



MARZO-ABRIL 2011

Military Review

EDICIÓN HISPANOAMERICANA

MARZO-ABRIL 2011

<http://militaryreview.army.mil>



Agencia de EUA para el Desarrollo Internacional

Integrantes de la Fuerza de Tarea 1 de Miami-Dade rescatan a una niña de dos años de edad de los escombros de un edificio derrumbado en Haití. La USAID desplegó una escuadra de la Fuerza de Tarea 1 de Miami-Dade como parte de la respuesta integral de Estados Unidos en reacción ante el terremoto que sacudió a Haití el 19 de enero de 2010.



PB-100-11-03/04
Headquarters, Department of the Army
PIN: 100789-000
Approved for public release; distribution is unlimited

Military Review



Cómo lidiar con absolutos: La religión, el ambiente operacional y el arte del diseño

Teniente Coronel Prisco R. Hernández, Ph.D., Componente de Reserva del Ejército de EUA p. 2

Respuesta ante situaciones de desastre en el extranjero: Observaciones de la Fuerza de Tarea Conjunta-Haití

Teniente General P.K. (Ken) Keen, Teniente Coronel Matthew G. Elledge, Teniente Coronel Charles W. Nolan, y Teniente Coronel Jennifer L. Kimmey, Ejército de EUA p. 11

Visión crítica sobre el futuro de las escuelas de comando y estado mayor

Brigadier (R) Jaime García Covarrubias, Ejército de Chile p. 71

CENTRO DE ARMAS COMBINADAS, FUERTE LEAVENWORTH, KANSAS

EDICIÓN HISPANOAMERICANA



Military Review

Teniente General

Robert L. Caslen, hijo

*Comandante,
Centro de Armas Combinadas (CAC)*

Coronel John J. Smith

Director General

Redacción

Marlys Cook

Editora Jefe, Edición en inglés

Mayor Kevin Cutright

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: Un Teniente Primero del Ejército de EUA y su intérprete hablan con un afgano durante una patrulla en la aldea de Kandigal, Afganistán, 15 de diciembre de 2009.

Ejército de EUA, Mayor T.G. Taylor, 4ª División de Infantería



2 Cómo lidiar con absolutos: La religión, el ambiente operacional y el arte del diseño

Teniente Coronel Prisco R. Hernández, Ph.D., Componente de Reserva del Ejército de EUA

Mi discusión aquí examina los efectos de la religión sobre el ambiente operacional y cómo los planificadores y comandantes pueden usar el concepto de Diseño para lograr el conocimiento situacional más profundo del papel que juega la religión en la motivación y justificación de acciones en este ambiente.



11 Respuesta ante situaciones de desastre en el extranjero: Observaciones de la Fuerza de Tarea Conjunta-Haití

Teniente General P.K. (Ken) Keen, Teniente Coronel Matthew G. Elledge, Teniente Coronel Charles W. Nolan, y Teniente Coronel Jennifer L. Kimmey, Ejército de EUA

La destrucción en Haití producida por el terremoto de magnitud 7,0 grados en la escala de Richter ocurrido el 12 de enero de 2010 dio lugar a la iniciativa más extensa y de mayor envergadura de las fuerzas militares de EUA en una operación de socorro en casos de desastre en el extranjero.



25 Cómo mitigar la interacción con líderes clave

*General de División Richard C. Nash, Guardia Nacional de Minnesota
Capitán Eric P. Magistad, Guardia Nacional de Minnesota*

Las iniciativas mediáticas en el área de operaciones de la División Multinacional-Sur ocurrieron con articulada rapidez en vías a la transición de las fuerzas de EUA en Irak, el 30 de junio de 2009.



35 Cómo controlar el dominante terreno humano: Identificando las oportunidades culturales en una insurgencia

Mayor Mark J. Broekhuizen, Cuerpo de Infantería de Marina de EUA

Recientemente, el General David Petraeus dijo, "El punto central de toda estrategia de contrainsurgencia debe centrarse en el hecho de que el terreno decisivo constituye el terreno humano, y no la altura o el vado del río".



42 Cómo identificar el centro de gravedad del Programa de mentorización afgano

Mayor David H. Park, Ejército de EUA

Con frecuencia escuchamos que los mentores estadounidenses hablan del "acierto afgano". Gran parte de los mentores citarían lo siguiente: "Es mejor que los afganos lo hagan de una manera aceptable a que usted lo haga a la perfección."



52 El planteamiento del Ejército de EUA para la asistencia de la fuerza de seguridad

General de Brigada Edward P. Donnelly, Ejército de EUA; Coronel Mike Redmond, Ejército Británico; y Mayor Bill Torrey, Ejército de EUA

Mientras la institución castrense estadounidense encara los desafíos en la primera mitad del siglo XXI, varias tendencias mundiales —globalización, disponibilidad de la tecnología, crecimiento demográfico, urbanización, aumento de la demanda de recursos, cambio climático y proliferación de armas de destrucción masiva— moldean el ambiente de seguridad internacional.



59 Liderazgo nocivo: Segunda parte

Coronel (retirado) George E. Reed, Doctor en Filosofía, Ejército de EUA y Teniente Coronel (retirado) Richard A. Olsen, D.Min., Ejército de EUA

Pregúntele a un grupo de oficiales y suboficiales militares si han tomado en cuenta dejar el servicio militar debido a la manera en que un supervisor los ha tratado, y según el tiempo en servicio, de un tercio a todos ellos, levantarán las manos para decir que sí.



68 El desafío del liderazgo en el ambiente interinstitucional

William J. Davis, hijo, Doctor en Filosofía

A fin de tratar distintos asuntos referentes a los compromisos en el exterior a través del alcance de las operaciones militares, se requiere de numerosas dependencias federales.



71 Visión crítica sobre el futuro de las escuelas de comando y estado mayor

Brigadier (R) Jaime García Covarrubias, Ejército de Chile

Por mi experiencia profesional pasada tengo una especial preocupación por la preparación del oficial de estado mayor, la que se ha visto alimentada por mis tareas docentes de los últimos casi 10 años.



77 Cómo controlar la bestia interior: La clave del éxito en los campos de batalla del siglo XXI

Mayor Douglas A. Pryer, Ejército de EUA

¿Qué quiero que hagan?, rugió el comandante de brigada en una voz raspante. ¡Quiero que los maten! Era el 14 de noviembre de 1997, y la 3ª Brigada (la “Brigada de Hierro”) de la 4ª División de Infantería participaba en un “Experimento Operativo Avanzado” en el Fuerte Hood, estado de Texas.

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.

Cómo lidiar con absolutos: La religión, el ambiente operacional y el arte del diseño

Teniente Coronel Prisco R. Hernández, Ph.D., Componente de Reserva del Ejército de EUA

*Hirió pues Josué toda la región de las montañas, y del mediodía, y de los llanos, y de las cuevas, con todos sus reyes, sin quedar nada; todo lo que tenía vida mató, de la manera que el SEÑOR Dios de Israel lo había mandado.*¹

—Josué 10:40

*Y cuando hayan pasado los meses inviolables, matad a los asociadores donde quiera que los halléis. Capturadlos, sitiadlos y tendedles toda clase de emboscadas; pero si se retractan, establecen el salat (el rezo) y entregan el zakat (el tributo), dejad que sigan su camino. Verdaderamente Alá es Perdonador y Compasivo.*²

—Corán, 9:5

MI DISCUSIÓN AQUÍ examina los efectos de la religión sobre el ambiente operacional y cómo los planificadores y comandantes pueden usar el concepto de Diseño para lograr el conocimiento situacional más profundo del papel que juega la religión en la motivación y justificación de acciones en este ambiente.

El diseño y movilizaciones ideológicas

Recientemente, el Ejército de EUA se ha dado cuenta de la necesidad de una comprensión más amplia de los ambientes complejos en que opera. Consecuentemente, el Ejército está institucionalizando una metodología más integral que busca comprender las situaciones con mayor alcance y profundidad, con la finalidad de encontrar soluciones más profundas y duraderas para problemas complejos. Este proceso,

conocido como Diseño, busca comprender mediante la “estructuración” de una situación dada dentro de un contexto. Si cambia la situación, los planificadores “reestructurarán” una perspectiva contra un contexto más relevante. Los expertos en Diseño no solo incluyen los factores militares, políticos y ambientales tradicionales en sus análisis y síntesis, sino también en áreas más amplias del empeño humano tales como historia, cultura, sociedad y religión.³

El método del Diseño es útil para los planificadores estratégicos solo si facilita una comprensión más precisa de la realidad y, por consiguiente, fomenta modificaciones favorables en los planes operacionales. El comprender plenamente el rol que juega la religión en una situación o suceso dado va más allá de una sencilla comprensión *racional*. Esto incluye aceptar y comprender otras modalidades de percepción, intercambio y disertación humana. Estas modalidades incluyen la empatía emocional y consideración de opiniones ajenas— incluso las opiniones que se encuentran fuera de los parámetros de la lógica, racionalidad, percepciones e intuiciones tradicionales del Occidente.

Los planificadores suelen abordar su trabajo de manera rigurosamente lógica, metódica y centrada en procesos, que es mejor ejemplificada por los procesos formalizados de estado mayor militares tales como el Proceso de Planificación de Operaciones Conjuntas y el Proceso de Toma de Decisiones Militares del Ejército de EUA. Una metodología basada en procesos puede ser muy útil en las acciones directas (lineales), tales como las operaciones de fuerza contra fuerza.

El Teniente Coronel Prisco R. Hernández, Componente de la Reserva del Ejército de EUA, es profesor adjunto en la Dirección de Programas Postgrados de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA, Fuerte Leavenworth,

Kansas. Cuenta a su haber con una Maestría de la Universidad de Indiana—Bloomington y un Doctorado de la Universidad de Wisconsin—Madison. Ha publicado numerosos artículos y análisis literarios en revistas profesionales.



La Batalla de Las Navas de Tolosa. Alfonso X, Cantigas de Santa María (cerca de 1260 -1270). T.I.1 fol. 92, Madrid, Biblioteca Nacional.

Sin embargo, dichas metodologías basadas en procesos son inadecuadas en las acciones centradas en la comunidad, en las cuales el uso de la fuerza tienen efectos de segundo o tercer orden (o mayores) que, frecuentemente, socavan los resultados deseados. Si los planificadores buscan comprender un sistema humano en el cual la religión juega un rol significativo, necesitan recordar la complejidad inherente de la experiencia religiosa individual y sus muchas dimensiones sociales. En concreto, los planificadores y pensadores que participan en el proceso de Diseño deben tener en cuenta las siguientes pautas al evaluar el posible efecto que puede surtir la religión en el ambiente estratégico u operacional.

La religión como una presencia en el ambiente operacional

Si bien se han usado muchas religiones para promover objetivos políticos, sociales o espirituales, me concentro en tres religiones monoteístas —judaísmo, cristianismo e Islam. Estas religiones tienden a ser dogmáticamente exclusivistas. Tipifican a las personas en creyentes y no creyentes. Esta cosmovisión bifurcada suele crear una mentalidad “nosotros contra ellos”, que puede fomentar las condiciones para justificar el uso de la fuerza contra los que no han aceptado la “verdad”.

El judaísmo originado como la religión de un grupo étnico —las doce Tribus de Israel. A lo largo y ancho de su historia, el judaísmo ha retenido su carácter exclusivista. No ha estado específicamente deseoso de convertir a otros. En su lugar, se ha concentrado en la preservación de la pureza de sus creencias y la integridad de sus tradiciones en medio de un ambiente a menudo hostil.⁴ A diferencia del judaísmo, el cristianismo ha sido una religión apostólica desde su inicio.⁵ Una consecuencia natural del judaísmo se desarrolló mediante la conversión de otros a sus creencias. En primer lugar, atrajo a los convertidos de la comunidad judía, sin embargo, muy pronto acogió a forasteros. Del mismo modo, el Islam ha sido una religión misionera desde su inicio.⁶ Se expandió mediante la conversión de paganos y cristianos a sus creencias. El aspecto misionero del cristianismo y del Islam es importante porque demuestra un deseo de convertir a los pocos ilustrados a la “única religión verdadera”. El creyente no llega a aceptar al “otro” como es, sino que busca cambiarlo por su propio bien. Si no se puede convertir al “otro”, los seguidores de las religiones históricamente misioneras han demostrado una tendencia a desestimar, rechazar o, incluso, destruir a este “otro”.

La tenacidad de la religión

Los dogmas religiosos no son influenciados por la prueba racional. Significativamente, tampoco son influenciados por la refutación racional. Los creyentes aceptan los axiomas religiosos como “verdaderos” por medio del proceso de “creencia” —es decir, el acto psicológico de aceptar que algunos presumidos “hechos” corresponden a la verdad con base en un “salto de fe”. Este proceso no es racional ni irracional. Puede ser descrito como supra-racional porque su *objeto* (el conocimiento del absoluto) y sus *medios* (la percepción mediante la fe) van más allá del alcance de la razón.⁷ Sin embargo, la razón juega un rol en la religión. Una vez que se aceptan las “verdades”, los creyentes usan la lógica inductiva y deductiva para especular, ampliar, esclarecer, comentar, cuestionar y afirmar estas creencias. Lamentablemente, la razón también puede servir para justificar la violencia y la guerra en nombre de la fe religiosa.

Algunos antropólogos proponen un componente religioso para la naturaleza humana. Sugieren que un mecanismo interno inherente en la naturaleza humana puede llevarnos a buscar explicaciones para las paradojas y limitaciones humanas a fin de lidiar con la desesperanza que engendra la mortalidad. Dicho mecanismo nos impulsa a buscar respuestas a las preguntas fundamentales.⁸ Una explicación puramente sobrenatural de estos deseos transcendentales genera valores y una cosmovisión consistente con creencias religiosas específicas. Tal idea fue expresada genialmente por San Agustín de Hipona: “Nos has creado para ti, Señor, y nuestro corazón está inquieto hasta que descansa en Ti”.⁹ La religión es un fenómeno casi universal. Esto significa que probablemente sería un factor, a veces un factor muy significativo, en situaciones que implican la seguridad nacional.

En la sociedad contemporánea estadounidense, la fe religiosa es, en gran parte, una cuestión personal. Los estadounidenses encuentran difícil concebir a la religión como un factor motivador en la guerra. Sin embargo, si se examina en una larga perspectiva histórica, el impacto social de la creencia religiosa ha sido enorme. Si analizamos los patrones de la historia mundial, no cabe la menor duda de que las sociedades humanas han sido profundamente moldeadas por la creencia religiosa. En el actual estado de asuntos que han existido en “el Occidente” desde el siglo XIX, donde prevalecen el laicismo y una actitud de indiferencia o hasta de hostilidad ante las creencias religiosas, en términos generales, es atípico de la historia humana.

Incluso el marxismo, con su evaluación de la religión tradicional en función de “el opio de los pueblos”, no extinguió la necesidad humana de creencias. En su lugar, comenzó un período en el cual millones de personas practicaron un tipo de ideología materialista y atea, una “religión” caracterizada por sus propios dogmas, ortodoxias, herejías y santos. El capitalismo, con su énfasis en el consumo material y la carencia de todo ideal que no fuera la búsqueda de beneficios y riqueza, incluso ofrece menor grado de satisfacción religiosa que el socialismo. Si bien algunos intelectuales en el Occidente han declarado que “Dios está muerto” y han decidido vivir con la consiguiente ansiedad, esto no ha sido una reacción generalmente aceptada al impulso religioso ubicuo.¹⁰

La importancia de la religión

La religión es primordialmente importante porque ofrece respuestas a las preguntas fundamentales de la existencia humana. Sin embargo, más allá de este objetivo escatológico y metafísico, la religión provee normas morales y éticas para la vida tanto individual como colectiva. Además, muchas religiones incorporan en sus prácticas normas sociales dotadas con una considerable autoridad moral. Este aspecto de la religión es importante desde el punto de vista colectivo. Muchos alegrarían que la posición de las mujeres en el Islam, y en un menor grado en el judaísmo y cristianismo, procede de las normas culturales que han ganado una fuerza casi religiosa. No obstante, también es importante el hecho de que otros consideran estas normas como partes integrales de sus sistemas de creencias.

Además de los principios teológicos, la mayoría de las religiones y, con certeza, las tres grandes religiones monoteístas, han desarrollado o adoptado una determinada cosmovisión. Esta cosmovisión implica una cosmología, una antropología y uno o más modelos para la vida social. Estos forman el contexto dentro del cual la tradición religiosa acepta, rechaza o modifica nuevas ideas. Los hallazgos, especialmente en las ciencias físicas y biológicas, han demostrado ser un desafío para la religión porque han ofrecido explicaciones racionales de fenómenos naturales y humanos que no dependen de una cosmovisión religiosa. El conflicto que existe entre las cosmovisiones con base en la religión y las ciencias es mayor cuando el punto de vista religioso implica una interpretación fundamentalista de la Sagrada Escritura. Un ejemplo es la permanente polémica entre la teoría científica de la evolución y las teorías de algunos grupos cristianos sobre el diseño inteligente.¹¹

La religión y la guerra

Por lo general, hoy en día a la religión se le considera como una fuerza para la paz. Sin embargo, a lo largo de la historia, ha servido para justificar la guerra, o incluso como arma de guerra. ¿Cómo es que está “movilizada” para la guerra? Ciertas condiciones deben existir si la religión ha de usarse como un arma eficaz.

En primer lugar, debe existir una comunidad de creyentes que esté dispuesta a tomar acciones

colectivas con base en su creencia común. Por ejemplo, durante la Edad Media, la gente se identificó no por el origen étnico sino, principalmente, por su afiliación religiosa —como cristianos, musulmanes o judíos.¹² En la actualidad hay una situación similar en los Balcanes, donde los pueblos del mismo origen étnico, que hablan el mismo idioma y, en esencia, comparten una cultura, se distinguen exclusivamente con base en la religión. Lo mismo ocurre en otras áreas del mundo tales como Indonesia y algunas partes de África. Si bien una de las virtudes más comúnmente reconocidas del Islam es que no discrimina con base en la raza u origen étnico, la cosmovisión ortodoxa islámica se basa en una discriminación religiosa entre los creyentes, los no creyentes y el “Pueblo de Israel”.¹³

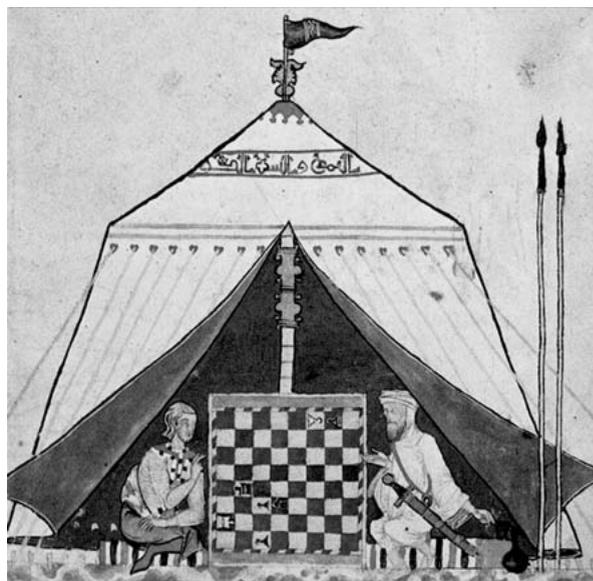
Otra condición necesaria es que el grupo en cuestión debe percibirse oprimido y que la religión ofrece una opción para la liberación. Por ejemplo, un tema común expresado por el grupo militante Hermandad Musulmana, es que los musulmanes fueron colonizados y oprimidos por el Occidente por no haber sido fieles a las prácticas islámicas. Por ende, la solución a su grave condición es la de volver a las estrictas prácticas del Islam. El mismo Dios resarcirá toda injusticia percibida.

Si bien las condiciones antes discutidas son necesarias para el uso de la religión como arma, su existencia no es suficiente; no garantiza que esto ocurrirá. Simplemente crean la posibilidad. El uso real de la religión como arma se da como resultado de una decisión humana o series de decisiones —criterios de que las condiciones o creencias no predeterminan. La religión se convierte en un arma de guerra cuando se usa para justificar la violencia armada. Dicho uso puede ser, ya sea, explícitamente concebido por líderes religiosos o como resultado de una interpretación específica a algunas frases de la Escritura Sagrada o comentarios de líderes religiosos expresados por otros. De todas formas, la religión se convierte en un arma porque sirve como una motivación poderosa para la acción violenta.

Las dos tendencias principales que facilitan el uso de la religión como un arma son el fundamentalismo y el proselitismo. El fundamentalismo promueve un marco de referencia estricto que destaca las diferencias que existen entre los creyentes y los “otros”. Además

promueve una mentalidad literal e inflexible que actualmente cree que la “verdad” puede ser captada y comprendida como si fuera un hecho objetivo.¹⁴ El proselitismo busca activamente cambiar “al otro” mediante la conversión. En algunos casos, el empeño por convertir a otros puede resultar en la oferta de alternativas conquistadas, ya sea, la conversión o la muerte. Estas dos fuerzas han estado trabajando por siglos en las complejas relaciones entre el mundo islámico y cristiano.

Luego del “Siglo de las Luces” en el Occidente, el concepto de la “democracia secular” reemplazó, en gran parte, a la “cristiandad”. Por lo tanto, el actual conflicto que existe entre las religiones se ha transformado en una lucha de democracia contra la teocracia islámica. En el Occidente, el agresivo *proselitismo a favor de la democracia secular* no solo forma parte de programas nacionales, sino también de muchas organizaciones no gubernamentales que promueven los “derechos humanos”. En lugar de ser percibido como una postura religiosamente neutral, la activa fomentación de la democracia y de los “derechos humanos” abstractos —una mentalidad secular independiente de la ética basada en la religión— es algo que muchas sociedades musulmanas consideran como una ideología extranjera que compete directamente con los valores morales



Una miniatura iluminada del Libro de Ajedrez, juegos de dados y mesa comisionados por Alfonso X, el Sabio de Castilla, siglo XIII, Biblioteca Nacional, Madrid.

y religiosos del Islam. La democracia y la promoción de los derechos humanos seculares se han convertido en un “otro” anti-religioso.

Las religiones que mantienen ciertas escrituras como directamente inspiradas por Dios están interesadas en la interpretación de estos textos. Por definición, sus escrituras tienen validez y autoridad eterna. La interpretación es susceptible a la razón y, a lo largo de la historia, los eruditos de las tres grandes religiones monoteístas han establecido sus reputaciones con base en interpretaciones específicas de sus tradiciones religiosas. Estrechamente vinculados a la interpretación bíblica se encuentran los acontecimientos culturales y la historia de ideas. Una escuela de interpretación postula que la escritura está inspirada por Dios. En casos extremos, el texto sagrado es considerado como la declaración del mismo Dios.¹⁵ La otra escuela principal de interpretación cree que, si bien la escritura puede estar divinamente inspirada, ni es final, o infalible, sino que está sujeta a la interpretación, desarrollo y contextualización.¹⁶

Ambas posturas son marcos conceptuales hermenéuticos o interpretativos. Ambas poseen lógica interna, por lo que su aceptación se torna en una cuestión de fe. Como tales, no están sujetas a la afirmación o negación racional. Sin embargo, una vez que se acepte cualquiera de las dos posturas como marco mental, la razón y la lógica pueden adaptarse a su interpretación y comentario. La escuela de pensamiento extremo es capaz de hacer susceptible la interpretación religiosa al “armamentismo”.

El fundamentalismo y la guerra

La primera de estas posturas, la cual establece que la escritura es inmutable, es comúnmente conocida como la postura *fundamentalista*, porque basa sus ideas en lo que considera como la versión fundamental y carente de adornos de los textos sagrados. Las interpretaciones fundamentalistas existen en las tres religiones monoteístas. Los textos de la escritura judía, especialmente el Torá y los salmos, así como el Corán del Islam incluyen muchos versículos en los que Dios prescribe el uso de la violencia contra los infieles. Muchos de los salmos expresamente invocan la ira de Dios sobre los enemigos.¹⁷ Otros usan imágenes bélicas.¹⁸ Los defensores de una

interpretación fundamentalista de la escritura toman estos textos en el sentido literal y también están en desacuerdo con todas las otras posturas opositoras, tanto dentro de su propia religión como de las ajenas a la misma.

Los defensores del fundamentalismo niegan la posibilidad de la salvación para aquellos que no aceptan la interpretación de su fe; en el peor de los casos, pueden defender el uso de la violencia contra “el otro”. El fundamentalismo ha provisto una justificación intelectual para las guerras injustas basada en la religión. Por ejemplo, las escuelas de interpretación coránica salafista y wahabí han sido identificadas como las fuentes ideológicas de un llamado moderno por una yihad “externa” y la restauración de una teocracia islámica. El judaísmo fundamentalista clama la restauración del Templo de Jerusalén y el territorio de la “Gran Israel” en la forma de una teocracia. Estas dos posiciones son lógicamente irreconciliables, y si siguen desenfrenadas, imposibilitarían cualquier compromiso necesario para la resolución del conflicto en Palestina. Desgraciadamente, los defensores de estas dos posiciones están actualmente activos y ejercen mucha influencia en el Medio Oriente.

El cristianismo también tiene cepas fundamentalistas, aunque los mismos textos cristianos —los evangelios y los libros del Nuevo Testamento— están extraordinariamente exentos de pronunciamientos terrenales de violencia. De hecho, el mismo Jesús defendió una forma extrema de pacifismo e insistió en que “mi Reino no es de este mundo”.¹⁹ Sin embargo, la mayoría de los cristianos aceptan las escrituras judías, la cual denominan el “Antiguo Testamento”, como una revelación válida —aunque incompleta— de Dios. Los cristianos también han usado estos textos para justificar la violencia en nombre de la religión.²⁰ A pesar de esta tendencia, el cristianismo fue en su origen, y durante casi 400 años, una religión pacifista que repudiaba todo tipo de violencia y lo consideraba algo pecaminoso. Sus seguidores mostraron una preferencia por el martirio en lugar del derecho más básico de defensa propia o la autodefensa colectiva.

Solo con el advenimiento del carácter oficial como la religión del Imperio Romano los cristianos se vieron obligados a luchar con el concepto de que la violencia colectiva en

forma de guerra, puede, en algunos casos, estar moralmente justificada. El proponente de la idea clásica de “guerra justa” fue San Agustín de Hipona.²¹ Más tarde, Tomás de Aquino elaboró esta idea y, hasta el presente, su obra representa la principal justificación cristiana para la guerra.²² Su idea de la guerra justa también sirve como base de la moderna teoría occidental de la guerra humanitaria. A pesar de las pronunciadas limitaciones teóricas tanto en la justificación para la guerra como en el comportamiento moral en la guerra (*jus ad bellum* y *jus in bello*), la práctica cristiana no siguió la teoría. Los cristianos libraron guerras crueles y genocidas contra enemigos de otras religiones, cristianos inortodoxos e incluso contra cristianos de la misma creencia. El cristianismo militante ensangrentó el curso de la historia humana en Occidente.

La intolerancia religiosa

Históricamente hablando, la intolerancia religiosa ha sido mucho más frecuente que la tolerancia de la misma. Sin embargo, la religión mayoritaria no siempre ha perseguido o asesinado a la minoría. A los individuos y grupos minoritarios los han dejado más o menos tranquilos siempre y cuando permanezcan pequeños y discretos en número. En algunos casos, los integrantes de estos grupos con habilidades pocos comunes y útiles han sido aceptados e incluso promovidos dentro de la sociedad de la mayoría, siempre y cuando proporcionen servicios necesarios y se ajusten a las normas sociales vigentes —incluyendo las complejas normas religioso-sociales dominantes.²³ Si bien la mayoría de las democracias occidentales aceptan el concepto de tolerancia religiosa como un artículo de fe, esta actitud es relativamente nueva en el escenario del mundo (en relación con el contexto de la historia humana). La mayoría de las sociedades han insistido en la práctica de su religión mayoritaria, con la tolerancia de otras religiones limitada a casos aislados y a algunos forasteros.²⁴

En el período helenístico, incluyendo —tal vez sorprendentemente— la época del Imperio Romano, muchas religiones fueron toleradas, si bien las autoridades civiles generalmente impusieron el culto oficial del emperador o del rey sobre todos los ciudadanos con muy pocas

excepciones concedidas. En efecto, el rehusarse a rendir culto al soberano llegó a ser una causa principal para el martirio entre los judíos y cristianos helenistas.

El concepto occidental moderno de la libertad de conciencia es un producto de la Iluminación y solo floreció después que la Paz de Westfalia puso fin a las terribles guerras religiosas en Europa.²⁵ La libertad de conciencia está estrechamente relacionada con la gradual secularización y democratización de Europa occidental y Estados Unidos. Su historia revela la rareza y novedad de los conceptos implicados, y explica por qué no es tan generalmente aceptada fuera del Occidente como se lo imaginan o desean los occidentales.

A pesar de su novedad, la libertad de conciencia y tolerancia religiosa ha sido adoptada, en gran parte, por la comunidad internacional bajo el liderazgo de Occidente y de los medios de comunicación mundiales. Estos ideales son ciertamente contrarios a las ideas del *absolutismo* religioso. Tenemos que reconocer este hecho y comprender que la teocracia es una alternativa perfectamente válida y racional para aquellos que aceptan una cosmovisión que da suma importancia a un sistema religioso en particular. Una sociedad ordenada en torno a los valores religiosos y normas culturales absolutistas no se presta a los rápidos avances en lo que respecta a la libertad de pensamiento y expresión. Sin embargo, esta obstinación cultural con respecto a los valores occidentales no justifica el uso de la religión como un arma de guerra.

Como puede observarse en nuestra encuesta de algunas de las actitudes religiosas que existen dentro las tradiciones monoteístas, una amplia comprensión de la religión y de sus distintos contextos sociales puede proporcionar un lente a través del cual la presencia de la religión y sus efectos en un ambiente operacional dado, puede ser evaluado. A fin de lograrlo, ofrezco las siguientes sugerencias:

Aceptar la realidad de la religión. La religión no es ni racional ni irracional; sino que es supra-racional —más allá del alcance de la razón objetiva. Sin embargo, una vez que se aceptan los principios básicos de una religión determinada, por lo general queda susceptible a la comprensión racional, y sus preceptos pueden ser discutidos racionalmente.

La religión continuará ejerciendo una profunda influencia en las acciones individuales y colectivas. Por lo tanto, la religión debe ser reconocida como importante, aunque no es reducible a una explicación racional por sí sola. Según lo expresado por Rudolf Otto, “el objeto del temor reverencial o reverencia —el *tremendum* y *augustum*— no puede ser completamente determinado de manera conceptual: es irracional, como lo es la belleza de una composición musical, que también escapa de un análisis conceptual completo”.²⁶ La aceptación de que la religión tiene su propia categoría específica, fuera de la razón lógica es sumamente importante para la comprensión de cualquier situación en la cual la religión desempeña un papel. Tal aceptación puede ser difícil para aquellos que están acostumbrados a lidiar con realidades políticas tangibles, especialmente aquellos que son guiados por las nociones modernas de *realpolitik* (Gobierno de la fuerza). Sin embargo, la realidad e importancia del factor religioso en la política fueron reconocidas por nada menos que el analista político Machiavelli.²⁷

A todas las religiones se le debe dar validez, sino desde un punto de vista filosófico del planificador, por lo menos desde una perspectiva empírica. Como es el caso de las personas religiosas, el dar validez a otra religión —la religión del “otro”— puede ser una difícil tarea emocional e intelectual. Con los agnósticos, o para quienes la religión no forma una parte significativa de su composición psíquica o emocional, el reconocer la realidad e importancia de la creencia religiosa puede resultar aún más difícil. Un recordatorio útil para los planificadores es el siguiente: Incluso si usted no acepta los dogmas de una religión en particular, los mismos son reales para los creyentes. Esto significa que una religión específica es una realidad, aunque no sea la suya.

Cómo reconocer que la religión implica absolutos. Esta es su cualidad más intratable. El hecho de que muchas religiones afirman tener el conocimiento de la verdad absoluta las hace mucho más intratables en las interacciones que requieren la moderación y el compromiso fuera de sus sistemas de creencia. La diplomacia requiere que aquellos que tienen posturas conflictivas lleguen a un punto medio. Esto requiere la flexibilidad y *voluntad de llegar a un acuerdo*.

Sin embargo, muchos personajes religiosos son venerados precisamente por su fanatismo y su creencia *inflexible*. De hecho, muchos de los que son considerados santos por sus seguidores son vistos como fanáticos por sus oponentes. Tenemos que reconocer hasta qué punto los participantes en una interacción determinada están dispuestos a llegar a un acuerdo. De lo contrario se puede desperdiciar mucho tiempo y esfuerzo en una búsqueda infructuosa de una meta no compartida por las partes involucradas.

Cómo comprender que la religión tiene aspectos tanto personales como sociales. La religión es un concepto complejo. Tiene aspectos tanto personales como sociales. Los aspectos personales pueden ser significativos si moldean los pensamientos y acciones de los actores principales en las esferas políticas o culturales. Estos individuos pueden ejercer gran influencia sobre sus seguidores. Los aspectos sociales son aún más importantes, porque pueden influir en la motivación de las acciones colectivas. En muchos lugares y situaciones, la identidad religiosa, con frecuencia, es la fuente principal de la identidad colectiva.

Cómo comprender que la religión consta de creencias teológicas y normas culturales. La palabra *religión* abarca una amplia gama de significados y se refiere a más que los conceptos teológicos. También proporciona la norma para la conducta personal y colectiva, un sistema de valores ostensiblemente “morales”. Muchas religiones incluyen normas complementarias que determinan el comportamiento, la vestimenta, la dieta, etc. Tales normas estéticas pueden tener la fuerza de ley moral en una sociedad fundamentalista y teocrática. Algunas interpretaciones religiosas usan el mismo rigor de observancia forzosa con respecto a estas normas como lo hacen con los dogmas teológicos más profundos. Otras interpretaciones dentro del mismo texto religioso pueden reconocer estos aspectos estéticos como acumulaciones culturales tradicionales que no tienen la misma fuerza que las creencias teológicas.

En vista de que la mayoría de las personas no lo reflejan excesivamente en sus interacciones cotidianas y en el uso del idioma, la mezcla compleja de las tradiciones culturales-religiosas no siempre se distinguen adecuadamente y la

riqueza y ambigüedades inherentes del idioma solo agravan el problema. Cuando las normas religiosamente inspiradas se combinan con las actitudes o costumbres culturales, el resultado puede ser descrito como una tradición religiosa-cultural.

Se puede ver un ejemplo del impacto de las costumbres culturales en las distintas prácticas relacionadas con el uso de velos en las mujeres. El Corán dicta que las mujeres musulmanas observen la modestia en la vestimenta.²⁸ Este mandato ha sido interpretado de diversas maneras en el mundo islámico para significar la cobertura total del cuerpo, como es el caso con la burka de los pashtunes, o el simple pañuelo en la cabeza, como el que usan muchas mujeres indonesias.

Darse cuenta de que la religión existe en el contexto con otras ideologías. Hubo un tiempo en el Occidente cuando la política y la religión eran una sola cosa. En gran parte del mundo actual, esta identificación sigue siendo importante. Incluso en el Occidente, la religión no suele existir en forma aislada de otros modos de pensamiento políticos o religiosos. Generalmente, una religión existe en un contexto que a menudo moldea e influye lo que destaca la tradición religiosa. Si una religión, o una secta dentro de la religión, se encuentra en la minoría, la misma puede adoptar una actitud defensiva, hasta militante hacia la fe mayoritaria. Por el contrario, los creyentes de una religión mayoritaria pueden decidir tiranizar a toda la oposición y perseguir a otros credos minoritarios. Esta tiranía por parte de la mayoría también ocurre en los enfrentamientos entre los modos de pensamiento occidentales, tales como los derivados de las tradiciones religiosas, el etnocentrismo anglosajón, el idealismo democrático, el humanismo secular y las formas de totalitarismo político (tal como el marxismo).

Empleo de la religión como herramienta. Como ocurre con todas las estructuras culturales, la religión puede servir distintos fines en su función espiritual declarada. Por lo tanto, puede jugar roles políticos, culturales y sociales, entre otros. Los líderes de todo tipo reconocen el poder que tiene la religión y se aprovechan del mismo con fines personales.

La dimensión ética. Tanto el uso de la religión como un arma de defensa en contra del uso de la religión en el mismo sentido, su uso en este



Foto cortesía del autor

El autor de este artículo saludando a aldeanos musulmanes en Afganistán.

sentido, presenta difíciles implicancias éticas. Así como el uso de los conocimientos médicos o psicológicos para aprovechar las ventajas personales o de grupo está lleno de peligros éticos, también sucede lo mismo con el uso de la religión. A modo de ejemplo ¿puede un comandante usar a su capellán para intentar influir a líderes religiosos de un lugar basado en su estatus religioso? Otro ejemplo podría ser el considerar ¿cuáles podrían ser algunas de las ventajas y riesgos potenciales del uso de los preceptos religiosos como base para las acciones cívicas o militares? Estas y otras preguntas no tienen una respuesta clara. Están sujetas a la interpretación moral y ética. En un contexto más amplio, estas preguntas se relacionan con el antiguo dilema ético de que si el fin justifica o no los medios y, de ser así, ¿bajo qué circunstancias?

La interacción humana colectiva

En resumen, la religión ha sido y sigue siendo un factor importante en la interacción humana individual y colectiva. A pesar de los intentos en el Occidente de “separar a Dios del César”, la religión se niega a ser relegada a una posición regresiva en cuanto a los asuntos mundiales. El no lidiar con su presencia, influencia y efectos equivale a ignorar la realidad. Irónicamente, las creencias religiosas —las estructuras más abstrusas y transcendentales de la mente humana— tienen consecuencias prácticas y, en ocasiones, letales para la gente y las comunidades. Según los formuladores de política, no es una opción para el oficial militar y el experto en diseño ignorar la religión y sus complejos efectos.**MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Josué 10:40, tal como figura en la Biblia: Sagradas Escrituras (1569).
2. El Corán, 9:5. (Penguin, 1997), p. 146.
3. “El Diseño permite que los comandantes conceptualicen el ambiente operacional. Pueden visualizar el ambiente en términos no solo de sistemas del enemigo, adversario, amigo y neutral en todo el espectro de conflicto, sino también en el contexto del ambiente político, militar, económico, social, de información e infraestructura, ambiente físico y tiempo. (PMESII-PT, FM 3-0).” Kem, Jack, *Design: Tools of the Trade* (Fuerte Leavenworth, Kansas: Escuela de Comando y Estado Mayor, 2009), p. 12.
4. “En el exilio, los judíos sintieron la acerbidad del mundo a su alrededor; esta sensación de presencia les ayudó a sentirse envueltos por un Dios benévolo.” Armstrong, Karen, *A History of God: The 4,000-Year Quest of Judaism, Christianity and Islam* (Nueva York: Ballantine, 1993), p. 76.
5. “Toda potestad me es dada en el cielo y en la tierra. Por tanto, id, y enseñad a todas las naciones, bautizándolos en el nombre del Padre, y del Hijo, y del Espíritu Santo; enseñándoles que obedezcan todas las cosas que os he mandado; y he aquí, yo estoy con vosotros todos los días, hasta el fin del siglo”. Mateo 28:18-20
6. “Por lo tanto, convoquen a los hombres a la fe verdadera, y sigan el camino recto tal como ha sido ordenado”. El Corán, p. 340.
7. Rudolf Otto ha identificado la capacidad humana de comprender objetos supra-rationales como el sentimiento del “numinoso” y el objeto de esta comprensión como siendo el *mysterium tremendum* —el misterio tremendo, que lleva al concepto de Dios como el “completamente otro”. Otto, Rudolf, *The Idea of the Holy* (Oxford, RU: Oxford University Press, 1923), págs. 25-30. Oxford University Press, 1923), págs. 25-30.
8. “De hecho, se puede sostener que el *Homo Sapiens* también es *Homo Religiosus*. Los hombres y mujeres comenzaron a venerar a dioses tan pronto llegaron a ser humanos reconocibles; crearon religiones al mismo tiempo que crearon obras de arte”. Armstrong, xix.
9. San Agustín de Hipona, *The Confessions*. Traducido por Chadwick, Henry (Oxford, RU: Oxford University Press, 2006), p. 3.
10. El gobierno revolucionario francés inauguró el reino de la “Razón” y el fin de la cristiandad oficial en la nueva República. Más tarde, Nietzsche declaró la muerte de Dios y el amanecer de la era del superhombre. Marx denominó la religión como el “opio de las masas”. En el siglo XX, el positivismo científico y el comunismo se opusieron a la religión; el capitalismo ignoró o circunvaló las preocupaciones religiosas. Los filósofos tal como Sartre han intentado estructurar una moralidad que no depende de Dios. A pesar de todas estas tendencias, la religión ha sobrevivido y promete ser una fuerza poderosa en el siglo XXI. Véase Armstrong, *op. cit.*, págs. 365-371 para una sinopsis concisa del enfrentamiento entre la religión y modernidad.
11. “El nombre de Darwin se ha convertido en un sinónimo para el ateísmo en los círculos fundamentalistas, sin embargo, el libro *The Origin of the Species* no fue proyectado como un ataque contra la religión, sino como una exposición seria y cuidadosa de una teoría científica”. Armstrong, p. 94.
12. “Antes de llamarse leoneses, castellanos o aragoneses, aquéllos que lucharon contra los moros y que convivían con los judíos se llamaron cristianos”. Castro, Américo, *La realidad histórica de España* (Ciudad de México, México: Editorial Porrúa, 1982), p. 25.
13. “Él te ha revelado la Escritura con la Verdad, en confirmación de los mensajes anteriores. Él ha revelado el Tora y el Evangelio antes, como guía para los hombres, y la diferencia entre el bien y el mal”. El Corán, 42-43. “Ciertamente, la Religión, para Alá, es el islam”. El Corán, p. 44. “Si el Pueblo de Israel creyera, sería mejor para ellos. Algunos son verdaderos creyentes, pero la mayoría son depravados. . . . Sin embargo, no todos son iguales. Entre el Pueblo de Israel hay una comunidad honrada: durante la noche, recitan los versículos de Dios y lo adoran, creen en Dios y en el último Día, imponen justicia, prohíben el mal y compiten entre sí en buenas obras. Estos son los justos. No se les desagravederá el bien que hagan. Alá conoce bien a los que Le temen”. El Corán, p. 52.
14. “Los fundamentalistas judíos y musulmanes habían convertido sus mitos en *logos* pragmáticos concebidos para lograr un resultado práctico. Los fundamentalistas protestantes habían distorsionado el mito de una manera diferente. Habían convertido los mitos cristianos en hechos científicos y habían creado un híbrido que ni era buena ciencia ni buena religión. Esto fue contrario a toda la tradición de espiritualidad y había implicado gran esfuerzo, puesto que la verdad religiosa no es racional en su naturaleza y no se puede poner a prueba de manera científica”. Armstrong, p. 355. 15. En el Corán, así declara Dios: “Hemos hecho de ella un Corán árabe. Quizás, así, razonéis. Está en la Escritura Matriz que Nosotros tenemos, sublime, sabio. El Corán, p. 343. Quienes ocultan lo que Dios reveló del Libro y cambian sus preceptos a vil precio, sepan que el fuego consumirá sus entrañas”. El Corán, p. 27.
16. “Desde los finales del siglo XVIII, eruditos alemanes han aplicado las nuevas técnicas del análisis literario, arqueología y lingüística comparativa a la Biblia, sometiéndola a una metodología científicamente empírica”. Armstrong, p. 91.
17. Porque no hay sinceridad en lo que dicen; destrucción son sus entrañas. Sepulcro abierto es su garganta; con su lengua hablan lisonjas. Tenlos por culpables, oh Dios; ¡que caigan por sus mismas intrigas! Echalos fuera por la multitud de sus transgresiones, porque se rebelan contra Tí. La Biblia de las Américas, Salmos 5:9-10
18. “El SEÑOR también tronó en los cielos, y el Altísimo dio su voz: granizo y carbones encendidos. Y envié sus saetas, y los dispersé, y muchos relámpagos, y los confundió. La Biblia de las Américas, Salmos 18:13-14.
19. “Habéis oído que se dijo: ‘Amaras a tu prójimo y odiarás a tu enemigo’. Pero yo os digo: amad a vuestros enemigos y orad por los que os persiguen, para que seáis hijos de vuestro Padre que está en los cielos. Mateo 5:43-45.
20. Esto es pertinente en la actualidad, como demostrado por Jones, Preston y Beckman, Cody, en *Hiddenness in Combat: Toward Christian Reflection on Battle* (Lanham, Maryland: University Press of America, 2009).
21. Incluso cuando reconoció la necesidad social de la “guerra justa”, San Agustín lamenta su violencia. “Porque es la transgresión de la parte adversaria que obliga al hombre sabio a librar las guerras justas; y esta transgresión, aunque no provocó guerra alguna, todavía sería causa de angustia para el hombre, porque es la transgresión del hombre. Entonces, dejen que todos los que piensan con el dolor sobre estos grandes males, tan horribles, tan crueles, reconozcan que eso es la miseria”. San Agustín de Hipona, *The City of God against the Pagans*, págs. 617-18.
22. “Los cristianos pueden usar la violencia cuando hacerlo es su deber; es decir, si son soldados (o policías). Dichos cristianos responden a la violencia de enemigos que amenazan la paz y el orden —no pasivamente, sino con la fuerza. . . . Los cristianos luchan en el ejército y rezan por la victoria porque son formados por la virtud perfecta de la caridad. La caridad es la virtud dominante en la vida moral”. Webster, Alexander F.C. y Cole, Darrell, *The Virtue of War: Reclaiming the Classic Christian Traditions East and West* (Salisbury, Mississippi: Regina Orthodox Press, 2004), p. 150.
23. Aquí he adaptado los conceptos de un “complejo” y una constelación de tales complejos usados en la psicología junguiana y los he aplicado en un contexto social más amplio. “Algunos complejos colectivos, que giran en torno del sexo, religión o poder afectan a casi todos en algún grado y pueden llevar a feroces descargas de energía, hasta la guerra, si son suficientemente provocados”. Stein, Murray, *Jung’s Map of the Soul: An Introduction* (Chicago: Open Court, 1998), p. 76.
24. “...hasta los años 1680, gran parte de Europa, aunque era diversa en religión, sin embargo no tenía una verdadera libertad religiosa en el sentido de cómo la comprendemos hoy en día. Ser el tipo errado de cristiano todavía podía llevarlo a uno a la muerte y, a veces, una muerte horriblemente violenta —millares de personas fueron quemadas vivas, y los anabautistas, puesto que creyeron en el bautismo por inmersión, con frecuencia fueron asesinados mediante el ahogamiento, un método de ejecución macabro y deliberadamente irónico”. Catherwood, Christopher, *Making War in the Name of God* (Nueva York: Citadel Press, 2007), p. 119.
25. Catherwood, p. 127.
26. “... exposiciones de la verdad religiosa en el idioma inevitablemente tienden a destacar los atributos “racionales” de Dios. Si bien el error anterior es, así, puede ser considerado suficientemente natural, no obstante es gravemente engañoso. Porque estos atributos “racionales” lejos de agotar el concepto de la divinidad, que estos, de hecho, implican un Sujeto no racional o sobre-racional de que son predicados”. Otto, Rudolf, *The Idea of the Holy* p. 2.
27. En su renombrado discurso sobre el liderazgo político, *El Príncipe*, Machiavelli reconoce la influencia de las ideas éticas derivadas de la religión, incluso mientras desafía su utilidad en la política. También dedica una sección completa a lo que denomina “principados eclesiásticos”. Véase Machiavelli, Niccolò, *The Prince*, (London: Penguin, 1981), págs. 73-76.
28. “Y dije a los creyentes que bajen la mirada y que guarden su castidad, y que no muestren sus atractivos sino lo que de ellos sea aparente; así pues, que se cubran el escote con el velo. Y que no muestren sus atractivos a nadie salvo a sus maridos, sus padres, sus suegros, sus hijos, los hijos de sus maridos, sus hermanos, los hijos de sus hermanos, los hijos de sus hermanas, las mujeres de su casa, aquellas que sus diestras poseen, aquellos sirvientes varones que carecen de deseo sexual, o a los niños que no saben de la desnudez de las mujeres; y que no hagan oscilar sus piernas a fin de atraer la atención sobre sus atractivos ocultos”. El Corán, 248.

Respuesta ante situaciones de desastre en el extranjero: Observaciones de la Fuerza de Tarea Conjunta-Haití

Teniente General P.K. (Ken) Keen,
Teniente Coronel Matthew G. Elledge,
Teniente Coronel Charles W. Nolan, y
Teniente Coronel Jennifer L. Kimmey, Ejército de EUA

Todos los autores sirvieron en la Fuerza de Tarea Conjunta-Haití después del terremoto el 12 de enero de 2010.

LA DESTRUCCIÓN EN Haití producida por el terremoto de magnitud 7,0 grados en la escala de Richter ocurrido el 12 de enero de 2010 dio lugar a la iniciativa más extensa y de mayor envergadura de las fuerzas militares de EUA en una operación de socorro en casos de desastre en el extranjero. El terremoto destruyó tanto extensas áreas del Puerto Príncipe, la capital del país, como un número de comunidades al oeste de la capital, matando aproximadamente a 230.000 personas, dejando a miles atrapados entre los escombros y a dos millones de habitantes sin albergue. En el momento más álgido de la Operación *United Response*, el 1 de febrero de 2010, la Fuerza de Tarea Conjunta-Haití (*FTC-H*, por sus siglas en español) estaba conformada por más de 22.000 efectivos, 58 aviones y 23 buques. Con la desactivación de la *FTC-H* el 1 de junio del mismo año, la Operación *Unified Response* duró casi cinco meses.

El presente artículo contiene nuestras observaciones y sugerencias iniciales para las pos

evaluaciones y las lecciones que las comunidades militares e interinstitucionales deben aprender mientras nos preparamos para el siguiente desastre en el extranjero.

La respuesta

Horas después del terremoto, el presidente René Preval despachó a varios de sus ministros por motocicleta a la casa del Embajador de EUA en Haití, Ken Merten, para pedir la asistencia inmediata de Estados Unidos. La primera solicitud fue la de tomar control y la restauración del aeropuerto internacional Toussaint Louverture, cuyo terminal había sufrido considerables daños y la torre estaba inhabilitada. En ese momento, el Teniente General P.K. (Ken) Keen que se encontraba con el Embajador Merten ya se había comunicado con el Comando Sur (SOUTHCOM) de EUA y pudo dar como un hecho a los ministros que nuestras fuerzas militares responderían. Si las condiciones de la pista de aterrizaje lo permitían, estábamos seguros de que teníamos la capacidad de abrir el aeropuerto.

El 13 de enero, el General Keen pudo reunirse con los funcionarios del Gobierno haitiano en el aeropuerto e inspeccionar la pista de aterrizaje

El Teniente General P.K. (Ken) Keen es el subcomandante militar del Comando Sur de EUA. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Universidad de Eastern Kentucky y una Maestría de la Universidad de Florida.

El Teniente Coronel Matthew G. Elledge sirve como el segundo jefe del subcomandante del Comando Sur de EUA. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Universidad Estatal de Missouri Southern y una Maestría del Programa de Estudios Militares Avanzados en el Fuerte Leavenworth, estado de Kansas.

El Teniente Coronel Charles W. Nolan es un oficial especialista de área con el Grupo Militar de EUA—Colombia. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Academia Militar de EUA y una Maestría de la Universidad de Brigham Young.

La Teniente Coronel Jennifer L. Kimmey es una oficial especialista de área con el Comando Sur de EUA. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Universidad de Ohio, una Maestría de la Universidad de Michigan y otra Maestría de la Escuela Superior Naval de Guerra con mención en estudios africanos/medio orientales.



Un médico a bordo del buque de asalto anfibio multiuso USS Bataan (LHD 5) describe las lesiones sufridas por una haitiana a los visitantes miembros de Médicos sin Fronteras durante un examen médico en Grand Goave, Haití, el 29 de enero de 2010.

acompañado por representantes de la ONU. Bajo las instrucciones del SOUTHCOM, elementos del Departamento de Defensa (DOD) de EUA comenzaron a llegar a Haití el mismo día para apoyar al Gobierno haitiano y a la Embajada estadounidense. La 1ª Ala de Operaciones Especiales reabrió el aeropuerto internacional, mientras que el buque del Servicio Guardacostas *Higgins* y aviones militares estadounidenses comenzaron a entregar provisiones de socorro y evacuar a ciudadanos estadounidenses. Inmediatamente, el Departamento de Defensa emitió la orden de que los buques de la Armada de EUA *USS Carl Vinson*, *USS Bataan*, *USS Nassau* y *USS Carter Hall* zarparan rumbo a Haití junto con las fuerzas adicionales de la 82ª División Aerotransportada y el XVIII Cuerpo Aerotransportado asignadas a la Fuerza de Reacción Global. Al darse cuenta de la necesidad de establecer un elemento de mando y control para la fuerza creciente, el SOUTHCOM estableció el Cuartel General de la *FTC-H* el 14 de enero a fin de llevar a cabo la asistencia

humanitaria y las operaciones de socorro de desastres en el extranjero para apoyar al organismo federal principal, la Agencia de EUA para el Desarrollo Internacional (*USAID*, por sus siglas en inglés).

La Fuerza de Tarea Conjunta-Haití asumió la responsabilidad del manejo de todas las fuerzas estadounidenses y comenzó a coordinar actividades para proporcionar el socorro oportuno. Inmediatamente, el puesto de mando de asalto del XVIII Cuerpo Aerotransportado, es decir, la 2ª Brigada de la 82ª División Aerotransportada, llegó con 58 aeronaves de ala fija y rotatoria y elementos de los grupos anfibios de despliegue rápido. Estos elementos, además de los integrantes del SOUTHCOM, el Componente de Operaciones Especiales de Fuerzas Conjuntas y el 3º Comando de Sostenimiento Expedicionario formaron el *FTC-H*, que dirigió las iniciativas a través de la fase de emergencia hasta la fase de socorro de la operación. Además, el Comando de Fuerzas Conjuntas, el Comando Norte, el Comando de EUA en Europa, el Comando de Transporte y otras

unidades seleccionadas desplegaron a su personal con especialidades necesarias para prestar ayuda a la *FTC-H*.

El 20 de enero, el buque hospital *USNS Comfort* de la Armada de EUA, equipado con equipos quirúrgicos y cirujanos ortopedistas, arribó al área de operaciones. El 2º Equipo de Combate de Brigada (BCT) de la 82ª División Aerotransportada apoyó múltiples misiones interinstitucionales de distribución de ayuda humanitaria en las áreas más afectadas de Puerto Príncipe. A finales de enero de 2010, la *FTC-H* controlaba a más de 22.200 efectivos tanto en el terreno como fuera del país. Se establecieron 16 centros de distribución para suministrar alimentos, agua potable y asistencia médica.

Los planificadores y líderes de la Fuerza de Tarea Conjunta-Haití trabajaron al lado de sus homólogos de la Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en Haití (*MINUSTAH*), de la *USAID* y de organizaciones no gubernamentales (ONG) para elaborar planes a fin de desplazar internamente a la personas en situación de riesgo debido a la inminente temporada de huracanes. La Fuerza de Tarea Conjunta-Haití llevó a cabo evaluaciones y proyectos de ingeniería con la ONU y las ONG para aliviar el riesgo y reducir el número de personas que necesitaban ser reubicadas.

El Comando del Componente Marítimo de la Fuerza Conjunta, compuesto de la 22ª y la 24ª Unidades Expedicionarias del Cuerpo de Infantería de Marina de EUA, realizó misiones en las afueras de Puerto Príncipe al oeste y al norte. Al usar la intrínseca flexibilidad de las fuerzas anfibas, los marineros e infantes brindaron apoyo a miles de haitianos en las regiones remotas.

El 15 de marzo, el Ejército Sur de EUA (*ARSOUTH*) se desplegó al área para complementar al Estado Mayor del *FTC-H*, y el 18 de marzo el *ARSOUTH* realizó un relevo en el lugar y traslado de autoridad con el XVIII Cuerpo Aerotransportado. Cuando se replegó el 2º Equipo de Combate de Brigada a principios de abril, la *FTC-H* siguió usando al 2º Batallón del 325º Regimiento de Infantería Aerotransportada como su fuerza principal del Ejército. La Fuerza de Tarea Conjunta (*FTC*) siguió proporcionando socorro en forma de proyectos de refugio e ingeniería, mientras que socios internacionales se hicieron cargo de la distribución de alimentos

y agua potable. A medida que se aproximaba la estación lluviosa, se hizo evidente que la *FTC-H* continuaría sus operaciones hasta finales de mayo, cuando los ejercicios Nuevos Horizontes del *SOUTHCOM* proporcionarían la transición a las permanentes actividades de cooperación en materia de seguridad en el teatro de operaciones.

Desde mediados de marzo hasta mediados de mayo, la misión de la *FTC* se concentró en mitigar el peligro relacionado con las lluvias torrenciales, inundaciones y aludes de lodo en los nueve campamentos designados para las personas internamente desplazadas en Puerto Príncipe. Estas actividades incluyeron el apoyo a los socios del Gobierno haitiano, la ONU, la *USAID* y las ONG en la reubicación de las personas desplazadas en los centros de refugio transitorio. Mediante estas iniciativas, la *FTC-H* adoptó una postura para una transición consistente y coherente a las recientemente actividades establecidas de la Célula de Coordinación y Cooperación en materia de Seguridad en el Teatro de Operaciones representadas mediante el ejercicio Nuevos Horizontes.

Si bien la Operación *Unified Response* era la misión de socorro de desastre en el extranjero más extensa y de mayor envergadura de las fuerzas militares de EUA, el apoyo de los militares estadounidense conformaba solo una parte de la respuesta. El apoyo de la comunidad internacional fue fenomenal y, junto con las actividades de EUA, salvaron la vida de un sinnúmero de personas que hubieran perdido la misma como resultado del terremoto.

La tremenda respuesta recibida por parte de la comunidad internacional fue una bendición pero también presentó desafíos singulares. A continuación se presentan algunas observaciones desde el punto de vista de la *FTC-H*.

Reacción rápida y eficaz

Lo fundamental para salvar vidas desde el inicio de cualquier desastre es responder rápida y eficazmente. En Haití, esto llegó a ser aún más urgente debido a la devastación ocasionada por el terremoto y a la carencia de capacidades de reacción por parte del Gobierno haitiano.

El despliegue de las fuerzas militares y recursos de EUA fue rápido y eficaz, pero no siempre eficiente. El aumento inicial de fuerzas

e iniciativas de socorro fueron temporales porque no había una sola dependencia u organización con la capacidad de responder adecuadamente a emergencias tales como la que se dio en Haití. Esta iniciativa estaba fuera de los procedimientos formales de planificación, contratación y seguimiento de las fuerzas militares de EUA, que produjo deficiencias en algunas áreas. Dada la flexibilidad de nuestras fuerzas militares y el despliegue rápido de la Fuerza de Reacción Global del Departamento de Defensa, La *FTC-H* ayudó a impedir una crisis en el suministro de alimentos y agua. Si bien murieron más de 230.000 personas en el terremoto, la cuantiosa y preeminente asistencia médica proporcionada por los militares estadounidenses y la comunidad internacional salvó miles de vidas. El desafío más significativo que encararon las fuerzas militares de EUA y la comunidad internacional en la primera fase de emergencia fue la logística.

En términos generales, la respuesta logística de las fuerzas militares de EUA era preventiva y contundente. Tres áreas presentaron desafíos, a saber:

- (1) Una concienciación situacional incompleta en las primeras horas después del terremoto hizo difícil determinar los requisitos y prioridades.

- (2) Una carencia desde el principio de una estructura de mando y control de logística unificada e integrada para incorporar la iniciativa de logística general que condujo a una deficiencia en la llegada, preparación y movimiento de fuerzas, equipamiento y suministros a Haití.

- (3) La dependencia inicial del único aeropuerto en Haití, el aeropuerto internacional Toussaint Louverture, para el despliegue de personal y entrega de suministros de socorro obligó a los militares estadounidenses a elaborar un sistema para validar y priorizar los vuelos internacionales a fin de asegurar la disponibilidad de equipamiento, suministros y personal cruciales.

La Fuerza de Tarea Conjunta-Haití superó estos desafíos y aspectos, pero nuestro sistema logístico está principalmente concebido y concentrado en el apoyo interno de nuestras propias fuerzas, en lugar del apoyo externo en una operación de asistencia humanitaria o socorro en casos de desastre. Se necesita un análisis más minucioso de las capacidades requeridas en este tipo de operación.

Hay dos maneras principales para proporcionar directamente ayuda a Haití. La primera es por aire a través del aeropuerto internacional en Puerto Príncipe. Este aeropuerto solo cuenta con una pista de aterrizaje y una pequeña pista de carreteo. Además, el terremoto dejó inservibles la torre de control y el terminal. Fue crítico establecer un puerto aéreo de desembarque en los primeros días después del terremoto. En un periodo de 28 horas luego del terremoto, aerotécnicos de los 21^o, 23^o y 123^o Escuadrones de Tácticas Especiales asumieron el control del aeropuerto. Diariamente, estos aerotécnicos supervisaron las operaciones del aeropuerto y de la pista de aterrizaje hasta que el control tanto del aeropuerto como de la pista de aterrizaje fue traspasado en marzo a la Autoridad Aeroportuaria de Haití. El tráfico aéreo administrado por los aerotécnicos aumentó de 13 vuelos diarios (pre terremoto) a un punto álgido de 150 vuelos diarios para permitir el flujo necesario de personal, equipamiento y suministros de socorro. No obstante, incluso con el aumento de la capacidad, no se pudo satisfacer la demanda, de tal forma que la 12^a Fuerza Aérea del *SOUTHCOM*, en coordinación con las Naciones Unidas, desarrolló un sistema de establecimiento de prioridades mediante la elaboración de una lista de prioridades y sincronización gobernados por el Gobierno haitiano.

El otro método principal de entrega es por mar a través del puerto marítimo de Puerto Príncipe. El terremoto dejó inservibles los muelles norte y sur. La Fuerza de Tarea Conjunta-Haití, con personal del Comando de Transporte de EUA apoyado por el Ejército y la Armada, inicialmente estableció una capacidad de entrega logística conjunta en la playa para desembarcar los suministros marítimos. Esta iniciativa duplicó, si acaso no más, el número de contenedores de embarque recibidos en comparación con las cifras del período pre terremoto. El *SOUTHCOM* también estableció el elemento de apertura del puerto de la *FTC* para efectuar reparaciones en el muelle sur y establecer una capacidad portuaria temporal con el uso de dos barcas tipo Crowley que habían sido contratadas. Estas medidas mejoraron el flujo de suministros de socorro y redujo cierto tráfico aéreo en el aeropuerto internacional.

En menos de 48 horas después del terremoto, los elementos de vanguardia del 2^o Equipo

de Combate de Brigada de la 82ª División Aerotransportada aterrizaron en el aeropuerto y se desplazaron a las zona más afectada de Puerto Príncipe. Junto con el portaaviones *USS Carl Vinson* y su flota de helicópteros, la fuerza entregó cruciales suministros de socorro de manera sostenida. Casi tan importante, en ese entonces, fue una muestra visible para el pueblo haitiano de que el apoyo estaba llegando. Esto les dio esperanzas a muchos haitianos.

Las fuerzas marítimas eran autosuficientes en términos de la logística y no necesitaron usar el aeropuerto o el puerto marítimo. Las operaciones de portaaviones y buques anfibios proporcionaron los medios de transporte necesarios para entregar suministros en apoyo de la *FTC*. La Armada y el Cuerpo de Infantería de Marina desplegaron fuerzas en tierra para efectuar operaciones cruciales de asistencia humanitaria, lo cual contribuyó al éxito general de la misión. El asignar un oficial de la Armada a nivel de almirante del Comando del Componente Marítimo de la Fuerza Conjunta al cuartel general de la *FTC* y a oficiales navales en el centro de operaciones conjuntas garantizó

que las operaciones estuvieran completamente sincronizadas y proporcionó una perspectiva en términos de conocimiento situacional.

Todas estas iniciativas fueron instrumentales para salvar vidas durante las primeras semanas del despliegue. En la medida que nos preparamos para el siguiente desastre en el exterior en apoyo al organismo federal principal y nación socia, debemos tomar las siguientes medidas:

- Formar un equipo sólido y capaz para desplegar personal bien adiestrado, en una combinación de servicios tempranos, que lleven a cabo evaluaciones y determinen los requisitos necesarios, así como proveer asistencia para salvar vidas.
- Examinar los requisitos de una organización permanente de logística conjunta, con la adecuada estructura de mando y control, que sirva como componente de la Fuerza de Reacción Global.
- Seguir los despliegues y ejercicios de entrega logística conjunta en la costa y la apertura de puertos de la fuerza de tarea conjunta e incrementar la educación sobre estas capacidades en todas las instituciones militares.



Armada de EUA, Contramaestre J.L. Chirrick

El buque hospital USNS Comfort (T-AH 20) del Comando de Transporte Marítimo Militar anclado fuera de la costa de Haití, 31 de enero de 2010.

- Mantener a la Fuerza de Reacción Global con una capacidad conjunta receptiva que pueda operar tanto en los ambientes que lo permita como en los que no, con una capacidad para la entrada forzada.

Resguardar al pueblo

Cuando los elementos de vanguardia del 2º Equipo de Combate de Brigada de la 82ª División Aerotransportada llegaron a Haití, hablamos con el comandante de las tropas sobre el existente ambiente si bien permisivo, incierto en Puerto Príncipe. Tratamos acerca del requisito de concentrarnos en las necesidades del pueblo haitiano, las reglas de enfrentamiento y la naturaleza de nuestra misión de ayuda humanitaria. Si bien estábamos interesados en la seguridad, no estábamos allí para proporcionar apoyo a punta de pistola, sino con una mano amiga. Con este fin, nuestros líderes y tropas mostraron gran flexibilidad y agilidad. En el Manual de Campaña 3-24, *Counterinsurgency*, (Contrainsurgencia) se establece que el “foco de la contrainsurgencia es el pueblo: cuidar,

proteger y convencer al pueblo de la legitimidad de su gobierno”.¹ Sin lugar a dudas, la situación en Haití dejó en claro que el foco de una misión de ayuda humanitaria debe ser el pueblo. Los fundamentos de la doctrina de contrainsurgencia son muy pertinentes en una misión de socorro de desastre en el extranjero.

Al principio, el enfoque era salvar vidas y mitigar el sufrimiento. Cada integrante de la fuerza de tarea comprendió la importancia de este enfoque y las tres prioridades iniciales — proporcionar asistencia médica crucial, distribuir agua potable y alimentos, y apoyar las iniciativas de búsqueda y rescate. En toda la operación, las relaciones estrechas entre la *FTC-Haití* y el pueblo haitiano garantizaron el éxito de la misión.

Los haitianos víctimas del terremoto eran nuestro centro de gravedad operacional y el foco de interés de todos nuestros esfuerzos. Los líderes y tropas estuvieron en permanente contacto con los haitianos en su área de operaciones asignadas. Se esforzaron por comprender la cultura. El contar con interlocutores “francés criollo” a nivel de pelotón, garantizó que las unidades pudieran

Departamento de Defensa, Segundo Maestre Kristopher Wilson, Armada de EUA



Un joven haitiano observa la llegada de marineros de la Armada de EUA en botes livianos de los buques de desembarco USS Fort McHenry (LSD 43) y USS Carter Hall (LSD 50) en la Misión Nueva Esperanza en Bonel, Haití, el 19 de enero de 2010.

comunicarse eficazmente en el lenguaje común que hablaban las personas en la calle. Las tropas extendieron una mano amiga y dieron esperanza donde no se abrigaba ninguna.

La violencia de pandillas era una preocupación, puesto que más de 4.000 detenidos, incluso muchos importantes líderes de pandilla, escaparon de una importante prisión luego del terremoto. Se desconocía cómo esto podría afectar las iniciativas de ayuda humanitaria. Por fortuna, una falta de seguridad jamás fue un impedimento para llevar a cabo las operaciones de ayuda humanitaria. El pueblo haitiano consideró a las tropas estadounidenses como aquellos que le ayudaban a recuperarse de los estragos ocasionados por el terremoto y que lo protegían de aquellos con malas intenciones. Nuestra relación íntima de trabajo con las fuerzas de *MINUSTAH* y sus esfuerzos en las operaciones de seguridad permitió que la Fuerza de Tarea Conjunta se centrara en las operaciones de ayuda humanitaria y tareas específicas de seguridad en apoyo a las mismas.

A fin de llevar a cabo la ayuda humanitaria, se debió establecer la seguridad para proteger al pueblo del saqueo y actos de violencia. En Haití, la presencia de las fuerzas de la ONU en las calles después del terremoto y la integración de las fuerzas militares estadounidenses entrantes impidieron la posibilidad de que empeorara la situación de seguridad.

El proteger al pueblo, comprender su cultura, hablar su idioma, convivir con la población y establecer relaciones con los líderes de la comunidad son clave en el cumplimiento de esta misión. A continuación brindamos los siguientes puntos como un modelo para nuestras siguientes respuestas de desastre en el extranjero.

Formar alianzas

El éxito en una operación de ayuda de desastre en el extranjero depende de la formación de alianzas. La Operación *Unified Response* no hubiera podido tener éxito sin sólidas alianzas compartidas y desarrolladas con el gobierno de Haití, la ONU, la *USAID* y las ONG. La relación entre el General Keen y el General de División Floriano Peixoto, Comandante de la Fuerza *MINUSTAH* de Brasil, data de 1984 cuando los dos eran capitanes.² Esta amistad ayudó a que los respectivos Estados Mayores trabajaran

en estrecha colaboración y compartieran una perspectiva común en términos de conocimiento situacional en Haití.

Pocos días después del terremoto, los dos generales discutieron cuán necesario era que la *FTC-Haití* operara dentro del núcleo de un entorno seguro y protegido por las fuerzas de *MINUSTAH*. La fuerza del General de División Floriano Peixoto, de aproximadamente 4.000 tropas en Puerto Príncipe, proporcionaría la seguridad necesaria de manera que las fuerzas de la *FTC-Haití* pudieran apoyar la misión de ayuda humanitaria. La convocación de ambos Estados Mayores a principio de la operación garantizó que se alinearan las prioridades de los dos comandantes. Además habilitó la distribución de agua, alimentos y cuidado médico de emergencia por parte de la fuerza de tarea. Eso no hubiera podido ser posible sin un sentido compartido de confianza y cooperación. Resulta esencial, desde el principio, fomentar buenas relaciones y formar alianzas. Los líderes en todo nivel deben dedicar tiempo y esfuerzos para hacerlo posible. Las reuniones frecuentes con todas las partes garantizaron el pleno entendimiento, prioridades alineadas y el fomento de la comunicación, y contribuyeron a la unidad de esfuerzos y cumplimiento de la misión.

Un ejemplo trascendente de esto fue la elaboración del primer plan principal de distribución de alimentos. El Programa Mundial de Alimentos, *FTC-Haití*, *MINUSTAH* y otras agencias de la ONU encabezaron la primera entrega de alimentos por todo Puerto Príncipe y en las comunidades circunvecinas en 16 puntos de distribución de alimentos. El resultado fue que más de dos millones de haitianos recibieron agua potable y alimentos muy necesitados. El plan inicial de distribución fue impecablemente ejecutado debido a la planificación y alianzas conjuntas y combinadas que se cultivaron. A continuación se presentan dos tareas que debemos emprender para formar alianzas:

- Los líderes en todos los niveles deben buscar socios clave para granjear una relación que garantice la unidad de esfuerzos.
- Necesitamos llevar a cabo ejercicios con países socios, la ONU y otras instituciones del Gobierno de EUA para fomentar las relaciones y perfeccionar los procesos y sistemas.

Cómo coordinar y colaborar para lograr la unidad de esfuerzos

La *FTC* operó en un ambiente complejo, dinámico y permisivo, aunque incierto. En este ambiente estaba incluido tanto el Gobierno de Haití, la ONU y la *USAID*, como el organismo federal principal de EUA, operando con la Embajada estadounidense y una multitud de socios interinstitucionales, al igual que centenares de ONG. Una clave del éxito de la *FTC* fue la capacidad de coordinar y colaborar con todas las organizaciones. El establecer la célula de coordinación para la ayuda humanitaria de la *FTC-Haití* a nivel operacional facilitó dicha coordinación y colaboración. La célula sirvió de conducto para avenir distintas organizaciones y funciones bajo un mismo “techo de coordinación y colaboración”. Reunió los esfuerzos de la *FTC-Haití*, las fuerzas militares de la *MINUSTAH*, la comunidad humanitaria de la ONU, la *USAID* y las ONG para formar un entendimiento común de las necesidades. Encabezada por un general de la *FTC-Haití*, la célula de coordinación estaba compuesta de más de 30 oficiales militares de EUA. Se interconectó con cada organización interinstitucional, intergubernamental y multinacional conjunta para garantizar la sincronización de esfuerzos.

A fin de coordinar y colaborar con socios no militares, fue necesario compartir información. Desde el principio, decidimos mantener una comunicación abierta y transparente. Con el fin de hacerlo, la *FTC-Haití* operó en sistemas no clasificados y usó programas comercialmente disponibles tales como *Google Earth* para crear una imagen común de la ayuda humanitaria que se llevaba a cabo a nivel táctico.

La coordinación y colaboración fueron críticas a niveles operacionales y tácticos. Por ejemplo, la *FTC-Haití* no ejerció el mando y control del área de operaciones, y tanto la *MINUSTAH* como la *FTC* ocuparon el mismo terreno táctico. Los administradores de los campamentos que representaban las organizaciones principalmente no gubernamentales supervisaron los miles de espontáneos campamentos de personas desplazadas. La *FTC* simplemente traslapó las fuerzas en el área y nos familiarizamos con los campamentos para proporcionar las

capacidades donde fueran necesarias y habilitar a las personas con las que trabajamos para que cumplieran su misión.

La colaboración diaria de los líderes de unidad desde el nivel de pelotón hasta el de brigada con los líderes comunitarios, las fuerzas militares de la *MINUSTAH* y las ONG fue clave en el desarrollo de una comprensión del ambiente, la determinación de requisitos, el mantenimiento del conocimiento situacional y el apoyo al pueblo haitiano.

A fin de lograr la unidad de esfuerzo, necesitamos usar los siguientes métodos no tradicionales:

- Desarrollar una perspectiva en términos de conocimiento situacional común no clasificada sobre la ayuda humanitaria con las herramientas disponibles para compartir información con socios no militares (interinstitucionales, de las ONG, la ONU, etcétera).

- Codificar el uso de los centros de coordinación tales como el Centro de Coordinación de Ayuda Humanitaria de la *FTC*, el Comité de Apoyo de Coordinación de la ONU (que consiste en el liderazgo del Gobierno haitiano, la ONU, las dependencias de ayuda humanitaria y el Centro de Asignación de Tareas de las Operaciones Conjuntas y de la *FTC*) cuando se llevan a cabo operaciones de ayuda de desastre en el extranjero.

Comunicarse, comunicarse y comunicarse

El 14 de enero, aproximadamente 36 horas después del terremoto, la rampa del Aeropuerto Internacional Toussaint Louverture estaba atestada de centenares de periodistas y camarógrafos de todo el mundo. Las circunstancias trágicas que circundaban el terremoto habían puesto los ojos del mundo en Haití. Nos dimos cuenta de que la *FTC* debía ser transparente, accesible y sensible a las necesidades del público haitiano y estadounidense así como del público internacional. El ambiente permisivo le permitió a la *FTC* comunicarse por medio de los foros mediáticos tanto tradicionales como sociales. Los noticieros estuvieron incorporados a todo nivel y activamente reportaron qué estaba haciendo “el gobierno como un todo” con los socios de la ONU y las ONG en apoyo al Gobierno de Haití.

Se usaron las redes sociales tales como *Facebook* (con más de 5.000 usuarios) y *Twitter*



De derecha a izquierda, el Teniente General P.K. (Ken) Keen, el Comandante General de la Fuerza de Tarea Conjunta-Haití, el General de División Floriano Peixoto, Ejército Brasileño, Comandante de la Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en Haití y el Coronel Timothy McAteer, el Comandante del 2º Equipo de Combate de Brigada de la 82ª División Aerotransportada reúnen en el puesto de mando de McAteer en Puerto Príncipe, Haití, el 11 de marzo de 2010.

(con más de 270 usuarios) para contrarrestar posibles desinformaciones. El primer día del traslado de las personas desplazadas de uno de los campamentos *ad hoc* al nuevo sitio de asentamiento, el personal de asuntos públicos de la *FTC* tomaron fotografías con sus teléfonos celulares de la visita del Presidente de Haití al nuevo campamento para publicarlas en el sitio “*Twitpics*”. En cuestión de segundos, las fotos estuvieron disponibles en *Twitter* y en la página *Facebook* de la *FTC*. Esto fue uno de los muchos ejemplos de la ventaja de contar con las redes sociales para comunicarse con el mundo.

Otra organización que fomentó las iniciativas de comunicatividad de la *FTC* fue el Centro de Información Conjunta e Interinstitucional. El centro sirvió como punto central de las actividades de coordinación y sincronización de las iniciativas de comunicación desde el nivel estratégico hasta el táctico. La meta era la

de asegurar que todo el personal del Gobierno de EUA que proveía ayuda humanitaria en Haití hablara con una sola voz y proporcionara información oportuna y exacta. Uno de los productos que surgió del Centro de Información Conjunta e Interinstitucional fueron los puntos de discusión diarios que proporcionaron la meta de comunicación general, los temas principales, el público objetivo y los mensajes de alta prioridad. Este producto evolucionó en el “informe de dos páginas de la *FTC*” el cual incluyó temas, prioridades, puntos de discusión, hechos y cifras de la Operación *Unified Response*. Fue distribuido a toda la *FTC*, el Comando Sur y la Embajada de EUA en Puerto Príncipe.

A fin de perfeccionar la comunicación con todas las dependencias, sugerimos lo siguiente:

- Codificar el uso de un centro de información conjunta e interinstitucional cuando se usa una Fuerza de Tarea Conjunta.



Integrantes de la Fuerza de Tarea 1 de Miami-Dade rescatan a una niña de dos años de edad de los escombros de un edificio derrumbado en Haití. La USAID desplegó una escuadra de la Fuerza de Tarea 1 de Miami-Dade como parte de la respuesta integral de Estados Unidos en reacción ante el terremoto que sacudió a Haití el 19 de enero de 2010.

- Agregar a un experto en medios de comunicación social en el documento conjunto de asignación de personal para la sección de asuntos públicos de la *FTC*.
- Examinar y revisar las políticas y procedimientos, cuando sea posible, a fin de permitir el máximo uso de recursos y medios no clasificados para compartir la información, lo que incluye a los medios de comunicación de las redes sociales, foros de discusión en Internet (*blogs*) y portales de Internet.

Apoyar al organismo federal principal

El encontrarnos en Haití en el momento del terremoto nos permitió ver, personalmente, la magnitud de la destrucción y sentir su impacto en el pueblo haitiano. Ya para la noche del 12 de enero y al día siguiente, sabíamos que EUA y el mundo entero tendrían que responder inmediatamente

con una iniciativa masiva. El presidente Obama declaró que la prestación de ayuda a Haití era una prioridad y su administración emitió la pauta de que sería una iniciativa unificada del gobierno como un todo con la *USAID* en calidad de agencia federal líder. Este compromiso nacional temprano proveyó la intención estratégica y los recursos del Departamento de Defensa para una respuesta rápida, no obstante, la política, la preparación, los asuntos organizacionales y las capacidades civiles desafiaron la puesta en marcha a largo plazo.

La *USAID* estableció la Sección de Coordinación de Respuesta en Haití, encabezada por el Embajador Lew Lucke. Desde el principio, los roles, responsabilidades, autoridades y capacidades requeridas de un organismo federal principal no estuvieron claramente definidos. Si bien la designación como organismo federal principal le confirió amplia autoridad para coordinar las iniciativas, no había especificación

alguna de las relaciones de apoyo subalterno ni división de mano de obra. La *USAID* contaba con un pequeño número de personal en el terreno para formar y liderar la sólida planificación requerida al principio de la crisis. Así que, la *FTC* le proporcionó planificadores a la *USAID* y se esforzó para garantizar que la *FTC* estuviera habilitada y apoyara todos los esfuerzos de la *USAID*.

Cuando se necesita y se ordena un planteamiento de gobierno como un todo, debemos cerciorarnos de que todas las dependencias gubernamentales comprenden sus roles y responsabilidades. El organismo federal principal debe tener claramente definidos los roles, responsabilidades, recursos adecuados y autoridades. El Departamento de Defensa, el Departamento de Estado y el organismo federal principal deben trabajar conjuntamente para determinar las condiciones que deben ser satisfechas para nuevamente desplegar las fuerzas militares al final de las fases de emergencia y de respuesta de ayuda.

En las futuras operaciones de ayuda de desastre en el extranjero necesitamos tomar las siguientes medidas:

- Examinar cómo podemos movilizar capacidades civiles para apoyar al organismo federal principal y prospectar junto con la ONU la idea de formar una capacidad internacional civil y militar para responder en desastres.

- Analizar cómo mejorar la integración y capacidad de nuestros equipos de evaluación de desastre civiles y militares, y considerar la formación de pequeños, medianos y grandes equipos que puedan responder en un plazo de 12 horas después de haber ocurrido un desastre.

- Estudiar las políticas y procedimientos que proporcionarán al Departamento de Defensa mayor flexibilidad para aprovechar el apoyo del sector público y privado.

Extraer recursos de todas las fuentes disponibles para formar la Fuerza de Tarea Conjunta

En la Fuerza de Reacción Global, no estuvieron incluidas las capacidades de mando ni control necesarias para formar una fuerza de tarea conjunta a fin de responder a una contingencia de esta índole, y debido a otras posibles contingencias, el componente del Ejército del

SOUTHCOM no estaba disponible. De ahí que, se formó, provisionalmente, la *FTC-Haití*. Felizmente, el XVIII Cuerpo Aerotransportado contaba con una fuerza adiestrada y preparada que podía desplegarse inmediatamente como la base principal de la *FTC*. Esto fue el elemento clave para lograr el éxito. No obstante, el XVIII Cuerpo careció de habilitadores clave, de manera que otras organizaciones tuvieron que proporcionar personal idóneo.

El Comando Sur, el Comando de Fuerzas Conjuntas, el Comando de Capacidades Habilitadoras Conjuntas, el Elemento Conjunto de Apoyo de Comunicaciones, el Elemento Conjunto de Apoyo en Asuntos Públicos, el Comando Norte, el Comando de EUA en Europa, las unidades de la Fuerza Aérea y de la Armada de EUA, así como otros oficiales de enlace, respondieron para llenar las brechas. Al principio, la *FTC* dependió que la embajada les proveyera un área de trabajo y equipo de comunicaciones para funcionar. La proximidad de la Fuerza de Tarea Conjunta con la Embajada de EUA facilitó la respuesta inicial de gobierno como un todo y el establecimiento de relaciones entre distintos Estados Mayores. Luego, la *FTC* estableció su cuartel general al lado de la embajada y muy cerca del cuartel general de la *MINUSTAH*, lo que facilitó la constante coordinación, colaboración y comunicación. A menos de que establezcamos las capacidades adecuadas en la Fuerza de Reacción Global o en los comandos combatientes, tendremos que continuar formando futuras *FTC* en tiempos de crisis de una manera similar. A fin de usar todos los recursos disponibles en las operaciones de respuesta de desastres en el extranjero, debemos hacer lo siguiente:

- Revisar la capacidad y roles de los componentes de los comandos combatientes de EUA y el cuartel general del Comando de Fuerzas Conjuntas en la formación de una *FTC*.

- Revisar la capacidad y la habilidad de desplegar la Fuerza de Reacción Global en apoyo a la formación de un cuartel general tipo *FTC*.

- Ubicar al cuartel general de la *FTC* donde pueda coordinar y comunicarse de la mejor manera con la embajada, países socios y otras organizaciones clave.

Incluir al Gobierno del país anfitrión

Nuestra respuesta ante una misión de ayuda de desastre en el extranjero se da a solicitud del país anfitrión. Debemos cerciorarnos de que el país anfitrión proporcione el liderazgo necesario para coordinar los esfuerzos. A fin de que el gobierno del país anfitrión cuente con legitimidad ante sus ciudadanos, debe proporcionar, desde el principio, un liderazgo consistente de todos los aspectos referentes a la ayuda humanitaria e iniciativas de ayuda de desastres.

El terremoto, significativamente, dejó incapacitado el Gobierno de Haití, el cual era una institución débil, incluso antes del terremoto. Catorce de los dieciséis edificios ministeriales quedaron destruidos y cientos de trabajadores gubernamentales murieron en el terremoto. Muchos de los que sobrevivieron quedaron, entendiblemente traumatizados por la catástrofe. Era importante tranquilizar al pueblo diciéndoles que su gobierno estaba a cargo de la situación y que estaba trabajando para atender a sus necesidades. Esto probó ser un desafío, puesto que el pueblo se quejó de la falta de un liderazgo nacional evidente.

Durante los desastres los líderes de gobierno deben mezclarse con el pueblo y comunicarse con los ciudadanos. Además, deben involucrarse en las actividades de respuesta humanitaria y planificación de reconstrucción temprana para orientar y garantizar que los esfuerzos de la comunidad internacional apoyen el plan a largo plazo de su país. Resultó crucial que el Gobierno de Haití estuviera incluido en todos los aspectos de la planificación y de la toma de decisiones.

Colaborar estrechamente con la comunidad humanitaria de la ONU

En Haití, no se puede llevar a cabo eficazmente la ayuda humanitaria ni la ayuda de desastres en el extranjero sin trabajar estrechamente con la ONU y el gran número de ONG que han estado allí por muchos años. Estas dependencias son cruciales cuando se trata de proveer ayuda humanitaria y apoyo en las operaciones de ayuda de desastres en el extranjero, no obstante, complican más las cosas a la hora de gobernar y desarrollar las capacidades del país anfitrión. Según se informa,

hay más de 1.000 ONG trabajando con la Oficina de Coordinación de Ayuda Humanitaria de la ONU en Haití. En calidad de exploradores y “soldados” de la iniciativa humanitaria, las ONG administran los campamentos de personas desplazadas, llevan a cabo la distribución de alimento y refugio, establecen instalaciones de asistencia médica y proveen todo tipo de ayuda. Si bien son críticos para llevar a cabo estas operaciones, su trabajo, al final, debe ayudar a desarrollar las capacidades para gobernar del Gobierno haitiano.

Al principio, los comandantes de la *FTC* y del Estado Mayor no tenían una apreciación completa del número de organizaciones humanitarias que se encontraban en Haití antes del terremoto. Se hizo obvio que la *FTC* tendría que comunicarse con las mismas e integrarlas en sus sistemas y procesos para lograr el éxito, de manera que la *FTC* colaboró con la ONU para elaborar procesos de coordinación aprobados por la ONU, incluyendo los “comités de apoyo de coordinación” encabezados por el Gobierno haitiano y un “centro de operaciones conjuntas de asignación de tareas” encabezado por la ONU, donde fueron validadas y asignadas las necesidades a las organizaciones competentes. Al trabajar con la ONU, la *FTC* también tuvo que entender plenamente y coordinar dentro del “sistema de agrupación” de la ONU, para lograr la unidad de esfuerzos.

Al igual que trabajar dentro de una iniciativa de “un todo del gobierno estadounidense”, necesitamos trabajar dentro de un esfuerzo de “un todo de la comunidad internacional” macronivel. Esto sólo puede lograrse mediante la coordinación y colaboración eficiente, después de definir claramente los roles y responsabilidades de todos los participantes.

Anticipar los desafíos que presentan las personas internamente desplazadas

Históricamente, los desastres naturales son seguidos por el desplazamiento de personas. La cantidad de personas desplazadas depende de la magnitud del desastre y de la capacidad del país para responder al mismo. Este terremoto creó un desafío que perdurará en Haití durante décadas. En la medida que la fase de respuesta de emergencia comenzó a pasar, se puso



El General de División Floriano Peixoto, Ejército Brasileño, Comandante de la Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en Haití y el Teniente General P.K. (Ken) Keen, subcomandante del Comando Sur y el Comandante General de la Fuerza de Tarea Conjunta-Haití, hablan con el líder de campamento de personas internamente desplazadas Ancien Aeroport Militaire, Puerto Príncipe, Haití, 11 de marzo de 2010.

de manifiesto que el principal desafío que encaraba el Gobierno haitiano y la comunidad internacional era el cálculo estimado de uno a dos millones de personas desplazadas, los cuales habían establecido casi 1.300 asentamientos provisionales en Puerto Príncipe. La magnitud de la destrucción obligó a muchos a vivir debajo de sábanas, lonas, tiendas de campaña o completamente a la intemperie. Algunos campamentos emergieron en áreas susceptibles a inundaciones o deslizamiento de lodo. Con la cercana estación lluviosa, dicho desafío se convirtió en la primera prioridad del Gobierno haitiano y de la comunidad internacional.

Como resultado, la misión de la *FTC* de salvar vidas y aliviar el sufrimiento se concentró en los primeros nueve campamentos de personas desplazadas más susceptibles a las inundaciones o deslizamiento de lodo. En estos nueve campamentos albergaron a más de 100.000

personas. Incluso, después de que los proyectos de ingeniería habían reducido los efectos de las lluvias en estos campamentos, se necesitó trasladar, aproximadamente, a 6.000 personas a un lugar más seguro. A fin de contribuir con la iniciativa encabezada por la ONU, la *FTC* proporcionó apoyo con ingenieros, medios de transporte y equipos de asuntos civiles en cada campamento de prioridad. Además, la *FTC* apoyó a los administradores de campamento y a las ONG mientras desempeñaban tareas cruciales. A nivel estratégico, la *FTC* y la *USAID* trabajaron en estrecha colaboración con la ONU y el Gobierno haitiano para elaborar una estrategia a fin de lidiar con las personas internamente desplazadas. Si bien ninguno de estos requisitos se había previsto en los primeros días del desastre, sabíamos que los asuntos relacionados con las personas desplazadas tenían que ser abordados después

de tratar con la mayoría de los desastres naturales. El planificar y ejecutar una solución aceptable requiere el liderazgo del país anfitrión así como la cooperación y coordinación de los socios internacionales.

Conclusión

En Haití, las fuerzas militares de estadounidenses fueron un elemento de apoyo de una red más extensa de ayuda humanitaria y socorro en casos de desastre. En términos militares, algunas veces esto puede ser frustrante. La cadena de mando es sistémica en las fuerzas militares —una vez que se da una orden, se ejecuta. Sin embargo, dada la magnitud de la situación y la miriada de organizaciones con objetivos dispares en apoyo a la respuesta de desastre del terremoto en Haití, no había estructura colectiva alguna de mando y control. Más bien, se trataba de todas las organizaciones de coordinación, colaboración y comunicación hacia un propósito común —salvar vidas y aliviar el sufrimiento.

La cadena de mando de la *FTC-Haití* dirigió un gran esfuerzo hacia el trabajo con los diferentes líderes a cada nivel de apoyo. Desde el nivel estratégico hasta el nivel táctico, fue

imperativo que la *FTC-Haití* hablara con una sola voz y actuara como catalizador para lograr la unidad de esfuerzos. Nuestra capacidad de ayudar a mantener el enfoque habilitó el éxito de la misión en general.

Haití encara muchos desafíos por venir. Se tendrá no solo un compromiso permanente de EUA, sino también de la comunidad internacional para que Haití “se reconstruya mejor” y proporcione a su pueblo la oportunidad de recuperarse, reconstruirse y prosperar en las siguientes décadas, mientras que se prepara para el siguiente desastre natural.

En esta página se encuentran algunas sugerencias, en la medida que buscamos lecciones que las fuerzas militares estadounidenses, los socios interinstitucionales y la ONU puedan emplear en las futuras respuestas de desastre. **MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Sitio Internet del 2º Batallón del 5º Regimiento del Cuerpo de Infantería de Marina, disponible en <http://www.2ndbn5thmar.com/coinman/Notes%20on%20FM%203-24%20Counterinsurgency.pdf>. FM 3-24, Counterinsurgency (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 28 de febrero de 2008).
2. Véase Keen, Ken; Peixoto Vieira Neto, Floriano y col., “Relationships Matter: Humanitarian Assistance and Disaster Relief in Haiti,” *Military Review* (May-June 2010): págs. 2-12.

Sugerencias para la operación de respuesta de desastres

1. Desarrollar una evaluación de respuesta de desastre más sólida y capaz, así como equipos de respuesta inicial para salvar vidas.
2. Contar con comandos combatientes que mantengan una fuerza *FTC* capaz y adiestrada para desplegarse en apoyo a una operación de ayuda de desastre en el extranjero con requisitos provenientes de la Fuerza de Reacción Global.
3. Elaborar un esquema conceptual en respuesta en desastre internacional para los países a fin de desplegar capacidades civiles y militares para responder a desastres.
4. Llevar a cabo ejercicios para fomentar relaciones y refinar los procesos y sistemas.
5. Codificar el uso de los centros de coordinación tales como el Centro de Coordinación de Asistencia Humanitaria de la *FTC-Haití* de EUA, los comités de coordinación de apoyo de la ONU y los centros conjuntos de asignación de tareas; hacerlos adaptables a cualquier centro actual socio-nación.
6. Desarrollar y codificar las herramientas para compartir información no clasificada tales como *All Partners Access Network* (Red de Acceso para todos los Socios) y la perspectiva en términos de conocimiento situacional de ayuda humanitaria de la *FTC-Haití*; hacerlas adaptables a cualquier sistema actual socio-nación.
7. Analizar la mejor manera de integrar y apoyar a las ONG y a los elementos del sector público y privado en apoyo a la ayuda humanitaria y socorro de desastre en el extranjero.
8. Atender, inmediatamente, los desafíos asociados con las personas internamente desplazadas.

Cómo mitigar la interacción con líderes clave

General de División Richard C. Nash, Guardia Nacional de Minnesota

Capitán Eric P. Magistad, Guardia Nacional de Minnesota

Los autores quisieran expresar su agradecimiento al Coronel Neal Loidolt y al Coronel Dirk Kloss por sus significativas aportaciones en lo que respecta a la estructura y redacción de este artículo en inglés.

LAS INICIATIVAS MEDIÁTICAS en el área de operaciones de la División Multinacional-Sur ocurrieron con articulada rapidez en vías a la transición de las fuerzas de Estados Unidos en Irak, el 30 de junio de 2009. Las Fuerzas de Seguridad iraquíes cada día mejoraban sus capacidades, pero, ¿estaban preparados para tomar el control total de las operaciones? ¿Cómo sería la vida para las Fuerzas estadounidenses bajo las condiciones del acuerdo de seguridad? Se entendía el acuerdo en teoría, pero su implementación generó una lista interminable de preguntas. No obstante, había un aspecto indiscutible: el camino hacia el futuro exigirá una relación sistemática con los líderes iraquíes para aprovechar sus poderes de persuasión en el pueblo.

Los comandantes militares han estado reuniéndose con importantes funcionarios desde el principio del conflicto en Irak. Estos contactos con los líderes clave ayudan a los comandantes a promover sus metas al fortalecer las relaciones con iraquíes influyentes que comprenden el complejo terreno humano de Irak. Sin embargo, con frecuencia, las reuniones se dan según las circunstancias ad hoc y pocas veces son integradas como parte de las operaciones estratégicas.¹ En esencia, una reunión con un líder no es más que una herramienta diplomática que se usa para influir, informar o educar a un líder importante.

El 1 de julio de 2009, las fuerzas iraquíes asumieron la responsabilidad de las operaciones de seguridad en las ciudades del país, pero la interacción con los líderes clave seguía siendo importante. A petición de Irak, las fuerzas estadounidenses centraron sus actividades en el adiestramiento, asesoría, asistencia y coordinación con las fuerzas iraquíes en las ciudades. En colaboración con las fuerzas iraquíes, si bien la mayoría de las tropas de combate estadounidenses se habían replegado de las áreas densamente pobladas, las fuerzas de EUA continuaron llevando a cabo operaciones.

El Comandante de la 34ª División de Infantería y de la División Multinacional-Sur (*MND-S*) sabía que dirigirse a audiencias clave de Irak era crucial para informar al pueblo de Irak sobre la nueva postura de las fuerzas estadounidenses. El comandante usó las reuniones con los líderes clave para establecer relaciones entre los líderes a nivel nacional del país anfitrión y otros líderes tanto en las comunidades como en la *MND-S*.

En el presente artículo, se examinará el proceso de interacción con líderes clave, así como establecer cuál es su lugar en las operaciones actuales. La frase “mitigar la interacción con líderes clave” se refiere a un método propio de la 34ª División de Infantería que se usaba para simplificar este proceso de interacción. Frecuentemente, esta interacción se lleva a cabo para fortalecer las relaciones y continuar diálogos importantes. A fin de maximizar, a largo plazo, los efectos vinculados a estas interacciones en todas partes del país, el Comandante del *MND-S* adoptó el concepto de que la interacción con líderes clave debe ser del tipo que “mitiga” (depone actitud

El General de División Richard C. Nash es el comandante de la 34ª División de Infantería. En agosto de 2010, el General de División Nash fue nombrado por el Gobernador como el 30º Administrador Militar de la Guardia Nacional del Estado de Minnesota. Cuenta a su haber con una Licenciatura con mención en salud, biología y educación física de la Universidad Estatal de Mankato y una Maestría de la Escuela Superior de Guerra. El General de División Nash fue comandante de la División Multinacional-Sur en Basra, Irak de 2009 a 2010.

El Capitán Eric P. Magistad, Guardia Nacional del Ejército del estado de Minnesota, se desempeña en calidad de planificador de operaciones de información en el Centro de Operaciones de Información del Cuerpo de Infantería de Marina en Quantico, Virginia. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Universidad de Minnesota y una Maestría de la Universidad de Wisconsin-Milwaukee. El Capitán Magistad sirvió como jefe de operaciones de información a nivel de brigada y división cuando estaba desplegado con la 34ª División de Infantería de 2009 a 2010.

hostil): o sea, calma la sospecha o antipatía. Si los líderes militares en Irak pudieran encontrar maneras de relacionarse con potenciales aliados a través de un diálogo amistoso y común, se extendería la esfera de su influencia mutua. La división fue capaz de articular con éxito una estrategia que proporciona lecciones aprendidas para las operaciones en el sur de Irak y —por extensión— a las áreas fronterizas en el sur y este de Afganistán. En el presente artículo, se proporcionan algunas recomendaciones para una estrategia de adiestramiento del Ejército que incorpora como ejemplos los relatos de las experiencias de esta división en la Operación *Iraqi Freedom*.

Una nueva era de interacción

Desplegada en Basra, muy lejos de las grandes bases avanzadas de operaciones y del congestionamiento de Bagdad, la *MND-S* basó sus operaciones en un ambiente operativo muy distinto. En casi cada aspecto —político, militar, económico y social— Basra difiere mucho de la capital del país. Es una ciudad que, por mucho tiempo, ha dado esperanzas a su población, con yacimientos petrolíferos al oeste de Qurnah y Ramalah y un aeropuerto internacional utilizable que fue construido por los alemanes en la década de los años 80. La provincia de Basra, posee la más profunda vía fluvial que conecta a Irak con el Golfo Pérsico, es un área empapada de riqueza pero, al mismo tiempo, arruinada por el conflicto interno. Sin embargo, después de que se ejecutó con éxito la Operación *Charge-of-the-Knights* en el 2008, la ciudad comenzó a dar muestras de revitalización. En 2009, después de que se le quitó el control del puerto de agua profunda de Umm Qasr a la milicia, aumentó significativamente el ritmo de la actividad comercial en la medida que comenzaron a llegar más contenedores de la naviera *Maersk*. A pesar de dichas mejoras, los especialistas en transporte marítimo acordaron en que la ciudad necesitaría una modernizada infraestructura, electricidad ininterrumpida y más atracaderos para mantener los estándares de un puerto internacional. Además, los líderes comerciales en el lugar todavía se quejaban de la corrupción en la zona portuaria —un problema evidente en todo el sur de Irak.²

A medida que el nuevo ambiente tomó forma a principio de 2009, el Cuartel General de la 34ª División de Infantería, una unidad de la Guardia

Nacional del Ejército con sede en Rosemount, estado de Minnesota, se hizo cargo del mando y control de la *MND-S*. En este nuevo ambiente controlado por las Fuerzas de Seguridad iraquíes y con una nueva división estadounidense en el rol de asesoría, ¿cuál sería la estrategia de interacción de la división con sus homólogos iraquíes? ¿Con quién y cómo debía establecer vínculos la *MND-S*? ¿Quién estaría dispuesto a colaborar con las fuerzas estadounidenses y transmitir al pueblo los mensajes del Comando? Además, ¿cómo podrían las fuerzas de EUA desmistificar su presencia en la era post 30 de junio? ¿Cuáles eran las preocupaciones del pueblo, y cómo podría la división participar en esta nueva fase de la operación? A medida que la insurgencia perdió fuerza en Irak y el conflicto pasó a una nueva etapa, la importancia de las iniciativas de información no podía ser exagerada. Si bien las milicias, en gran parte, habían sido derrotadas, quedaban eventos cruciales por venir, a saber: la implementación de un acuerdo de seguridad entre Irak y EUA, elecciones parlamentarias, reducción de las fuerzas estadounidenses y el desafío de manejar adecuadamente las percepciones de los iraquíes comunes y corrientes en el sur de Irak. La identificación de estos eventos ayudó a enfocar la estrategia de interacción de la *MND-S*. En este ámbito, los individuos tales como los gobernadores de las provincias, los comandantes del Ejército iraquí y los Jefes de Policía iraquíes eran los candidatos más obvios con los cuales el comandante de la división podría establecer relaciones.



El General de División Nash con Sayyid al-Moosawi en su hacienda de caballos y cabras.

Sin embargo, nuestros líderes siempre deben considerar otras opciones más allá de lo obvio para encontrar otras voces que no se han hecho escuchar. Los líderes religiosos de otros países están entre los individuos más difíciles con los cuales establecer relaciones —principalmente dado que los líderes militares de EUA suelen carecer de la comprensión cultural adecuada de las religiones no occidentales. No obstante, los líderes de la división estadounidense reconocieron que ciertos clérigos clave tenían una gran influencia como representantes de una población que normalmente era inalcanzable por medio de los medios de comunicación tradicionales en el occidente (v.gr., conferencias de prensa). Una manera indirecta de influir en la opinión pública era influenciar a esos líderes religiosos que convocan y guían a un determinado público.

El término *sayyid* es un título honorífico dado a los hombres por los musulmanes chiitas que creen que estos son los descendientes del profeta islámico Mahoma.³ Uno de estos líderes en la región era *Sayyid* Abdul al-Moosawi, el cual tenía gran influencia en el ambiente informativo religioso. De hecho, ejercía influencia sobre casi medio millón de chiitas, sólo en la provincia de Basra. En calidad de líder de la secta chiita Shaykhiyam la influencia que ejercía traspasaba las fronteras tribales, provinciales y —posiblemente— hasta nacionales. En una provincia con una población entre dos a tres millones de personas, la voz de Moosawi podría hacerse escuchar en una audiencia comparable con una red de cable TV de mediano tamaño en EUA.

Sayyid Moosawi también era un empresario astuto y conocedor del mundo que empleó a más de mil ciudadanos de la ciudad de Basra en más de doce empresas. Cuando los británicos se replegaron, Moosawi inmediatamente hizo contacto con el primer grupo de las fuerzas estadounidenses desplegadas en Basra. Como golpe de suerte para la 34ª División de Infantería, Moosawi también tenía establecido nexos con el estado de Minnesota debido a sus visitas a la Clínica Mayo en Rochester, Minnesota, donde su padre —también clérigo respetado y renombrado— había recibido tratamiento médico. Moosawi lideraba la mezquita más grande en Basra, con otras 150 estructuras menores a través de la ciudad de 2,5 millones de habitantes. Era un líder clave que podría “abrir puertas” para la división. Después de una fiesta de recepción efectuada en junio de 2009 en una base

operacional de contingencia —a la cual la división invitó un gran número de prominentes líderes políticos, sociales y militares del área de Basra— el Comandante de la *MND-S* conversó directamente con Moosawi en su hacienda.

Si bien los oficiales de mayor jerarquía comparten un conjunto de rasgos comunes que se dan en todo líder de éxito, la experiencia civil del comandante de la división en el área de la industria le daba una especial preparación para abordar asuntos comerciales. A una persona como él con un fuerte conjunto de capacidades y que había tenido éxito en el mundo comercial, le era fácil ser franco y demostrar genuino interés por la otra persona. En un ambiente comercial civil, es común comenzar con una conversación ligera con miras a llegar a los temas concretos de trabajo, motivo por el cual se efectuó la reunión. Cualidades tales como una activa atención y el fortalecimiento paulatino de las relaciones son claramente valoradas en la alta gerencia del mundo comercial. Sin embargo, en las fuerzas militares (especialmente en el extranjero), los líderes normalmente anticipan interactuar con personas que son hostiles con respecto a las intenciones de EUA. Al depender en las así llamadas “capacidades persuasivas” como parte de una estrategia de interacción general, un comandante puede calmar a un líder clave de la nación anfitriona, y de este modo, trabajar hacia aquellas áreas de común interés en las cuales se interconectan las intenciones de ambos líderes.

En la primera reunión, Moosawi y el comandante de la división se abrazaron (según la costumbre); montaron a caballo; caminaron; comieron de un abundante buffet de pan, carne de cordero y legumbres cosechadas en el lugar; se reunieron con una gran asamblea de líderes en la sala de reuniones (*diwan*) de Moosawi; comieron nuevamente; y por último, visitaron una imprenta cerca de la mezquita de Moosawi. Claramente Moosawi era como una clásica figura del renacimiento con intereses comerciales por todas partes; un actor importante en la comunidad de Basra. Durante todo el día, él y el comandante de la división discutieron los temas relacionados con el sermón semanal que daría Moosawi, tales como el estado de derecho, el sistema penitenciario e incluso acerca del marco del acuerdo de seguridad pendiente. El comandante también prometió adherirse a las condiciones del acuerdo de seguridad —que las fuerzas de EUA actuaran sólo

a petición de las Fuerzas de Seguridad iraquíes. En calidad de Presidente del Grupo Al-Moosawi —su compañía madre— Moosawi obviamente tenía una variedad de ambiciones comerciales. Estas ambiciones no pasaron desapercibidas por el comandante de la división mientras discutían las distintas empresas de Moosawi.

Con frecuencia, en ambientes austeros u hostiles, los comandantes desarrollan un esquema mental de “tarea-propósito-método”, se comportan de manera seria y manteniendo el principio de “el trabajo va primero” cuando interactúan con los líderes de la nación anfitriona. Con la expectativa de obtener resultados inmediatos, se tornan impacientes e irritables cuando los efectos deseados de una interacción no se materializan de inmediato.⁴ Piensan que la interacción directa con un funcionario importante del gobierno es el mejor método, dado que es el método más directo. No obstante, en muchas culturas es importante forjar relaciones *antes* de solicitar reciprocidad. Los occidentales tienden a pensar en términos de *quid pro quo*, o sea, una cosa a cambio de la otra; la cultura iraquí no funciona de esa manera. El buen entendimiento entre dos personas no surge de un día para el otro, y cultivar una relación necesaria es una cuestión de diligencia.

Puesto que esta forma de interacción toma tiempo, la división elaboró un consistente programa de interacción con líderes clave, con Moosawi y otros líderes del lugar. El haber elaborado un plan para desarrollar estas relaciones, hizo mucho más fácil hablar sobre temas de importancia crucial, a saber —ataques contra las fuerzas estadounidenses— durante las reuniones subsecuentes con Moosawi. (Los ataques con dispositivos explosivos improvisados y de fuego indirecto en ese entonces todavía eran una realidad lamentable en el sur de Irak —aunque con mucha menor frecuencia que uno o dos años antes). No obstante, muchas veces, una discusión amena de la cosecha datilera comenzó las conversaciones entre el comandante de la división y Moosawi. En numerosas ocasiones, los dos líderes intercambiaron regalos. Es buena práctica interactuar con otra persona con preguntas bien pensadas sobre temas interesantes y usar estas pequeñas charlas con motivos específicos.

El recolectar datos es uno de estos motivos. La interacción proporciona datos al comandante y al Estado Mayor sobre las redes enemigas y nuevas percepciones de cómo las estructuras políticas,

económicas y sociales inciden en las amenazas en el área. En condiciones ideales, la inteligencia también contribuye al proceso de interacción. La inteligencia puede ofrecer información y sugerir preguntas que se relacionan con los requerimientos de inteligencia de alta prioridad. Es posible que la mejor manera de asegurar que la inteligencia *proporcione* información así como la *reciba* en estas interacciones entre líderes, sea empleando a un oficial de enlace de inteligencia militar. Sujeto a sus personalidades, la disponibilidad de soldados y los deseos del comandante, los integrantes de la sección de inteligencia militar pueden ser útiles para tomar notas en las reuniones entre líderes.

Desde una perspectiva de inteligencia, la interacción entre líderes clave permite que el comandante evalúe el nivel de confianza con el que cuenta por parte del gobierno y de las autoridades militares. Como otros han demostrado, el desafío del uso de estas interacciones para abrir puertas con los insurgentes es que estas propuestas deben estar vinculadas con una iniciativa legítima por parte del gobierno anfitrión con respecto a la reconciliación o acomodación de los insurgentes.⁵ El apoyo de inteligencia en las interacciones entre líderes clave permite que un comandante de mayor jerarquía evalúe no sólo la voluntad del gobierno anfitrión de proteger a su propia población y realizar operaciones con los insurgentes, sino también las capacidades técnicas de la nación anfitriona. El comandante también puede determinar la influencia que ejerce un líder en la nación anfitriona en su área de operaciones.

Por ejemplo, en una interacción con líderes clave de las Fuerzas de Seguridad iraquíes de 2009 en el sur de Irak, un oficial superior iraquí dijo a una multitud que, “Si (los insurgentes) entran en mi área, se enfrentarán con mis fusiles y se les matará”. Si bien esta declaración no pone a prueba su competencia o capacidad, reveló una cualidad de líder y, de igual importancia, sugirió el tipo de ambiente social que establecerían los iraquíes.

Cómo hacer amigos y ejercer influencia sobre las personas

Según el Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército de EUA, “las células de interacción con líderes clave proporcionan una metodología basada en efectos para influir las operaciones de espectro total en una designada área de operaciones”.⁶ El

establecimiento de buenas relaciones con líderes claves ayuda al comandante a fortalecer relaciones más fructíferas con líderes influyentes en su área de operaciones. La 34ª División de Infantería reconoció esto meses antes de su despliegue y organizó una célula de interacción con líderes clave para lidiar con este requerimiento. La célula produjo información crucial para la *MND-S* a fin de dar inicio a las conversaciones que ayudaron a forjar relaciones personales para un comandante mediante múltiples reuniones y contactos en su agenda. Evidentemente, la eficacia de una interacción de líderes clave a nivel de división depende, en parte, de las personalidades de los individuos que asisten a la reunión.

Las distintas fases de conflicto requieren diferentes estrategias. A medida que el conflicto y el entorno evolucionaron en Irak, aumentó la necesidad de ejercer los cuatro elementos del poder nacional (diplomático, información, militar y económico). Actualmente, la diplomacia es más importante que nunca, y con los equipos de reconstrucción provincial realizando operaciones en el terreno y los soldados llevando a cabo misiones de asesoría y apoyo, la exigencia constante de desarrollar relaciones significativas con líderes políticos, militares y sociales siguen siendo indispensables.

Un comandante no recibe adiestramiento diplomático formal y, por lo tanto, es esencial que él interactúe con su audiencia respaldado por un asesor político asignado. Debe prepararse y ensayar antes de cualquier tipo de interacción formal —especialmente, en circunstancias cuando los temas a tratar no están directamente vinculados con las operaciones militares, fronterizas o de policía. Cabe mencionar que también son importantes experimentados asesores culturales e intérpretes. Su participación es inestimable en la elaboración de los puntos a tratar. En las interacciones conjuntas, es indispensable que todos hablen con una sola voz, de tal manera que comuniquen un mensaje unificado. Este tipo de consistencia generará resultados superiores y hará posible que cada interacción se fundamente en los resultados de la interacción anterior.

Los iraquíes, particularmente, las Fuerzas de Seguridad, perciben a un general estadounidense de manera muy especial. En su papel de diplomático, las palabras, las acciones, las emociones y las

destrezas de comunicación son importantes. Los buenos modales, el conocimiento situacional y el dominio del idioma árabe contribuyen a la eficacia de una interacción. Hay muchas maneras de mostrar respeto a las personas con las cuales se interactúa, sin embargo, asesorarlos, aconsejarlos y felicitarlos por sus logros ayuda a dar forma a esa relación y producir resultados positivos.

Una vez que el comandante establezca su estilo de interacción y logre un patrón de éxito, es momento de considerar usar la influencia de su socio para explorar otras maneras de interacción. Las redes sociales informales son los componentes más importantes de la sociedad rural en Irak. En muchas de las áreas fronterizas lejanas, las tribus constituyen el elemento fundamental de la sociedad iraquí.

Sabiendo esto, escogimos la hacienda de Moosawi como el lugar para celebrar la segunda reunión entre él y el comandante de la división, dado que su entorno casual presentó oportunidades para que se celebraran otras reuniones —no sólo con Moosawi, sino con otros dentro de su red social y cerca a la misma. Si la división necesitaba información sobre una red social fuera de la secta de Moosawi, lo más seguro era que Moosawi sabría a quién se debería contactar.

En términos operacionales, durante la fase de preparación de despliegue de la 34ª División de Infantería, nos vimos obligados a reducir la presencia militar en las ciudades en el sur de Irak. Esto degradó la concienciación situacional de los comandantes en todos los niveles, engendró críticas brechas de información y ocasionó significativas desventajas para la división. Como consecuencia, además de proporcionar información e influenciar a los iraquíes, la interacción con líderes clave también ayudó a los comandantes a comprender el entorno operacional. Un proceso bien estructurado de interacción con líderes clave puede mejorar significativamente la comprensión de un comandante más de lo que una docena de analistas de inteligencia jamás podrían hacer.

La estrategia de la División Multinacional-Sur

La célula de coordinación de fuegos y efectos de la 34ª División de Infantería es el ente responsable de la interacción de informaciones, que incluye todo desde las operaciones cívico-militares hasta

la administración de sensores. El coordinador de efectos ejerce control sobre esta combinación de capacidades. La filosofía del coordinador podría ser resumida de la siguiente manera:

- Concentrar las interacciones; menos puede ser mejor.
- Definir la tarea y motivo de la interacción.
- Vincular las interacciones con las prioridades de la división e integrarlas en las operaciones.
- Ser cauteloso; saber quién interactúa con quién.

En la Figura 1 se muestra el ciclo de decisión utilizado para sincronizar e integrar las interacciones con líderes clave dentro de los objetivos y líneas de operación del comandante.

A nivel de división, fue algo normal preparar un documento acerca de la interacción con líderes clave. Al principio, cada documento incluía una revisión de estrategia de interacción. En el mismo se podía encontrar información biográfica y notas de previas reuniones. Algunas veces, incluía notas de interacciones previas, sucesos significativos del área de interés e información sobre proyecciones en la elección parlamentaria. Con el transcurrir del tiempo, se incluyó la siguiente información:

- Zonas de posible acuerdo.
- Sucesos en el ambiente de información militar y global.
- Suposiciones sobre qué motiva a un líder clave.
- Predicciones sobre cómo se comportarían y hablarían en público los líderes clave en el futuro cercano.
- Temas, mensajes y puntos de conversación.
- Requisitos de información.
- Efecto deseado que intentábamos lograr.

El coordinador de efectos de la división revisó los documentos de interacción con dos días de antelación, como mínimo, y sugirió cambios. Veinticuatro horas antes de una interacción, el coordinador se reunió con el comandante para revisar el documento. La sección a cargo de la interacción con líderes clave manejaba otras solicitudes adicionales de información. Una vez que terminaba la interacción, un encargado de la sección publicaba las notas de la reunión, junto con una evaluación, de ser pertinente, en un sitio de Internet usando el programa *Sharepoint* de Microsoft. Se codificaron las notas en las bases de datos de Intercambio de la Red Combinada

de Datos de Información (*CIDNE*) a fin de que fueran categorizadas para el uso en futuras interacciones. (Como herramienta, el *CIDNE* se integra en la planificación a nivel de cuerpo de ejército y división, y las unidades en todos los niveles necesitan procesar su recolección de datos usando la misma plataforma. Probablemente se presente una oportunidad a través de las divisiones y brigadas de actualizar las competencias y responsabilidad de todos los integrantes de la célula en el uso del *CIDNE*. Al consolidar los datos esenciales usando la herramienta del *CIDNE*, la célula de interacción con líderes claves puede cumplir su misión al ser una organización ágil y mentalmente adaptable al servicio del comandante.

En los grupos de trabajo en el ambiente de contrainsurgencia, los planificadores frecuentemente tienden a pasar por alto los efectos deseados. Muchas veces, los comandantes y soldados interactúan y se comprometen con líderes del lugar sin pensar en las consecuencias de sus acciones. Por ejemplo, un proyecto del Programa de Respuesta de Emergencia de un determinado Comandante. Todos están de acuerdo que es bueno construir una escuela donde no la hay. Las empresas del país anfitrión se benefician de las actividades de construcción y los niños del lugar tienen una escuela cerca de sus hogares. No obstante, un comandante a cualquier nivel debe hacer las siguientes indagaciones del caso antes de decidir comenzar un trabajo de construcción de una nueva escuela:

- ¿Necesita la población una escuela?
- ¿Cuántas personas usarán los servicios de la escuela?
- ¿Financiará el gobierno del lugar la operación de la escuela?
- ¿Cuáles son los efectos de segundo y tercer orden de la construcción de una escuela?
- ¿Alienará la construcción de la escuela a los pobladores de las comunidades aledañas de las fuerzas estadounidenses?

El comandante necesita saber los objetivos de información (influencia) que respaldan la construcción de una escuela y cómo emplear los datos que sustentan su decisión. Una interacción con líderes clave que abarque tales preguntas le ayudará a determinar qué debe ser tanto el estado final deseado como el enfoque de la interacción.

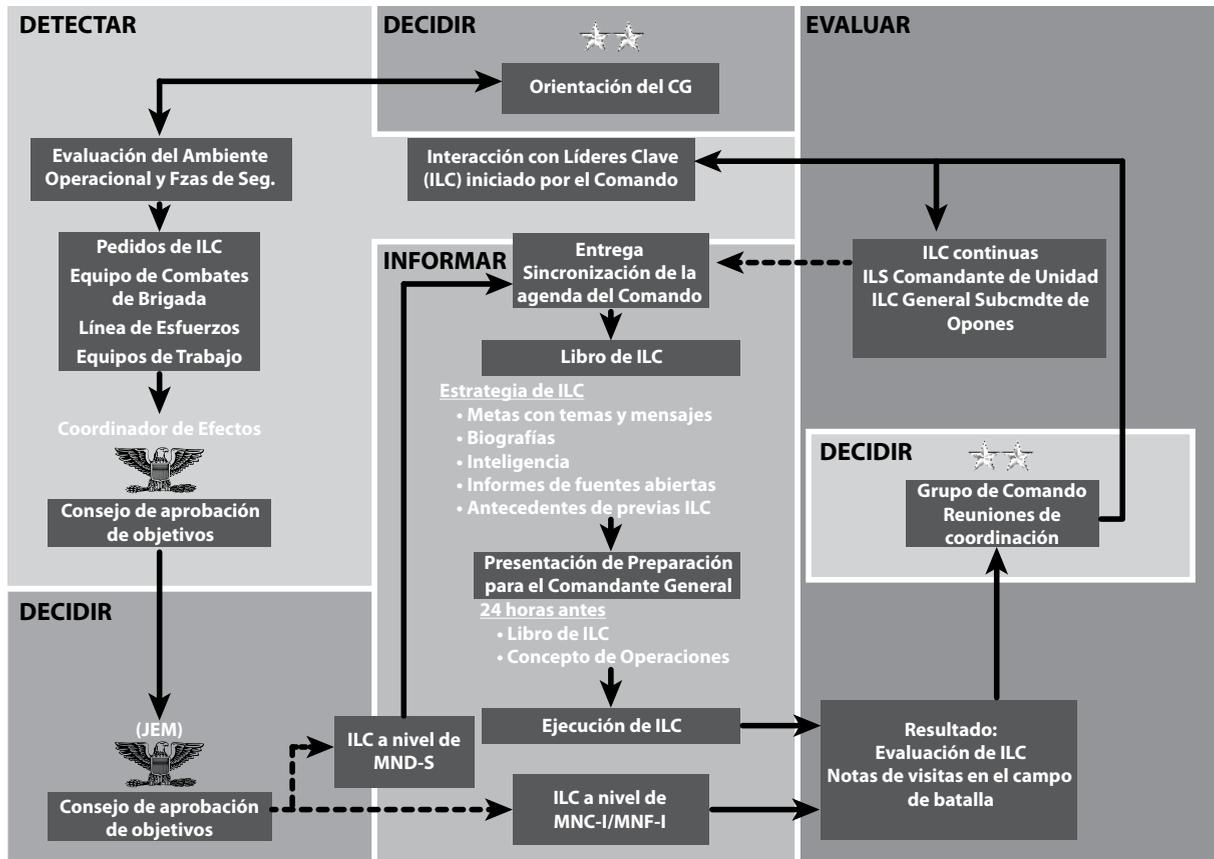


Figura 1: Detección-Decision-Evaluación

El arte de la influencia

En vista de que la interacción con líderes clave es una “operación de influencia”, no hay nada que demuestre mejor el concepto “mitigar” que una rápida lección en psicología social. Usamos estas interacciones para llegar a la gente con el fin de propagar un mensaje y acelerar el ritmo del conflicto a la siguiente fase —las operaciones de estabilización. Si bien la influencia social tiene distintos componentes, la educación y la persuasión común y corriente son mejores instrumentos a usar que, por ejemplo, las exigencias por obediencia. Si se usan con el fin de influir, la interacción tiene la meta de impartir conocimiento o persuadir. La influencia es un arte; la coerción es una ciencia exacta. Las divisiones forjan buenas relaciones para desarrollar habilitadores y capacidades de recolección de información al nivel más alto. Esto constituye el corazón del proceso de mitigación.

La pre-persuasión es una táctica que se usa para influir en una situación y establecer un ambiente favorable para que ocurra una interacción de información. La pre-persuasión se refiere a la

manera en que se estructura un tema y se categoriza una decisión. Un comunicador de alto rango necesita parecer agradable, con autoridad, digno de confianza y poseer cualquier otro atributo que facilite la persuasión.⁷ Evidentemente, una meta de interacción del líder clave es que la interacción engendre nuevos compromisos y amplíe la esfera de influencia de la división. Al preguntar acerca de las vidas y motivaciones de las personas con las que interactúa, un comandante puede trabajar con miras a un efecto que se pretende mediante el establecimiento de las bases para una posible relación que puede conducir a una red de relaciones. En última instancia, una interacción con líderes clave puede influir o informar, pero siempre debe producir un efecto y facilitar un proceso de recolección de datos y un objetivo de información.

Las interacciones con líderes clave vinculan los compromisos del comandante de la división con los compromisos de los comandantes subordinados de la división y los compromisos de los comandantes subordinados de la división con los compromisos

del comandante de brigada, y así sucesivamente. Además, los datos de apoyo contribuyen a las habilidades de investigación del comandante y provee a la división la capacidad de formular las preguntas correctas una vez que se establezca la relación. Estos datos también permiten que el comandante de la división interactúe con otros a un nivel que sea aceptable para ellos y haga preguntas directas sobre los temas que más les interesan.

La influencia implica la alteración de opiniones y actitudes de la población mediante la interacción, y en la División Multinacional-Sur, intentábamos lograrlo mediante el establecimiento de una relación de confianza usando los puntos de referencia tales como la familia y los negocios, mientras que seguíamos siendo mutuamente inquisitivos. Según lo antes mencionado, escuchar activamente fue importante, y simplemente reconocer el hecho de que a la gente le gusta hablar de sí mismos y de sus intereses invita a la franqueza y ayuda a formar futuras reuniones en un ambiente de creciente respeto y sinceridad.

Hay que destacar dos puntos sobre la organización de la reunión: no apresurar la reunión y moldear la interacción para sacar el máximo provecho del tiempo limitado que disfruta con el líder clave. Priorice las preguntas y utilice una metodología de deliberada calma. Comprenda que una interacción con líderes clave es una reunión interactiva y prepárese para responder a preguntas difíciles que deberá contestar en un tono profesionalmente diplomático, aunque se encuentre en una situación incómoda. Las palabras vuelan más rápido que una tormenta de arena en las redes sociales tribales, y una vez que haya ganado

la confianza de su contraparte y la reputación de ser una persona directa, su reputación de confiabilidad le precederá dondequiera que vaya.

Por ejemplo, ya que todavía estábamos operando cerca de las ciudades después del acuerdo del 30 de junio, pareció que algunos líderes influyentes clave del país anfitrión desconfiaron de nuestras intenciones. Cuestionaron el hecho de que las fuerzas estadounidenses todavía permanecían en el lugar. En vista de que habíamos desarrollado una relación mediante el arte de la influencia y de la persuasión, pudimos clarificar las interrogantes y disipar la niebla de información que muy a menudo oscurece el ambiente operacional.

La estrategia de adiestramiento

Antes del ejercicio de ensayo de la misión realizado por la división, el comandante, el subcomandante y los soldados de la división desarrollaron un programa genérico de adiestramiento de concienciación cultural. En el caso de la 34ª División de Infantería, el ejercicio fue una prueba de fuego, pero el adiestramiento de interacción con líderes clave solo ofreció una oportunidad de trabajar con un intérprete. Si bien esta experiencia es valiosa, la meta de este adiestramiento a nivel de oficial general es la de elaborar una estrategia de transición, de un oficial general a otro con respecto a las relaciones con líderes clave. Por lo tanto, mucho antes de que llegue al teatro de operaciones, es importante considerar en detalle el sistema de interacción con líderes clave y analizar cómo un comandante de división puede abordar el proceso de manera que genere un efecto. Un comandante necesita profundidad estratégica y adaptabilidad interpersonal si ha de interactuar mitigadamente con líderes clave que le ayude a interactuar eficazmente y fomente la confianza en el campo de batalla.

Lecciones aprendidas

Como en cualquier importante despliegue de unidad, el ampliar los conocimientos institucionales es un imperativo profesional. Si bien un ejercicio de ensayo de misión es instructivo, no profundiza en los procesos que enfrentará un comandante de división en el teatro de operaciones. Con esto en mente, el ejercicio de ensayo de misión también es el ambiente idóneo para que la célula de interacción con líderes claves establezca su rol



Autor

El General de División Nash y Sayyid al-Moosawi conversan con comerciantes en un bazar en Basra, Irak.

como intermediario en el manejo de la información (obtener y entregar). Según lo antes mencionado, la célula necesita ser flexible, sensible y generar información útil. Dependerá del jefe del proceso de interacción con líderes clave garantizar que la información sea precisa, actualizada y cuantificable, ya que es indispensable saber si el líder influyente influye a 100 o 100.000 personas. De ahí que un coordinador bien asesorado debe ser capaz de transformar esta información en efectos, estados finales y objetivos significativos. Dotado con esta información, el comandante tiene lo necesario para lograr el éxito.

Una interacción mitigativa con los líderes clave es una herramienta singular que depende de la personalidad del oficial general que realiza la interacción. En el caso de la 34ª División de Infantería, el comandante tenía un antecedente civil que complementó su adiestramiento militar y que le permitió aprovechar su experiencia de ejecutivo de operaciones en la industria de la construcción. La doble perspectiva del comandante, en calidad de oficial general y empresario civil, contribuyó en algo en cada interacción. Si bien los comandantes en todos los niveles pueden considerar necesario ir inmediatamente al punto, el fomento de relaciones implica cultivar la influencia mediante el desarrollo de la confianza mutua.

Un comandante de división necesita tanto recursos como personal para influir a un líder del país anfitrión y ampliar la esfera de influencia de la división. Del mismo modo, el comandante también necesita tanto recomendaciones como estrategia. De esta manera, la interacción a nivel de división se distingue de la interacción a nivel de brigada tanto en estilo como en contenido. Si bien un comandante de brigada tiene necesidades urgentes —efectos tácticos correspondientes a su área de operaciones— el líder clave busca efectos de la interacción no inmediatos. El comandante de brigada establece su red de interacción con el fin de proteger a sus soldados e impedir ataques. A veces, puede llegar al punto de perder la paciencia. Es posible que no cuente con el tiempo suficiente para cuestionar presunciones o no tenga acceso a previas recomendaciones sobre la interacción de información. Por otro lado, el comandante de división debe preparar el terreno para los comandantes de brigada. El oficial general cuenta con la infraestructura adecuada que le proporciona

información y recomendaciones estratégicamente útiles. Persuade con antelación a su audiencia objetivo para generar una estrategia de influencia deliberada y, de ese modo, ayuda a ampliar la red social de los participantes a nivel local y nacional en todas las unidades subordinadas de tamaño de brigada y batallón de la división.

En las interacciones de la 34ª División con el gobernador de la provincia Najaf, el comandante de la división tenía más latitud en los temas de la que tendría un comandante de brigada. Puesto que es importante interactuar con un gobernador provincial, el comandante de la división tenía que fortalecer la relación —no solo como un comandante y político, sino como diplomático. A fin de hacerlo, el comandante se reunió con el Gobernador Zurfi en varias ocasiones. En estas reuniones, surgió el tema de la situación de seguridad en Najaf, pero también hablaron sobre la familia del gobernador que vive en el estado de Michigan, así como su opinión del legado del partido político Baaz, sus preferencias con respecto a la televisión satelital y su afecto por los Chicago Bulls (equipo de baloncesto profesional). En una de estas reuniones, el comandante le obsequió al gobernador un libro con fotografías del área metropolitana de Minneapolis/St. Paul, estado de Minnesota (Najaf y Minneapolis recientemente habían establecido una relación de ciudad-hermana entre las dos). Emergió una relación que permitió que los líderes de la División Multinacional-Sur evaluaran la voluntad de un líder en la nación anfitriona de trabajar con las fuerzas estadounidenses en las operaciones contra los insurgentes respaldados por Irán. Una interacción con líderes claves en esta situación no solo llevó a una relación cívico-militar duradera entre la 34ª División de Infantería y el gobierno de la provincia de Najaf, sino también mejoró las relaciones entre las brigadas de EUA y sus socios de la Fuerza de Seguridad iraquíes.

Usos en el teatro afgano

Gran parte de la conflictividad actual en Afganistán se remonta al establecimiento de la Línea Durand, que separó a un número de tribus pashtunes en el oriente de Afganistán. Los pashtunes incluyen a más de 60 tribus con 12,5 millones de personas que viven en Afganistán y otros 14 millones en Pakistán. Si bien en este artículo no se puede evaluar las prácticas de interacción de información de

la Unión Soviética luego de invadir a Afganistán, sabemos que, al principio, los soviéticos planeaban emplear el terror para hacer que los afganos comunes y corrientes dejaran de apoyar a la insurgencia. En la década de los años 80, el uso de técnicas de terror recibió mucha más atención por parte de los medios de comunicación de lo que anticiparon los soviéticos. Como resultado, Estados Unidos, el Reino Unido, China, Irán, Arabia Saudita y otros países comenzaron a proporcionar más apoyo a la resistencia afgana de lo que los soviéticos podían neutralizar.⁸ Por consiguiente, los efectos no intencionados de la metodología soviética era alienar a la población en lugar de interactuar con la misma de manera productiva y fomentar el apoyo internacional para la resistencia afgana.

Si bien la Operación *Enduring Freedom* se encuentra en una fase distinta a la Operación *Iraqi Freedom* y la seguridad de la población en Afganistán todavía está por verse, es probable que las redes sociales en el sur de Irak tengan sus paralelismos dentro de las organizaciones tribales pashtunes a lo largo de las áreas fronterizas con Peshawar y Pakistán. Por lo regular, en los países en vías de desarrollo tales como Irak y Afganistán, aceptamos la premisa de que el liderazgo —ya sea gubernamental o tribal— se propaga de arriba abajo. Por lo tanto, es probable que alguien esté en el proceso de elaborar una estrategia para derrotar la insurgencia afgana por medio de la interacción con líderes sociales y religiosos a niveles altos a fin de penetrar la infraestructura social del país. A nivel de oficial general, si empleamos adecuadamente esta estrategia, podemos anticipar ver emerger relaciones mutuamente influyentes entre los líderes clave en todos los escalafones. Si los oficiales generales adoptan el método mitigativo mediante la incorporación de una combinación adecuada de destrezas interpersonales y comportamiento adaptivo, el conflicto en Afganistán pasará a la siguiente fase.

Si bien cada ambiente operacional tiene su propio conjunto de condiciones, siempre debemos interactuar con líderes del país anfitrión, con base en la premisa de que la honestidad y la confianza generan una relación mutuamente beneficiosa. En la 34ª División de Infantería pensamos que nuestro proceso de interacción con líderes clave es suficientemente adaptable y transferible para tener en cuenta las condiciones de cualquier

lugar siempre que haya personas razonables en la población del país anfitrión que estén dispuestas a colaborar por el bien común.

La experiencia con Sayyid al-Moosawi nos lleva a concluir que, en realidad, las interacciones con líderes clave sí funcionan. Un comandante debe establecer la más alta prioridad en la interacción con líderes clave y usar sus recursos y personal para identificar el objetivo, el sistema de entrega y los efectos deseados. Este nivel de sofisticación exige el análisis intelectual que puede ir más allá del alcance de la sección de inteligencia. Debe incluir analistas tales como asesores políticos y culturales, G8 (contralor), ingenieros y personal del Departamento de Estado.

Conclusión

Las interacciones con líderes clave son procesos dinámicos que necesitan ser adaptadas según el ambiente operacional. Usamos la expresión “mitigar la interacción con líderes clave” a fin de describir las técnicas de persuasión con anticipación y la gestión de expectativas de los efectos de estas interacciones. Los efectos no ocurren inmediatamente —tenemos que formar relaciones con honestidad, interés genuino y utilizar el arte de escuchar activamente. Un marco de interacción logra el éxito solo en el grado que genera la capacidad de influir a otros. De ese modo, la célula de interacción con líderes clave debe proporcionar datos no solo sobre el líder clave sino también sobre las complejidades en el ambiente de información, y hacer recomendaciones estratégicas para ampliar la red de interacción. De esta manera, un programa que “mitigue” la interacción demostrará ser una estrategia eficaz. **MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Hull, Jeanne F., *Iraq: Strategic Reconciliation, Key Influence and Key Leader Engagement* (Carlisle, Pennsylvania: Strategic Studies Institute 2009).
2. Jane Arraf, “Basra residents safer, but looking for work,” *Christian Science Monitor*, 4 de mayo de 2009.
3. Thesiger, Wilfred, *The Marsh Arabs* (Londres: Penguin, 1967).
4. Hull.
5. *Ibíd.*
6. Operationalizing Key Leader Engagements—CJTF-82 Lessons Learned and TTPs, 2 de julio de 2007.
7. Pratkanis, A.R. y Aronson, E., *Age of Propaganda: The Everyday Use and Abuse of Persuasion*, rev. ed. (W.H. Freeman and Co.: 1992); reimprenta (Nueva York: Henry Holt and Co. LLC: New York, 2001).
8. Caffrey, Coronel Matthew, Componente de la Reserva de la Fuerza Aérea de EUA, “ACSC Quick-Look: Afghanistan: Current Operational Lessons from the Soviet Experience,” 2005.

Cómo controlar el dominante terreno humano: Identificando las oportunidades culturales en una insurgencia

Mayor Mark J. Broekhuizen, Cuerpo de Infantería de Marina de EUA

RECIENTEMENTE, EL GENERAL David Petraeus dijo, “El punto central de toda estrategia de contrainsurgencia debe centrarse en el hecho de que el terreno decisivo constituye el terreno humano, y no la altura o el vado del río”.¹ Si bien esta declaración es ciertamente verdadera, debemos profundizar nuestra comprensión para identificar el *terreno dominante* de ese terreno humano. Solo después de identificar y establecer el control sobre este terreno humano clave podremos lograr la necesaria influencia con la población requerida para que la contrainsurgencia tenga éxito.

El surgimiento de las insurgencias ha sido descrita en función de “motivos y oportunidades”.² Específicamente, los motivos culturales pueden contribuir a las raíces de una insurgencia. El eliminar esos motivos culturales que dan origen a la insurgencia es la meta comúnmente adoptada en el adiestramiento y en el análisis cultural de las fuerzas militares. No obstante, este adiestramiento y análisis deben también tener en cuenta las *oportunidades* requeridas para que ocurra una insurgencia. Del mismo modo que se usa el análisis del terreno físico para identificar el terreno clave en el campo de batalla, también se puede usar un análisis de las oportunidades culturales en una insurgencia para identificar cuál es ese terreno clave. Una comprensión de la cultura operacional puede apoyar la identificación y control de dicho *dominante terreno*.

Frecuentemente, las referencias del rol que juega la cultura en la contrainsurgencia se

usan en el contexto de cómo es afectada la población por las operaciones de las fuerzas de contrainsurgencia. La lógica común de esta metodología es que un contrainsurgente que no comprende la cultura local puede llevar a cabo su misión de manera errada, violando una costumbre o tabú local. La consecuencia de esta violación podría ser que los esfuerzos de las fuerzas de contrainsurgencia sean considerados ilegítimos y que resultara en una rebelión en su contra.³ Las fuerzas de contrainsurgencia, accidentalmente, han generado otros motivos para la insurgencia. En respuesta a esta dinámica, un adecuado análisis y adiestramiento cultural pueden limitar estas violaciones y reducir el nivel de resistencia en el lugar.

Si bien la reducción de motivos obviamente tiene mérito, identificar y eliminar el motivo de un comportamiento puede ser más difícil que solo eliminar la oportunidad para dicho comportamiento.⁴ Por ejemplo, el saqueo que ocurrió después de la caída de Bagdad no era necesariamente producto de un nuevo motivo, sino de una nueva oportunidad posibilitada por la reducción de la ley y el orden. En términos generales, tenemos que distinguir entre la actividad criminal o insurgente que resulta de un nuevo motivo y lo que es solamente la respuesta a una nueva oportunidad.

En vista de que las oportunidades se reducen más fácilmente que los motivos, la comprensión de las oportunidades culturales en una insurgencia debe tener precedencia sobre los motivos culturales en nuestro adiestramiento y análisis

El Mayor Mark J. Broekhuizen es oficial de infantería y estudiante del programa de Oficiales de Área Extranjera y actualmente cursa el adiestramiento de inmersión en Indonesia. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Universidad de Grand Valley State y una Maestría en

Asuntos de Seguridad Nacional de la Escuela Superior de Guerra Naval. Ha servido tres veces en la Operación Iraqi Freedom, más notablemente en calidad de comandante de compañía y oficial de operaciones a nivel de batallón.

cultural.⁵ Ya que los insurgentes, con frecuencia, se basan en el ámbito local o regional, sin duda alguna, sus niveles iniciales de comprensión cultural contribuyen a darle una “ventaja en la información general”.⁶ Mientras que los recursos limitados inhiben el uso de la fuerza tanto para los contrainsurgentes como para los insurgentes a fin de establecer control sobre la población, ambos necesitan identificar las estrategias que sean más *culturalmente eficaces*. Mediante la identificación de oportunidades culturales en una insurgencia, las fuerzas de contrainsurgencia pueden reducir esa desventaja en cuanto a la información que tienen con los insurgentes y priorizar sus propias iniciativas.

En su definición simplista, una insurgencia es una lucha entre los insurgentes y los contrainsurgentes (también referido en el presente artículo como el “Estado”) para el control de la población.⁷ El control de la población permite que el Estado supere su desventaja informacional mientras que el mismo control permite que los insurgentes superen su inferioridad numérica de fuerzas.⁸

Incluso, en la falta de una insurgencia, los Estados no siempre son capaces de penetrar y controlar todos los sectores de la población.⁹ Los Estados pueden tener dificultades en mantener su monopolio sobre la violencia, y pueden ser incapaces de remover a los hombres fuertes que operan en ámbitos locales con reglas diferentes.¹⁰ La debilidad del Estado provee la oportunidad para la resistencia o el nacimiento de una insurgencia. Lógicamente, podemos presumir, entonces, que cualquier sector de la población que no está bajo el control del Estado representa una *oportunidad cultural* para los insurgentes. Las fuerzas de contrainsurgencia deben comprender cómo los insurgentes pueden sacar provecho del espacio cultural disponible y como negarles la oportunidad de hacerlo.

A fin de sobrevivir y ganar, los insurgentes necesitan recursos —reclutas, materiales, comestibles, etcétera.¹¹ Las maneras de cómo buscan dichos recursos pueden ser numerosas y culturalmente muy específica. Las fuentes de recursos para los insurgentes son producto de las oportunidades permitidas por los contrainsurgentes o por el ambiente estructural y pueden ser adquiridas desde dentro o fuera de

la zona de conflicto.¹² En algunos casos, puede ser que el ambiente simplemente no permita que los contrainsurgentes limiten todas las fuentes de recursos de los insurgentes. Un ejemplo de eso sería la disponibilidad de zonas de refugio más allá de las fronteras nacionales. No obstante, si las fuerzas de contrainsurgencia comprenden y controlan las oportunidades culturales dentro del país, los insurgentes que buscan la seguridad en un refugio fuera del país pueden darse cuenta de que estos pueden llegar a ser irrelevantes.

Los productos son tan importantes para el crecimiento de una insurgencia como los recursos.¹³ Los productos pueden ser actividades destinadas a adquirir nuevos recursos (reclutas, ingresos tributarios, etcétera) o para atacar la capacidad del Estado de mantener su control de la población y, en consecuencia, crear nuevas oportunidades para el crecimiento. Parecido a los recursos, los productos toman formas culturalmente específicas. Un ejemplo de esto es el bombardeo de la Mezquita al-Askari en Samarra, Irak en febrero de 2006 por integrantes del grupo al Qaeda en Irak. Este producto disminuyó el monopolio de la fuerza del Estado, incrementando la violencia sectaria. Los insurgentes no atacaron un elemento físico o simbólico del Estado, sino que indirectamente atacaron la capacidad del Estado (y de las fuerzas de la coalición) de mantener el control de la población por medio de una oportunidad culturalmente específica. Por lo tanto, la resultante reducción del control del Estado sobre la población permitió a al Qaeda una oportunidad de reclutar y crecer.

Un mapa del terreno humano

Cualquier discusión de un tema tan sombrío como la cultura, debe incluir definiciones de términos claves. Si bien dichas definiciones pueden ser objeto de gran debate, el Centro de Aprendizaje de Cultura Operacional Avanzada del Cuerpo de Infantería de Marina proporciona las necesarias definiciones para este artículo. El centro define “cultura” como “la cosmovisión y estructuras sociales compartidas de un grupo de personas que influyen en las acciones y elecciones de una persona y de un grupo”.¹⁴ De mayor preocupación para los contrainsurgentes es la “cultura operacional”, que el centro define



Militares estadounidenses del 501° Regimiento de Infantería Paracaidista observan aldeas en el Distrito de Yayakhail desde una estación de policía afgana, 17 de diciembre de 2009.

como “aquellos aspectos de la cultura que influyen en el resultado de una operación militar; o a la inversa, las acciones militares que influyen en la cultura en un área de operaciones”.¹⁵ El centro refina esta definición por medio de la identificación de cinco dimensiones claves de la cultura operacional —“el ambiente físico, el sector económico, la estructura social, la estructura política y los sistemas de creencias”.¹⁶ Estas cinco dimensiones ofrecen un modelo eficaz, identificando las oportunidades culturales de los recursos y productos de los insurgentes.

El ambiente físico

Todas las insurgencias necesitan un ambiente físico favorable para lograr el apoyo necesario a fin de crecer y sobrevivir. El ambiente físico consta de elementos tales como comestibles, refugio, agua potable, terreno, clima, combustible y energía eléctrica.¹⁷ Ni el Estado ni los insurgentes pueden controlar todos estos elementos. Por lo tanto, el Estado debe intentar controlar todos

los recursos ambientales sin los cuales los insurgentes no pueden sobrevivir. Por ejemplo, en la Emergencia Malaya, el Partido Comunista Malayo dependió de los recursos de arroz de los “colonos” chinos para su supervivencia en la selva.¹⁸ En respuesta, los británicos impusieron rigurosos controles de arroz y lograron el efecto de “matar de hambre a los guerrilleros”.¹⁹

El terreno en sí puede ser el elemento más difícil para controlar del entorno físico, ya que, a menudo, los insurgentes pueden retirarse al desierto montañoso, o junglas difíciles de penetrar. Sin embargo, también podría ser el más insignificante, ya que los insurgentes necesitan tener acceso a la población. Como lo demostraron los británicos en Malasia, la adquisición y control del acceso al pueblo es más importante que controlar el terreno.

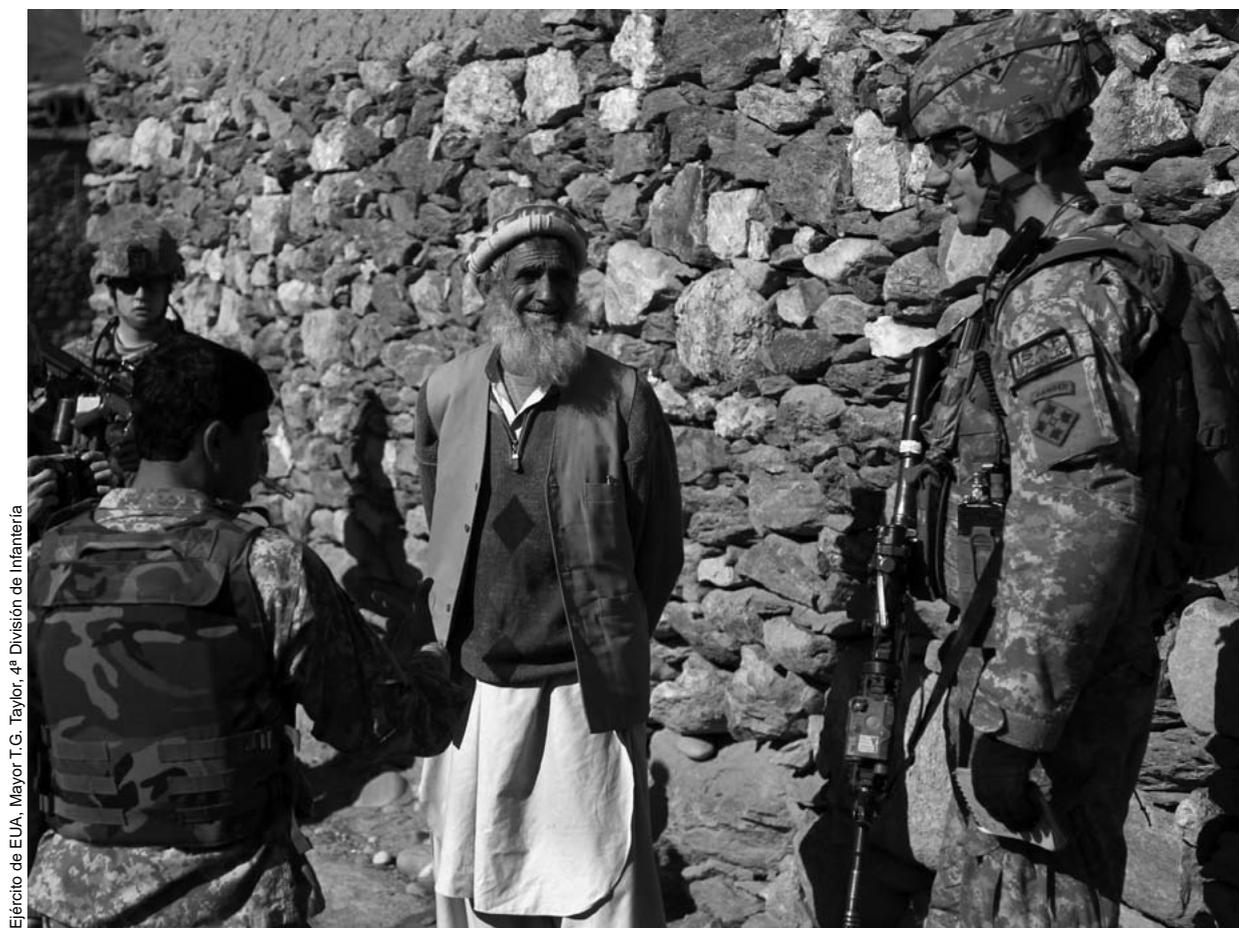
La economía

El Estado normalmente falla en la capacidad o voluntad de controlar todos los elementos

de su economía, resultando en una “economía informal” que implica bienes y servicios ilegales y no regulados.²⁰ El Estado, por definición, no tiene control sobre la economía informal, que presenta una oportunidad cultural para los insurgentes. En primer lugar, obtienen ingresos necesarios. En segundo lugar, el control insurgente del sector económico informal puede deteriorar el sector formal, un producto que socava aún más este elemento de control estatal.²¹ Los insurgentes pueden sacar provecho de oportunidades culturalmente específicas dentro de la economía informal tales como las redes *hawala* a fin de transferir fondos y recibir fondos de fuentes externas.²² Puesto que los insurgentes en Irak controlaron muchas de las rutas de distribución de combustible, podían obtener una gran cantidad de dinero de la venta de combustible adquirido en el mercado negro.²³

El identificar las oportunidades económicas de los insurgentes puede ser desafiante. En algunas culturas, la corrupción y soborno son una “forma aceptable de hacer negocios”.²⁴ Si bien estas transacciones pueden proporcionar una fuente de ingresos para los insurgentes, muchas veces, también se confunden con formas de patrocinio culturalmente aceptado. En muchos casos, las fuerzas de contrainsurgencia confunden el patrocinio legítimo con la actividad criminal o insurgente, equivocándose al confundir a un cliente legítimo con un insurgente. Dado que los clientes legítimos pueden tener el poder social o político, estos errores les pueden proporcionar a los insurgentes nuevas oportunidades culturales a explotar.

Los insurgentes también buscan productos concebidos para aprovechar oportunidades económicas tal como el secuestro de adinerados ciudadanos. Estas acciones simultáneamente



Ejército de EUA. Mayor T.G. Taylor, 4ª División de Infantería

Un Teniente Primero del Ejército de EUA y su intérprete hablan con un afgano durante una patrulla en la aldea de Kandigal, Afganistán, 15 de diciembre de 2009.

demuestran la incapacidad del Estado de protegerlos y hacen posible que los insurgentes obtengan ingresos del rescate.²⁵ Si realizan las mismas operaciones contra integrantes de la infraestructura de control estatal, (por ejemplo, la policía), pueden incluso crear más espacio para su crecimiento. Los insurgentes también pueden recolectar rentas por “protección”.²⁶ Los mismos adquieren ingresos de estas rentas y la “protección” que proveen es un producto que efectivamente reemplaza el monopolio estatal sobre la violencia legítima.²⁷ Sirve como otra medida mediante la cual los insurgentes invalidan al Estado. Al comprender las oportunidades económicas, los contrainsurgentes pueden centrar sus actividades controlándolas al obligar a los insurgentes a usar métodos más violentos para sacar ingresos económicos de la población. Esto merma el respaldo de la población a la insurgencia y puede servir de un nuevo motivo para respaldar al Estado.

Las estructuras sociales

Las estructuras sociales también proveen oportunidades culturales tanto al Estado como a los insurgentes. Dichas estructuras constituyen un “conjunto de relaciones o nexos organizados entre las personas”.²⁸ Estas relaciones podrían ser organizadas en torno a características de edad, género, tribu, estrato social, etnicidad y religión.²⁹ En Malaya, los británicos comprendieron que la insurgencia se centró en un grupo sub-étnico de chinos y pudieron aislar a dicho grupo. En la década de los años 90, Saddam Hussein reconoció la autoridad limitada de los jeques tribales y aprovechó la afiliación tribal para fortalecer su control social.³⁰ En la Operación *Iraqi Freedom*, el género jugó un rol significativo en el aislamiento de estructuras sociales a ser controladas. Específicamente, las fuerzas de la coalición concentraron sus actividades, en gran parte, en jóvenes mientras las restricciones culturales impidieron el contacto físico o registro de mujeres iraquíes por el sexo opuesto de la coalición. Las mujeres que no estaban registradas representaban una gran oportunidad para los insurgentes, hasta que se establecieron medidas culturalmente aceptables a fin de eliminar esta restricción.

Las fuerzas de contrainsurgencia deben reconocer las oportunidades que grupos

específicos presentaron a los insurgentes y priorizar sus iniciativas para ayudar a que estos grupos resistan el control insurgente. Dada la desventaja de la información de los contrainsurgentes, esta forma de conocimiento cultural es indispensable. Como es el caso del establecimiento de “perfiles criminales”, la comprensión de las estructuras sociales permite que los contrainsurgentes aislen más eficazmente a elementos específicos de la población. La importancia de la edad y el género es obvia si se toma en consideración que la población de jóvenes de sexo masculino es, con frecuencia, el blanco de las iniciativas de reclutamiento de los insurgentes. Los grupos religiosos también pueden ser el blanco de las iniciativas de reclutamiento insurgentes. Por ejemplo, si bien la mayoría de musulmanes salafistas no son extremistas, muchos extremistas islámicos son salafistas, una relación que ofrece otra oportunidad cultural a explotar.³¹

Un reciente ejemplo de oportunidad de estructura social para los contrainsurgentes se encuentra en las actividades asociadas con las tribus sunitas para combatir al grupo al Qaeda en Irak. El éxito de esta alianza demuestra la concentración eficaz en un grupo social para lograr el apoyo a la contrainsurgencia. De esta manera, las estructuras sociales pueden presentar oportunidades culturales para el Estado o para que los insurgentes aumenten el control de la población.

Las estructuras políticas

Las estructuras políticas también proporcionan oportunidades culturales. Dichas estructuras constituyen “la manera en que el poder y liderazgo se distribuyen entre el pueblo, y son ejercidos, según la estructura social de una sociedad”.³² Frecuentemente, los Estados son incapaces de consolidar el poder político en la sociedad, dejando un vacío que puede ser llenado por un grupo insurgente, y esto fue evidente en Irak. Después de la eliminación del Partido Baaz de Saddam Hussein, a medida que surgieron muchos nuevos detentores de poder político, algunos respaldaron al Estado y muchos otros no. Estos detentores de poder político pueden ser líderes tribales, empresarios, sindicatos o líderes religiosos.



Una analista de investigación del equipo de terreno humano y una intérprete conversan con ciudadanos afganos durante una actividad de asistencia médica en la provincia de Helmand, Afganistán, 4 de febrero de 2010.

El identificar y co-optar a los detentores del poder político no estatal es una metodología comprobada de contrainsurgencia. Por ejemplo, a medida que los líderes estadounidenses se esforzaron por lograr el control de las Filipinas a principios del siglo XX, implementaron una política de “asimilación benévola” proveyendo “oportunidades significativamente amplias de poder político a las élites”.³³ No obstante, los contrainsurgentes deben ser precavidos si el respaldo de los detentores del poder político no estatal implica dar apoyo a los caudillos locales o señores de la guerra. Estos últimos podrían acabar luchando por el poder contra el Estado u otros grupos.³⁴

Los sistemas de creencias

Los sistemas de creencias de una cultura incluyen historia, memoria imaginada, folklore, iconos, símbolos y comunicación, rituales, normas, costumbres y tabúes, así como creencias religiosas.³⁵ Los sistemas de creencias son importantes y los contrainsurgentes deben

comprender su influencia. Por ejemplo, los “intocables” hindúes tenían dramáticos motivos para la rebelión en el escalafón más bajo del sistema de castas de la India, pero a menudo no era porque sus valores ni su entorno estuvieran sincronizados.³⁶

Si la política de contrainsurgencia no va de la mano con los sistemas de creencias de la población, ese desequilibrio provee una oportunidad cultural a los insurgentes, incluso si dicha política forma parte de su propia agenda. Los insurgentes traducen el desequilibrio en el *motivo* también requerido para reclutar a nuevos integrantes.

Las oportunidades que surgen de los sistemas de creencias también pueden convertirse en ingresos y productos para la insurgencia. Por ejemplo, los insurgentes pueden intentar usar la memoria y el folklore. Consideremos el grupo insurgente sunita que adoptó el nombre de “Brigada Revolucionaria 1920” en una tentativa de ganar la legitimidad aprovechándose de la popularidad de la revolución de 1920 contra los

británicos. Sin embargo, con la comprensión cultural, los contrainsurgentes pueden establecer el control de las oportunidades del sistema de creencias antes de que los insurgentes puedan explotarlas. Al prometer la independencia en Malaya, los británicos negaron a los comunistas la oportunidad de aprovecharse de las creencias anticolonialistas.³⁷ Al Qaeda en Irak intentó explotar las oportunidades del sistema de creencias al alegar que era el deber de todo musulmán luchar contra las fuerzas de la coalición, como lo hicieron los contrainsurgentes, alegando que era un deber tribal luchar contra al Qaeda en Irak. Algunas circunstancias simplemente impiden que las iniciativas de los contrainsurgentes sean completamente compatibles con los existentes sistemas de creencias. Esto podría ser el caso con la presencia de una fuerza de ocupación extranjera que no puede superar la percepción de que su presencia no es más que una influencia intrusiva de un tercer país. Una insurgencia con éxito se aprovechará de esta circunstancia y explotará una oportunidad del sistema de creencias que ni el Estado, ni la fuerza de contrainsurgencia extranjera podrán contrarrestar sin arriesgar su propio poder.³⁸

Cómo hacer irrelevantes los motivos

Los insurgentes aprovechan un sinnúmero de motivos individuales para buscar ganar mayor control sobre sus ambientes, ganancias económicas, poder social o político, o actuar de acuerdo con sus creencias. Si bien estos motivos son necesarios en una insurgencia, son insuficientes por sí solos. Cualquier estrategia eficaz de contrainsurgencia tendrá la meta de reducirle estos motivos a la insurgencia, pero intentar lidiar con los motivos sin el control de la población solo resultará en más oportunidades que los insurgentes podrán explotar.

El hecho de que aún existe una insurgencia implica la debilidad estatal y el espacio político abierto para que los insurgentes lo exploten. El objetivo principal de los contrainsurgentes debe ser la identificación del espacio disponible y el establecimiento del control sobre el mismo sin provocar la resistencia popular. Al negar o limitar las oportunidades que pueden ser explotadas por los insurgentes, es posible hacer irrelevantes estos motivos a corto plazo. Por lo tanto, comprender las oportunidades culturales que se encuentran en una insurgencia debe ser el enfoque principal del adiestramiento cultural y un requisito clave en la planificación de las operaciones de contrainsurgencia.**MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Petraeus, General David H., "Afghanistan is Hard All the Time, But It's Doable", *The Times*, 18 de septiembre de 2009.
- McCormick, Gordon H., "Seminar in Guerrilla Warfare" (SO3802), *Department of Defense Analysis*, Naval Postgraduate School, Monterey, California (27 de enero de 2009).
- Cuartel General del Departamento del Ejército, Manual de Campaña (*FM*) 3-24 *Counterinsurgency* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 2006), p. 1-10.
- Salmoni, Barak A. y Holmes-Eber, Paula, *Operational Culture for the Warfighter: Principles and Applications* (Quantico, Virginia: Marine Corps University Press, 2008), p. 192.
- Leites, Nathan y Wolf, hijo, Charles, *Rebellion and Authority: An Analytic Essay on Insurgent Conflicts* (Chicago: Markham Publishing Company, 1970), p. 42.
- Ibid.*, p. 45.
- McCormick, Gordon H.; Horton, Steven B. y Harrison, Lauren A., "Things Fall Apart: The Endgame Dynamics of Internal Wars", *Third World Quarterly* 28, nro. 2 (2007): p. 328.
- Ibid.*, p. 322.
- McCormick, "Seminar in Guerrilla Warfare" (19 de febrero de 2009).
- Migdal, Joel S., *Strong Societies and Weak States: State-Society Relations and State Capabilities in the Third World* (Princeton, Nueva Jersey: Princeton University Press, 1988), p. 18.
- Ibid.*, p. 40.
- Leites y Wolf, p. 32.
- Ibid.*, p. 32.
- Ibid.*, p. 53.
- Salmoni y Holmes-Eber, p. 36.
- Ibid.*, p. 15.
- Ibid.*, págs. 51-52.
- Salmoni y Holmes-Eber, págs. 55-69.
- Komer, Robert W., *The Malayan Emergency in Retrospect: Organization of a Successful Counterinsurgency Effort* (Santa Monica, California: RAND Corporation, 1972), p. 8.
- Ibid.*, p. 51.
- Salmoni y Holmes-Eber, p. 76.
- Looney, Robert, "The Business of Insurgency: The Expansion of Iraq's Shadow Economy", *The National Interest*, otoño de 2005, p. 1.
- Ibid.*, p. 5.
- Ibid.*, p. 3.
- Salmoni y Holmes-Eber, p. 78.
- Looney, p. 4.
- Salmoni y Holmes-Eber, p. 81.
- Ibid.*, p. 105.
- Ibid.*, p. 111.
- Tripp, Charles, *A History of Iraq*, 3ª edición (Cambridge: Cambridge University Press, 2007), p. 260.
- Kilcullen, David, *The Accidental Guerrilla: Fighting Small Wars in the Midst of a Big One* (Nueva York: Oxford University Press, 2009), p. xix.
- Salmoni y Holmes-Eber, p. 147.
- Hutchcroft, Paul, "Colonial Masters, National Politics, and Provincial Lords: Central Authority and Local Autonomy in the American Philippines, 1900-1913", *Journal of Asian Studies* 59, 2 (mayo de 2000): p. 284.
- McCormick, Gordon H.; Fritz, Lindsay, "The Logic of Warlord Politics", *Third World Quarterly* 30, nro. 1 (2009): p. 82.
- Salmoni y Holmes-Eber, págs. 167-199.
- Johnson, Chalmers A., *Revolutionary Change* (Stanford: Stanford University Press, 1982), p. 66.
- Komer, p. 64.
- Galula, David, *Counterinsurgency Warfare: Theory and Practice* (Westport, Connecticut: Greenwood Press, 1964), p. 20.

Cómo identificar el centro de gravedad del Programa de mentorización afgano

Mayor David H. Park, Ejército de EUA

El autor desea dedicar este artículo al General de Brigada Neil Baverstock (Reino Unido) y al Coronel Bob Thorne (EUA) quienes intentaron poner en vigor la estandarización de la enseñanza y evaluación del MDMP en el Centro del Puesto Consolidado del ANA en Pol-e-Charki, Afganistán durante todo el año 2009.

El borrador original de este artículo, solo editado pero al que se le acredita al Coronel Christopher Reed con la debida autorización del autor, fue publicado en el periódico del Equipo de Transición de Validación en Afganistán, agosto de 2009 en el Comando de Transición de Seguridad Combinada-Afganistán.

CON FRECUENCIA ESCUCHAMOS que los mentores estadounidenses hablan del “acierto afgano”. Gran parte de los mentores citarían lo siguiente: “Es mejor que los afganos lo hagan de una manera aceptable a que lo haga usted a la perfección. Es su guerra, y usted está para ayudarlos a ganarla, no para ganarla en nombre de ellos”.¹ De manera creativa he citado el axioma de Lawrence de Arabia. El problema radica en que estos mentores estadounidenses están usando fuera de contexto la famosa cita. Algunos mentores usan esta frase para manifestar su creencia chauvinista de que los afganos jamás lograrán nuestros estándares, mientras que otros se apoyan en este concepto para encubrir su incapacidad o falta de interés de enseñar y mentorar a sus homólogos afganos.²

Según lo explicado por el Teniente Coronel Robert L. Bateman en la edición de diciembre de 2008 del *Armed Forces Journal*, T.E. Lawrence

estaba mentorando a una pandilla de insurgentes, no a una tropa típica que practicaba operaciones de contrainsurgencia.³ Además, la cita era la número 19 en la lista de 27 obras de mentorización publicada en el diario del ejército británico en Egipto denominada *The Arab Bulletin*, que comienza con la siguiente denegación del mismo Lawrence de Arabia:

Los siguientes comentarios han sido expresados en forma de mandamientos para hacerlos más fáciles de entender y para economizar palabras. Sin embargo, en mi opinión personal, llegaron gradualmente mientras que trabajaba en el Hejaz, y ahora se han plasmado en papel como conceptos para los principiantes en los ejércitos árabes. *Solo aplican al beduino [Beduino, nómadas tribales del desierto;] la gente de la ciudad o los sirianos requieren un tratamiento completamente diferente.* Es obvio que no se adaptan a las necesidades de los demás, o que son inalterablemente pertinentes a cada situación en particular. Tratar con los árabes de Hejaz es un arte, no una ciencia, con excepciones y reglas poco evidentes. [La cursiva es exclusiva del Teniente Coronel Bateman].⁴

Aparte del hecho evidente de que los pastunes y tayikos no están de ninguna manera relacionados con los árabes del Hejaz, salvo su religión en común, hay que recordar que Lawrence de Arabia estaba mentorando a un grupo de insurgentes rebeldes, que luchaban contra un ejército típico de contrainsurgentes del imperio Otomano durante la Primera Guerra Mundial, hace casi un siglo. De haber sido trasplantado en Afganistán

El Mayor David H. Park es el oficial de operaciones para el asistente del comandante general de las Fuerzas de Estados Unidos-Irak. Fue designado a través del Cuerpo de Adiestramiento para Oficiales de la Reserva del Ejército (ROTC, por sus siglas en inglés), Universidad de

Georgetown, donde recibió su Licenciatura en Servicio Extranjero y su Maestría en Estudios de Seguridad Nacional. En calidad de oficial de Infantería de la Marina de EUA, sirvió en distintos puestos de comando y Estado Mayor, lo que incluye seis asignaciones a Afganistán, Irak y Corea.

en 2009, sería un asesor de los muyahidines chechenos de los talibanes, en lugar de un mentor de la fuerza de la coalición, desarrollando un ejército típico. Gran parte de los mentores usan la cita de Lawrence sin el pleno entendimiento de su contexto, lo que permite continuar un “desacierto afgano”, creyendo que están perpetuando un “acierto afgano”.⁵

Nos guste o no, la doctrina del Ejército Nacional Afgano (ANA, por sus siglas en inglés) es una copia exacta de la doctrina estadounidense. Hemos llegado al país y hemos establecido su actual ejército. Los oficiales militares estadounidenses y contratistas crearon la doctrina del ANA y la Tabla de organización y equipamiento. A fin de que funcione, los mentores deben ceñirse a la enseñanza de la doctrina operacional estadounidense de los afganos. Los afganos pueden pelear.⁶ Necesitan nuestra ayuda para desarrollar sistemas autosuficientes a fin de establecer un Ejército normal con conocimientos tácticos y operacionales en todo el espectro de las operaciones. Ya no estamos formando una fuerza de muyahidines para atacar a un enemigo de la Guerra Fría.

En general, las unidades del Ejército Nacional Afgano están sumamente centralizadas y jerarquizadas, cuyos centros de gravedad son sus sistemas de mando y control, en particular, los sistemas de las secciones de operaciones (S3) del Cuerpo de Ejército y Brigada. El objetivo principal de la mentorización es la transferencia de nuestros sistemas de mando y control a estos centros de gravedad. Si enseñamos apropiadamente al ANA los sistemas de mando y control, el mismo producirá mejores órdenes de operaciones y será más competente. El resultado de esta espiral ascendente de habilidad táctica y operacional será la finalización con éxito de la misión del Programa de mentorización de la fuerza de la coalición, permitiéndonos retirarnos de Afganistán con éxito y honor.



Foto cortesía del autor

El Centro de gravedad del ANA es el comandante de brigada y el oficial de la sección de operaciones (S3) de brigada. Comandante de la 1ª Brigada del 207º Cuerpo del Ejército, mayo de 2009, Camp Zafar, Herat, Afganistán.

Cultura y planificación afgana: ¿"Acierto o desacierto afgano"?

En calidad de integrante del equipo de transición para la validación dentro del Comando Combinado de Transición de Seguridad en Afganistán, tuve el honor y privilegio de observar y evaluar las operaciones diarias de 30 unidades del Ejército Nacional Afgano, incluyendo dos Cuarteles de brigada y 27 batallones pertenecientes a todos los cinco Cuerpos de Ejército del ANA, desde finales de 2008 hasta finales de 2009. Si bien estas 30 unidades no son representativas de todo el ANA, su rendimiento provee información valiosa sobre su estado de preparación, según lo observado por un oficial estadounidense, que utilizó un criterio estándar en todas las 30 unidades. A continuación se describe el proceso de planificación afgana:

Proceso de planificación de preguntas y respuestas (Q&APP) Un proceso típico de planificación del ANA comienza cuando el comandante de la brigada recibe, por teléfono celular, su misión del comandante del Cuerpo de Ejército. Lo que experimenté fue que cuando se recibe una misión por teléfono, en lugar de analizar la tarea de manera sistemática, culminando en el desarrollo de un curso de acción, los comandantes de brigada desarrollan primero cursos de acción. Todo el

Estado Mayor y todos los comandantes de batallón serán convocados al proceso de presentación y planificación de la misión. Los comandantes de brigada transmiten la directiva del escalafón superior a sus comandantes de batallón. Luego, agregan más detalles a la orden, sin análisis y contribución alguna por parte del Estado Mayor. Seguido de esta diseminación del precipitado curso de acción, los comandantes de batallón presentes y el Estado Mayor principal intentan detallar la misión mediante preguntas relevantes e irrelevantes al comandante de la brigada. (En todos los casos observados, los comandantes de batallón asistieron a las sesiones iniciales y subsiguientes de planificación de la brigada.)

Los comandantes de brigada responderán a estas preguntas, esencialmente detallando, en el momento, las tareas a las unidades subordinadas y al Estado Mayor. Esta sesión de preguntas y respuestas puede durar de dos a cinco horas consecutivas. Algunas veces los comandantes o sus mentores convocan otra sesión al día siguiente, con resultados parecidos. He denominado este proceso el “proceso de planificación de preguntas y respuestas” (*Q&A PP, por sus siglas en inglés*) Los *Q&A PP* se desarrollan debido a la falta de planificación. Los comandantes subordinados y los integrantes del Estado Mayor prácticamente deben “extraer” las orientaciones y delegaciones de tarea del comandante de la brigada, sin utilizar ningún método sistémico. Seguido de una o dos sesiones de *Q&A PP*, el oficial de operaciones (S3) se retira a su oficina, donde genera, por sí solo, una orden, con o sin la ayuda de su secretario, aproximadamente en una hora, haciendo uso únicamente de su memoria, porque, por lo regular, nadie toma apuntes durante un proceso de planificación de preguntas y respuestas. De ahí, publica la orden al día siguiente.

Al siguiente día, los comandantes subordinados regresan con preguntas acerca de la misión. Esto no solo da lugar a otros *Q&A PP* que pueden o no conducir a una orden fragmentaria por escrito, sino que pueden continuar hasta que todos los participantes terminen satisfechos o agotados. No quedaba tiempo para ensayos al final del proceso de planificación. A veces, al final del día, llevaban a cabo, erráticamente, verificaciones e inspecciones pre-combate. Luego, la operación comienza sin el debido control de la operación a ningún nivel.



Colección de fotografías de la Biblioteca del Congreso, G. Eric y Edith Matson, LC-DIG-matc-06805.

De izquierda a derecha, Coronel Lawrence, Emir Abdullah, Mariscal del Aire Sir Geoffrey Salmond y Sir Wyndham Deedes llegando a la Conferencia del Cairo en el año 1920.

A los comandantes se les notificaba, por teléfono celular, las actividades importantes, y su centro de operaciones tácticas no mantenía un registro continuo de actividades. Hubo cierto tráfico de comunicaciones por radio entre las unidades de avanzada y los cuarteles, pero el centro de operaciones tácticas, por lo regular, no vigilaba dicho tráfico y no se utilizaban iconos para indicar en un mapa las posiciones de las unidades. Los mentores se sintieron satisfechos de que el Ejército Nacional Afgano estuviera practicando su “acierto afgano”. De hecho, en todos los casos observados, después de un *Q&A PP* típico, los mentores incentivados a llevar a cabo otra sesión al día siguiente para responder a las preguntas adicionales, algunas veces, dejaban a los afganos solos para que “planificaran mejor por su cuenta.”⁷ Si continuamos promoviendo, sin querer, estas sesiones manteniéndonos al margen, estaremos encubriendo su adopción como un proceso de planificación *de facto* en vastas regiones de Afganistán.

Si el proceso de planificación de preguntas y respuestas resulta en un curso de acción factible, aceptable, apropiado y completo, debemos exaltarlo como el “acierto afgano”. Sin embargo, en todos los casos analizados, este proceso sencillamente desperdicia el tiempo con el que se cuenta para la planificación en lugar de contribuir al desarrollo de un curso de acción adecuado. En todos los casos observados, el comandante de las Fuerzas Terrestres desestimó los planes después del despliegue, y formuló un nuevo plan desde cero. Si bien muchos planes de la fuerza de la coalición sufrieron la misma suerte, la separación de la preparación de inteligencia del campo de batalla y otros productos de análisis de la misión relacionados con el curso de acción, evita que la mayoría de las órdenes de operaciones del Ejército Nacional Afgano sirvan siquiera de base para las órdenes fragmentarias. Los oficiales simplemente no basan sus cursos de acción en la inteligencia bien preparada y el análisis de la misión. Por lo tanto, resulta evidente que el proceso de planificación de pregunta y respuesta constituye un “desacierto afgano”, que solo desperdicia el tiempo de planificación disponible y ocasiona fatiga innecesaria a los participantes del Estado Mayor.

Naturaleza de la cultura organizacional afgana. El “comando de misión” descentralizado que practican las fuerzas estadounidenses y las fuerzas de la coalición es un fenómeno relativamente nuevo, habilitado por un cuerpo de oficiales y suboficiales bien adiestrados y sumamente educados, en su mayoría de ejércitos occidentales.⁸ Primero practicado y perfeccionado por los ejércitos alemanes, el cual llamaban “Auftragstaktik” en los dos últimos siglos, el Ejército de EUA lo adoptó porque podemos hacerlo funcionar.⁹ Sin embargo, la mayoría de los ejércitos en el mundo, incluyendo al Ejército Nacional Afgano, no tienen líderes con mentalidad independiente lo que constituye un ingrediente indispensable para que un comando de misión funcione debidamente. La cultura organizacional afgana no está alineada de forma ideal con el comando de misión. Afganistán es una de las sociedades más tradicionales del mundo. Su gente valora las opiniones de sus ancianos y superiores más de lo que dictaría el sentido común. Como se han dado cuenta la mayoría de los soldados estadounidenses, los

afganos valoran más sus identidades tribales que su identidad nacional. Los ancianos tribales toman todas las decisiones por la tribu en las regiones remotas, como muchos mentores estadounidenses pueden atestiguar después de participar en una serie de shuras de tayikos y hazaras o jirgas de pashtunes.¹⁰ Las fuerzas armadas son un reflejo de la sociedad de la que provienen, y actúan de la misma manera que la sociedad a la cual protegen. El comandante afgano y sus principales oficiales del Estado Mayor comandan las unidades del ANA de una manera extremadamente jerarquizada y centralizada, parecida a la manera en que los ancianos e imanes locales lideran la mayoría de las aldeas en Afganistán. Esa es la razón por la que el comandante transmite las tareas por medio de una llamada por celular, como se describió anteriormente, ya que es la principal forma de distribución de las tareas de la misión en el ANA.

Otra característica de la gobernanza tribal afgana es el énfasis que le dan a la fomentación del consenso grupal. Si bien los ancianos ejercen gran influencia en la cultura tradicional de Afganistán, se adhieren a la fomentación de un consenso grupal a través de un largo proceso de debate durante el cual la gente bebe té chai y expresan tanto sus opiniones como sus reivindicaciones.¹¹ El australiano experto en contrainsurgencia David Kilcullen señala lo siguiente: “Es importante tener en cuenta... que los grupos de población en una sociedad tradicional ejercen sus opciones de manera colectiva y no... independientemente para reflejar el consenso grupal... [y] esta tendencia se destaca mucho más en sociedades tribales bajo la tensión que provoca la insurgencia”.¹² La tradición de beber té chai y la fomentación del consenso grupal constituye otro origen cultural del proceso de planificación de preguntas y respuestas. Estas son dos características aparentemente contradictorias, en que la autocracia severa y la fomentación del consenso grupal, conforman la base del *Q&A PP*.

En las observaciones efectuadas a las unidades afganas, se confirmó esta teoría del liderazgo centralizado, jerarquizado y centrado en el fomento del consenso grupal. El Estado Mayor actuó estrictamente en consonancia con las guías de los comandantes, sin embargo, se enfrascaron en largas discusiones en lugar de confiar en la acción rápida y decisiva basada en el análisis

lógico. Los comandantes de compañía no estaban facultados para tomar ninguna real decisión sin primero consultar con sus superiores. Los únicos líderes que podían tomar decisiones rápidas eran los comandantes de varios escalafones de mando superiores al del presente líder en el campo de batalla. Gran parte de los mentores de las fuerzas de la coalición observaron a los comandantes del Cuerpo de Ejército y Brigada llamar directamente a los comandantes de compañía a sus teléfonos celulares, pasando por alto la cadena de mando, para dar directrices detalladas durante las operaciones reales.¹³ Esta práctica fácilmente ignorada tiene graves implicaciones para nuestras iniciativas de mentorización.

Efectos de segundo y tercer orden del Q&A PP. Al realizar un proceso de planificación de pregunta y respuesta el cual toma varios días en completarse, sin producir un plan robusto, las unidades, regularmente observadas, en general violaron la regla 1/3-2/3 (en que el tiempo de preparación se asigna de manera descendente), privando a los escalafones de mando inferiores del tiempo necesario para planificar correspondientemente a su nivel. A nivel de Cuerpo de Ejército y Brigada, esta deficiencia impide que los batallones tengan siquiera la oportunidad de llevar a cabo la debida planificación de la misión. Sabiendo esto, los comandantes de batallón subordinados hicieron el esfuerzo de asistir personalmente al Q&A PP de la brigada para mantenerse informados de cualquier planificación y coordinación que tuviera lugar.



Foto cortesía del autor

La falta de un mentor asignado específicamente para la sección de planificación (S3) de brigada resultó en el fracaso operacional una semana después, Camp Zafar, Herat, Afganistán, mayo de 2009.

El efecto de segundo orden fue que a los mentores del batallón no les quedó tiempo para mentorar a sus homólogos en el MDMP (Proceso de toma de decisiones militares), en los procedimientos de conducción de tropas, o en las inspecciones pre-combate antes o durante las actuales operaciones. Desde 2009, los mentores a nivel de batallón fueron el pilar de nuestras iniciativas de mentorización. Contaron con el tiempo y recursos necesarios para influir en el ciclo de planificación del ANA. A los mentores de la brigada, por lo general, se les asignó desempeñar papeles dobles como oficiales de operaciones de las fuerzas de la coalición y oficiales ejecutivos (XO), por lo que no pudieron dedicarse de lleno al Programa de mentorización. Debido a que el Q&A PP le quitaba todo el tiempo de planificación disponible a nivel de brigada, los mentores dedicaron muy poco o ningún tiempo a la mentorización, y a nivel de batallón, a los mentores no les quedó tiempo para mentorar a sus comandantes de batallón y Estado Mayor, prolongando esta espiral descendente de ciclos inútiles de planificación de combate.

El efecto de tercer orden fue que los oficiales de menor rango jamás aprendieron los procedimientos de conducción de tropas o qué significa la palabra “acierto”, prolongando el ciclo de “desacierto afgano” para la siguiente generación de oficiales del ANA. Creyendo que contaban con el tácito apoyo de sus mentores, las unidades del Ejército Nacional Afgano continuaron la práctica del Q&A PP. Ahora esto constituye el proceso de planificación *de facto* que se practica en todos los niveles en algunas regiones en Afganistán.

¿Queremos que esto continúe? El resultado de este proceso de planificación es actualmente una falta de planificación y cero producción de órdenes de operaciones de calidad. A fin de aumentar la eficacia combativa del ANA, los mentores deben tomar las riendas y continuamente reforzar el establecimiento de las funciones de guerra de mando y control a niveles de Cuerpo de Ejército y Brigada, para dejar que se filtre a los escalafones de mando subordinados.

Cómo alinear la metodología del Programa de mentorización con la cultura del país anfitrión

El Ejército Nacional Afgano es una organización sumamente centralizada, jerarquizada, centrada

Caso ilustrativo, mayo de 2009

La operación de mayor envergadura que pude observar fue una operación de ofensiva importante en la Provincia de Badghis en mayo de 2009, (alternativamente denominada “*Operation Iron Fist*”, “*Operation Ghormach*”, u “*Operation Khora II*”, por los oficiales del ANA, estadounidenses e italianos en múltiples escalafones de mando), el Cuartel General de la 1ª brigada del 207º Cuerpo de Ejército que tardó 6 días para planificar y redactar una orden de operaciones (sin generar un enunciado de la misión). Esta sesión de planificación excesivamente larga por parte de la brigada solo les proporcionó a los batallones y compañías un día para prepararse antes de desplegarse a la Provincia de Badghis, en la cual, desde el año 2001, no se había erradicado la presencia del Talibán. A pesar de los mejores esfuerzos por parte de los comandantes del 3-1 batallón del 207º Cuerpo de Ejército del ANA se perdió todo un pelotón por causa de los insurgentes durante un ataque en un punto de resistencia insurgente de Bala Mugharb. Los integrantes del pelotón que quedaron con vida fueron torturados y decapitados por insurgentes del lugar, mientras que los mentores de las fuerzas de la coalición observaban impotentemente desde el valle. La pérdida se debió a la falta de tiempo de planificación permitido a los batallones y a la insistencia del S3 de la brigada de controlar personalmente a las individuales compañías de distintos batallones en el área principal de operaciones. El grupo de batalla italiano, que se encontraba en apoyo directo, fue excluido, ya que su propio país le advirtió no proporcionar más de un pelotón a la vez por operación, y, por lo tanto, no pudieron asistir al sitiado pelotón del ANA.

Una semana después de la masacre, el comandante del 3-1 batallón del 207º Cuerpo de Ejército fue relevado de su mando, a pesar del hecho de que el comandante de brigada fue el que ordenó el ataque y planificó el método de ataque hasta el último detalle. El Capitán de Corbeta a cargo del equipo de transición estadounidense incorporado que había estado adiestrando al 3-1 batallón del 207º Cuerpo de Ejército fue reemplazado por un capitán sin ningún tipo de experiencia en cuanto a planificación y operaciones a nivel de batallón proveniente de un equipo distinto cuando el batallón se desplegaba a la Provincia de Badghis, luego de la operación de planificación a nivel de Brigada en Herat. La misión se prolongó por un mes más hasta que fueron rotados los mentores de operaciones italianos, españoles y los equipos de enlace, y fueron desactivados los equipos de transición estadounidenses y llegara la 4ª Brigada de Asesoría y Asistencia de la 82ª División Aerotransportada.¹⁴ Con todo el equipo italiano de mentorización operacional, el equipo de enlace, el OMLT español y los mentores estadounidenses rotando en el teatro de operaciones al mismo tiempo, la memoria colectiva de este suceso se ha perdido, lo que lleva a la repetición anual continua, como ha venido sucediendo durante varios veranos.¹⁵ Aquí encontramos que el “desacierto afgano” ha permitido que continúe su inevitable conclusión.

en el líder y que busca el consenso grupal, lo cual refleja sus raíces culturales. Con esto en mente, hay factores que necesitamos entender y medidas que necesitamos tomar para mejorar su efectividad.

El Ejército Nacional Afgano es el centro de gravedad del Programa de mentorización. En el Manual de Campaña 3-0, *Operations* (Operaciones) se define los centros de gravedad como las características, capacidades, o lugares del cual una fuerza militar obtiene su *libertad de acción*, *fortaleza física* o *voluntad de lucha*. Y añade lo siguiente:

El centro de gravedad constituye una herramienta vital de análisis en el diseño de campañas y operaciones importantes. Una vez identificados, se convierten en el foco de intención del comandante y del diseño operacional. Los comandantes de grado superior describen el centro de gravedad en términos militares, tales como objetivos y misiones.¹⁶

Si bien usamos el término “centro de gravedad” para los cursos de acción tácticas, podemos usar el mismo concepto para identificar el centro de gravedad del ANA para fines de mentorización.

El Ejército Nacional Afgano, siendo una organización sumamente centralizada, jerarquizada y que busca el consenso grupal, obtiene su libertad de acción, fortaleza física y voluntad de lucha de sus comandantes. Lo mismo puede decirse de las unidades de la fuerza de la coalición, pero dado el contexto cultural, es mucho más pronunciado en una unidad del Ejército Nacional Afgano. Su Cuerpo de Ejército carece de un escalafón de división, de manera que los cuarteles generales, a nivel de Cuerpo de Ejército, dirigen las operaciones de las brigadas. Por lo tanto, el sistema de mando y control a niveles de Cuerpos de Ejército y Brigada es el terreno decisivo para la mentorización. Los Cuerpos de Ejército y Brigadas del Ejército Nacional Afgano influyen en el éxito o fracaso de sus subalternos mucho más que en un ejército occidental. Dentro de este terreno decisivo, así como una adecuada planificación impulsa al mando y control, el comandante y el jefe de operaciones G/S3 a niveles de Cuerpos de Ejército y Brigada constituyen los centros de gravedad del Programa de mentorización. Por consiguiente, la intención del comandante y el diseño operacional del Programa de mentorización de las fuerzas de la coalición debe centrarse en este centro de gravedad.

El punto decisivo del Programa de mentorización. Si la transición de la seguridad es nuestra misión principal en Afganistán, entonces la mentorización deliberada y planificada es la correcta metodología.¹⁷ Si el Ejército Nacional Afgano es una organización jerarquizada, centrada en el líder, que busca el consenso grupal, y los comandantes y jefes de operaciones a niveles de Cuerpos de Ejército y Brigada son los centros de gravedad, ¿cuál es nuestro punto decisivo para en la mentorización? ¿Dónde concentramos a nuestros soldados y recursos para lograr nuestro estado final?

En el Manual 3-0, *Operations*, se define un punto decisivo de la siguiente manera:

Un lugar geográfico, evento clave específico, o sistema habilitador que permite que los comandantes ganen una ventaja significativa sobre un enemigo y ejerzan mucha influencia en el resultado de un ataque. Los puntos decisivos no son centros de gravedad; constituyen la clave para atacarlos o protegerlos... Los puntos

decisivos moldean el diseño operacional y dejan que los comandantes seleccionen objetivos claramente definidos, decisivos y alcanzables. Acontecimientos tales como la dedicación de la reserva operacional enemiga también pueden ser puntos decisivos. Una vez identificados y seleccionados para la acción, los puntos decisivos se convierten en objetivos.¹⁸

En lo que compete al Programa de mentorización, si los comandantes a niveles de Cuerpo de Ejército y Brigada y el Estado Mayor de la sección de planificación constituyen los centros de gravedad, *entonces la enseñanza con éxito del MDMP (Proceso de toma de decisiones militares) es nuestro punto decisivo* para lograr una victoria en la iniciativa de mentorización. Una vez que el Cuerpo de Ejército y Brigada genera el plan adecuado para que los batallones lo lleven a cabo, será cuestión de tiempo hasta que los batallones puedan hacer lo mismo. Finalmente, con los sistemas de planificación y operaciones en pleno desarrollo, los mentores estadounidenses y los de las fuerzas de la coalición podrán verdaderamente mantenerse y solo proveer habilitadores de combate.

Si la transición de la seguridad es nuestra misión principal en Afganistán, entonces la mentorización deliberada y planificada es la correcta metodología.

El MDMP centrado en el producto. El Ejército Afgano no evita a propósito usar el MDMP. Los instructores estadounidenses actualmente contratados les proveen instrucción durante cursos de dos semanas de duración en centros regionales de adiestramiento. El problema es que el ANA rota a los estudiantes durante un curso dado, que consta de 177 diapositivas, para mantener en marcha sus operaciones diarias.¹⁹ Si los mentores no se involucran debidamente, 14

personas distintas, en un periodo de dos semanas, pueden asistir al curso el cual solo corresponde a un solo estudiante. Luego de haber pasado por el adiestramiento, el ANA todavía encontrará el MDMP ajeno a su cultura organizacional. Aquí es cuando los mentores deben intervenir.²⁰

Los mentores tienen que demostrar *todas* las distintas herramientas disponibles en el MDMP. Un buen mentor puede enseñar una técnica por misión, o una técnica semanalmente, hasta que el Estado Mayor afgano esté listo para integrar todos los aspectos.²¹ Este es un proceso que toma tiempo y energía, pero debe ser el corazón y alma del Programa de mentorización a niveles de Cuerpos de Ejército y Brigada. Al centrarse en los productos del MDMP, y no en el proceso en sí, podemos hacer el sistema más aceptable para nuestros aliados afganos. En lugar de centrarse en que el Ejército Nacional Afgano pase por cada sub-paso del MDMP, hay que centrarlos en apreciar la utilidad de los distintos productos del MDMP, ya que los mismos ayudan a mejorar el plan del ANA, dando como resultado más operaciones de combate con éxito.

Entre algunos de los productos del MDMP cuyos beneficios hay que destacar se encuentran los siguientes:

- Línea de tiempo para la planificación del comandante.
- Orientación adecuada del comandante.
- Calco de obstáculos combinados modificados.
- Modelo de doctrina.
- Modelo situacional.
- Declaraciones y bosquejo del curso de acción del enemigo.²²
- Misión actualizada con base en el análisis de las tareas especificadas, implícitas y esenciales.
- Declaraciones y bosquejos de curso de acción de los aliados.
- Matriz de sincronización.²³
- Órdenes preparatorias que contribuyen a la planificación simultánea en escalafones de mando inferiores.
- Órdenes de operaciones y fragmentarias.²⁴

Debemos recordar que el MDMP es un medio para un fin, es solo un proceso, una metodología. La planificación y ejecución adecuada a través de órdenes bien pensadas es su estado final. El MDMP no es algo que se puede contratar para un

curso de dos semanas de duración. Esto es algo que debemos aprender en la práctica, a través de la mentorización dedicada.

La mentorización es más que mentorar. Es un proceso de tiempo completo a través de un ciclo de planificación, ejecución y evaluación. No podemos esperar que nuestros homólogos del Ejército Nacional Afgano lo dominen luego de asistir a un solo curso contratado. De hecho, la mayoría de los estados mayores principales, ya han asistido al curso de MDMP de las fuerzas de la coalición en donde fueron observados. No han captado mucho del curso. La mentorización diaria y continua en todos los niveles del escalafón de mando debe reforzar el MDMP. Se necesita contar con mentores que entiendan a cabalidad el MDMP, que sepan cómo enseñarlo y cuenten con la paciencia necesaria para adiestrar diariamente a sus homólogos.²⁵

La cultura afgana es un habilitador. La afinidad cultural afgana por la autocracia y la búsqueda del consenso grupal, por parte de los ancianos, no tiene que ser impedimento alguno para el desarrollo del ANA. Se puede utilizar dicha afinidad para aprovechar la enseñanza del MDMP y el desarrollo de adecuados sistemas para el Estado Mayor. Si las secciones de Estado Mayor están bien educadas en cuanto a cómo sus productos finales deben lucir, y si los oficiales ejecutivos y comandantes adjuntos, a niveles de batallón y brigada, aprenden a cómo se supone que el MDMP debe fluir, su afinidad cultural por la discusión y la búsqueda del consenso grupal les ayudará a desarrollar cursos de acciones doctrinalmente válidos. Una vez que el comandante de la unidad y el oficial ejecutivo sepan lo que significa la palabra “acierto” podrán moldear la discusión, y evitar que se desarrolle un Q&A PP, consecuentemente creando sesiones de planificación eficaces.

El punto decisivo para los mentores. En cada región, el Cuerpo de Ejército del ANA y los elementos de mando y control (los comandantes y el jefe de la sección S3) son los centros de gravedad donde se toman todas las decisiones importantes, que afecta a cada escalafón subordinado. El punto decisivo para los mentores es enseñar el MDMP al elemento de mando y control, permitiendo, de esta manera, el desarrollo adecuado de sistemas de

planificación y operaciones y el establecimiento de las condiciones para la destreza táctica.

La enseñanza del *MDMP* no ha sido la principal prioridad para la mayoría de los mentores. Por lo regular, los mentores de las fuerzas de la coalición suelen actuar como oficiales de enlace e instructores de tácticas, técnicas y procedimientos a niveles de mando inferiores. Estos instructores son excelentes en la enseñanza de puntería de armas portátiles y rutas de fuego y maniobra. En su mayoría, por años, los equipos de mentores subsiguientes, han enseñado a las unidades del Ejército Nacional Afgano destrezas a nivel individual y de escuadra, desatendiendo el proceso de planificación a niveles de batallón y brigada. Este es el caso, ya que nuestros mentores no son seleccionados con base en un estado final específico.²⁶

Si aceptamos el hecho de que el *ANA* puede luchar eficazmente, pero necesita ayuda para desarrollar sistemas a nivel de unidad, hay que seleccionar mentores con base en el estado final deseado. Los sistemas de mando y control a niveles de Brigada y Cuerpo de Ejército son los centros de gravedad en nuestra iniciativa de mentorización. Debemos poner a nuestros mejores mentores en esos puestos y aprovechar la afinidad cultural afgana con la búsqueda del consenso grupal para moldear su sistema de Estado Mayor. A continuación se presentan las siguientes sugerencias para mejorar las iniciativas de mentorización:

- Asignar operaciones de maniobras, fuegos y efectos a Mayores o Tenientes Coronales que verdaderamente cuenten con experiencia en la Tabla de Organización y Equipamiento de unidades en servicio activo (*TO&E, por sus siglas en inglés*), en calidad de asesores, a tiempo completo, de planificación a niveles de Cuerpo de Ejército y Brigada. El designar a un oficial que jamás haya desempeñado a tiempo completo estos trabajos esenciales en una unidad de *TO&E* a un puesto de mentor en la *S3*, les indica a nuestros homólogos afganos que no consideramos importantes las funciones que desempeña la sección de operaciones. (En la actualidad, algunos de los mentores a niveles de Cuerpo de Ejército y Brigada están asignados a tareas dobles en calidad de integrantes de

Estado Mayor del equipo de combate de brigada de las fuerzas de la coalición, lo que limita su efectividad.)

- Asignar a tres mentores adicionales en las secciones de Operaciones. Además del Oficial a Cargo de la sección de operaciones (*G3 OIC*), designar a un jefe de Operaciones, jefe de adiestramiento y jefe de planificación. La mayoría de los jefes de planificación a niveles de Cuerpo de Ejército y Brigada del Ejército Nacional Afgano, no cuentan con mentores asignados. Estas tres áreas —operaciones, adiestramiento y planificación— son cruciales y sus recursos son lo suficientemente significativos para justificar que se les asigne, individualmente, mentores de grado de oficial superior. Actualmente, un oficial mentora a todas las secciones, con su nivel de resultado correspondiente. En 2009, el 209° Cuerpo de Ejército contó con un Mayor italiano y un Teniente Coronel de la Guardia Nacional estadounidense, añadido por medio de contratistas, para asistir a la sección del jefe de operaciones del Cuerpo de Ejército. Sin embargo, ya que desempeñaban doble tarea en calidad de oficial de la sección de operaciones en sus respectivas brigadas, su eficacia se vio significativamente mermada.

- Designar a otros dos mentores en la sección de operaciones de la Brigada. Además del Oficial a Cargo de la sección de operaciones, asignar a un oficial de adiestramiento para la sección de adiestramiento y otro para la sección de planificación. Estos mentores deben tener el grado de Mayores y haberse desempeñado a ese nivel en el Ejército de EUA.

- Adoptar una estructura de mayor cobertura para el equipo de mentores, que refleje la estructura del equipo de mentores y enlace operacional de la OTAN. En la actualidad, los equipos de la OTAN se están desplegando con un verdadero comandante de batallón y su Estado Mayor, con una fuerza de seguridad consagrada, que permite que los equipos puedan mentorar de manera más eficaz, por lo menos, desde un punto de vista sistémico. Muchas unidades que llevan a cabo la iniciativa de mentorización se encuentran gravemente infradotadas de personal y deficientemente adiestradas en el desarrollo de sistemas.

● Deberíamos desarrollar un programa de instrucción de mentorización para el Estado Mayor del Ejército Nacional Afgano en sus respectivos escalafones de mando y un sistema de documentación administrativa para que los equipos subsiguientes puedan retomar la tarea que dejó el anterior equipo. Ahora mismo, muchos equipos comienzan, desde cero lo que ya estaba establecido debido a la falta de un programa de instrucción sistemático, evaluado regularmente de conformidad con un estándar coincidente. La mayoría de los mentores no sabían qué enseñar ni cómo hacerlo y

regresaban a su zona de bienestar, enseñando técnicas de puntería básica con fusil y la técnica de fuego y maniobra, una y otra vez.

No estamos desarrollando una pandilla de insurgentes como lo hizo Lawrence de Arabia. Estamos desarrollando un ejército nacional típico. Por ende, debemos adoptar la enseñanza del MDMP en todos los niveles. Recuerde, los afganos pueden pelear. Solo necesitan de nuestra ayuda para crear sistemas a fin de convertirse en un ejército autosuficiente que puede funcionar sin la intervención de mentores. Solo después que eso suceda podremos regresar a casa con éxito y honor.²⁷MR

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. El Teniente Coronel Robert L. Bateman aborda este adagio a menudo mal interpretado en su artículo el cual se encuentra disponible en <www.afji.com/2008/12/3801570>. Sin embargo, su idea y objetivo principal es distinto. Se obtuvo permiso del Teniente Coronel Bateman para citarlo y mencionar su artículo, 17 de febrero de 2010 vía correo electrónico AKO.

2. Similares sentimientos chauvinistas fueron expresados contra el Ejército de Corea del Sur en 1953 por KMAG (Grupo asesor militar estadounidense para la República de Corea, por sus siglas en inglés). Al tildar a los soldados coreanos de tener “creencias arcaicas y supersticiosas, y de carecer, por lo regular, de destrezas mecánicas”, algunos asesores estadounidenses quisieron que el Ejército de la República de Corea (ROK) adoptaran el inglés como idioma oficial para que a los asesores estadounidenses se les hiciera más fácil el asesoramiento. Ramsey, Robert, D. III, *Advising Indigenous Forces: American Advisors in Korea, Vietnam and El Salvador* (Fuerte Leavenworth, estado de Kansas: Combat Studies Institutes Press, 2006), p. 13. Desde entonces Corea del Sur ha desplegado su Ejército en más de 22 países en el extranjero en apoyo a los Estados Unidos y la ONU, lo que incluye 325.000 soldados a Vietnam, 20.000 a Irak y 3.400 en Afganistán. <<http://www.mnd.go.kr/mndPolicy/globalArmy/news/index.jsp?topMenuNo=2&leftNum=19>>.

3. Bateman

4. *Ibíd.*

5. Le doy crédito al Teniente Coronel Tony Leal, NMNG, RCAC-West, y al Teniente Coronel Haydon, Asistente del RCAC-West, 2008-2009, por haberse tomado el tiempo de enseñarme y mostrarme personalmente qué es el “Desacierto afgano” y a qué debe parecerse.

6. El Coronel Baer, Jefe del Equipo de transición de validación, Fuerza de Tarea Phoenix, usó primero esta frase en 2008, en su último “brifin del VTT” para todo los mentores estadounidenses a finales de 2008.

7. Leal y Haydon.

8. El concepto “comando de misión” se explica en detalle en el Manual de Campaña del Ejército FM 6-0, *Mission Command* (Washington, DC: Oficina de Imprenta del Gobierno de EUA (GPO), y el Manual de Campaña del Ejército Nacional Afgano FM 1-3.6, *Mission Command* (Washington, DC: GPO

9. Keithly, David, M. y Ferris, Stephen, P., “Auftragstaktik, or Directive Control, in Joint and Combined Operations”, *Parameters* (Otoño de 1999): págs 118-33.

10. Wardak, Ali, “A Traditional Means of Conflict Resolution in Afghanistan,” United Nations Public Access Network, págs. 4-5. Disponible en: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/apcity/unpan017434.pdf>>

11. *Ibíd.*

12. Marten, Kimberly, “The Danger of Tribal Militias in Afghanistan: Learning from the British Empire,” *Columbia University Journal of International Affairs* 63.1 (Otoño/invierno de 2009): p. 159 Cita tomada directamente de la Sra. Marten de Kilcullen.

13. Practicada de forma rutinaria tanto en la 1ª como en la 2ª Brigada del 207º Cuerpo de Ejército, Ejército Nacional Afgano, durante la temporada de primavera de 2009 en Herat, Farah y en las Provincias de Badghis, según lo observado y señalado por el autor, el entonces Jefe del VTT-Western Afghanistan.

14. Con base en mi observación personal del proceso de planificación en los niveles de Cuerpo de Ejército y Brigada desde el 26 de abril hasta el 8 de mayo de 2009, y de mi entrevista con el Capitán Thomas Beyerl, Jefe de Equipo,

equipo de transición del 3er pelotón, 1ª Brigada del 207º Cuerpo de Ejército del Ejército Nacional Afgano, llevada a cabo el 16 de octubre de 2009 en Camp Phoenix, Afganistán, así como otra entrevista realizada con el Capitán Ray Gabriel, oficial ejecutivo.

15. Las unidades en servicio activo estadounidenses sirven 12 meses en Afganistán; las unidades de la Guardia Nacional sirven 9 meses, las unidades italianas sirven 6 meses y las españolas sirven 4 meses. El RC-West en agosto de 2009 vio cómo todos los cuatro elementos de las fuerzas de la coalición rotaron simultáneamente en un periodo de cinco semanas en una rara convergencia de sincronización.

16. FM 3-0 del Ejército de EUA, *Operations (Operaciones)* (Washington, DC: GPO), párrafo 6-35, 6-8.

17. El Coronel (Retirado) Dave Prugh, quien sirvió un total de 75 meses en Afganistán en calidad de oficial y luego como contratista y recientemente como civil experto para el Equipo de Validación J3, CSTC-A, presenta un buen argumento en el que expone que el Ejército ha puesto, imprudentemente, a unidades de la Guardia Nacional a cargo de la mentorización y a las unidades en servicio activo a cargo de la seguridad, cuando debió haber sido lo contrario. Disponible en: <<http://smallwarsjournal.com/blog/journal/docs-temp/413-prugh.pdf>>, 15-16>.

18. FM 3-0 del Ejército de EUA, *Operations (Operaciones)* (Washington, DC: GPO) párrafo 6-56, 6-11.

19. Al preguntarle a numerosos comandantes de batallones y compañías del Ejército Nacional Afgano y a su Estado Mayor principal por qué rotaron distintos estudiantes durante el curso en lugar de enviar al mismo estudiante todos los días de manera que pudiera aprender, el consenso manifestado entre los líderes fue que los comandantes y el Estado Mayor principal se requerían en sus escritorios para administrar la unidad. La verdad era que ellos enviaron a sus asistentes y reemplazos a la clase porque podían hacerlo, y no hubo nadie que les dijera lo contrario.

20. Park, David, H., “Teaching TLPs to Afghan Company Commanders,” *Infantry Magazine* (Mayo-Agosto de 2010), págs. 13-18, o <https://www.benning.army.mil/magazine/2010/2010_2/MAY-AUG%2010.pdf>.

21. Hubo mucho progreso en esta área cuando el Grupo de Asesores de Adiestramiento Combinado-Afganistán, bajo el Brigadier General Neil Baverstock (RU), creó las guías/cuadernos de ejercicio a niveles de brigada, batallón y compañía en el verano de 2009. Las mismas contenían “tarjetas de referencias” de fácil acceso que los oficiales del Ejército Nacional Afgano podían usar para poner rápidamente en práctica la metodología doctrinal durante las fases de planificación y ejecución de las operaciones de combate.

22. La mayoría de los oficiales de inteligencia del Ejército Nacional Afgano saben cómo hacerlo, pero debido a la falla del comandante de no llevar a cabo adecuadamente el MDMP, estos productos casi nunca se incorporan en la planificación.

23. Por propia experiencia, esto es tema más difícil de enseñar, sin embargo, tiene la recompensa potencialmente más alta para la operación de la unidad.

24. Park, págs. 13-18.

25. Prugh, págs. 15-16.

26. *Ibíd.*

27. El “Éxito y Honor” es el lema de las Fuerzas de Estados Unidos-Irak durante la operación *New Dawn* (Nuevo Amanecer), el último redespiegue de Irak, 2010-2011.

El planteamiento del Ejército de EUA para la asistencia de la fuerza de seguridad

General de Brigada Edward P. Donnelly, Ejército de EUA;
Coronel Mike Redmond, Ejército Británico; y
Mayor Bill Torrey, Ejército de EUA

MIENTRAS LA INSTITUCIÓN castrense estadounidense encara los desafíos en la primera mitad del siglo XXI, varias tendencias mundiales —globalización, disponibilidad de la tecnología, crecimiento demográfico, urbanización, aumento de la demanda de recursos, cambio climático y proliferación de armas de destrucción masiva— moldean el ambiente de seguridad internacional. Estas tendencias ejercen una presión creciente sobre los gobiernos que precisan responder a las expectativas legítimas de sus ciudadanos, incluyendo la satisfacción de sus necesidades básicas, una justicia imparcial y el logro de una mayor prosperidad y oportunidades tanto para ellos mismos como para sus descendientes. Los gobiernos que no pueden satisfacer estas aspiraciones corren el riesgo de perder su capacidad de gobernar. Esta pérdida, a su vez, crea oportunidades para grupos extremistas que exportan terror y violencia en nombre de ideologías radicales. En última instancia, esta situación puede crear un ambiente de conflicto persistente.

El conflicto persistente

La confrontación prolongada entre actores estatales, no estatales e individuos independientes que están cada vez más dispuestos a utilizar la violencia para alcanzar sus objetivos políticos e ideológicos, permanecen figurando un ambiente estratégico en toda la primera mitad del siglo XXI

y posiblemente más allá. Las posibles estrategias para enfrentar una era de conflicto persistente sugieren que las fuerzas estadounidenses tendrán que desempeñar cuatro tareas principales, a saber:

Prevalecer en el conflicto actual.

Disuadir, y de ser necesario, *derrotar* a los enemigos en conflictos futuros, incluyendo la defensa de la patria.

Apoyar a las autoridades civiles en el país y en el extranjero.

Colaborar con los países socios para desarrollar la capacidad de sus fuerzas de seguridad, en concierto con otros elementos del poder nacional, desarrollar la capacidad de sus gobiernos y aumentar su cooperación en las operaciones de todo el espectro del conflicto.

Si bien, desde hace mucho tiempo, el compromiso en calidad de socio, forma parte de las estrategias nacionales, Estados Unidos solo, episódicamente, ha dependido de sus fuerzas militares para jugar roles importantes en esta cuarta tarea. En vista de las amenazas militares convencionales, el nivel de estabilidad internacional garantizada por potencias rivales y un bajo nivel de amenaza de grupos extremistas, las Fuerzas Armadas estadounidenses no han puesto mucho empeño para convencer a los países socios de desarrollar las capacidades de sus fuerzas de seguridad. Sin embargo, con la creciente amenaza que representan los grupos extremistas a la

El General de Brigada Edward P. Donnelly completó recientemente dos años como Vicedirector de Estrategia del Ejército cuyas áreas de responsabilidad incluyen Asuntos Internacionales y Cooperación en Materia de Seguridad. El General Donnelly ha servido en siete asignaciones operacionales y de combate. Cuenta a su haber con varios títulos de post-grado incluyendo uno de Doctor de Jurisprudencia de la Universidad Suffolk.

El Coronel Mike Redmond, Ejército Británico, fue jefe de la División de Operaciones de Estabilización del Cuartel General, Departamento del Ejército. Cuenta a su haber con una Maestría de la Escuela Nacional de Guerra, Washington DC.

El Mayor Bill Torrey es un estratega del Ejército en la División de Operaciones de Estabilización. Actualmente estudia para una Maestría en Estudios Internacionales Avanzados en la Universidad Johns Hopkins.

estabilidad regional y mundial, las Fuerzas Armadas de EUA, deben aceptar desempeñar ese papel. Ya que la amenaza es persistente, la respuesta también debe serlo.

El compromiso continuo es un esfuerzo prolongado, en conjunto con otros elementos de gobierno, para desarrollar la capacidad de las naciones socias a fin de controlar su territorio y gobernar a su población, al mismo tiempo que conquista la cooperación en sus operaciones por todo el espectro de conflicto. Logrado principalmente por medio de iniciativas de cooperación de seguridad para desarrollar la capacidad de los países socios y fortalecer las relaciones, el compromiso continuo resulta crucial para el éxito en un conflicto persistente. Las Fuerzas Armadas constituyen el medio principal para desarrollar la capacidad de las fuerzas militares de otros países e instituciones militares mediante el programa de Asistencia de Fuerza de Seguridad (*SFA*, por sus siglas en inglés). Una fuerza militar tiene funciones complementarias de asistir en las iniciativas de otros organismos para desarrollar la capacidad de gobierno de los países aliados. Además, ayuda a los organismos a desarrollar sus propias capacidades para asistir a otros países. La cooperación en materia de seguridad, incluyendo las actividades de la *SFA*, aumenta la cooperación de los países socios en las operaciones en todo el espectro de conflicto.

Asistencia de fuerza de seguridad

La Asistencia de Fuerza de Seguridad es la combinación de actividades para desarrollar la capacidad de las fuerzas de seguridad extranjeras y el mantenimiento de sus instituciones de apoyo. La *SFA* es una tarea que las fuerzas de seguridad conducen en coordinación con, apoyadas por, o en apoyo de otros organismos, como parte de las operaciones de estabilización en todo el espectro del conflicto.¹ La Asistencia de Fuerza de Seguridad también, con frecuencia, contribuye a fomentar relaciones, que entre otras cosas, proporciona apoyo político a las operaciones militares y gobiernos, o las iniciativas para fomentar la capacidad de fuerza de seguridad.

El planteamiento del Ejército para la *SFA* tiene los siguientes cinco componentes:

- Demanda.
- Distribución de medios.
- Preparación de tropa.



(Foto: Contramaestre Joshua Treadwell, Armada de EUA)

La OTAN y las Fuerzas de Asistencia de Seguridad Internacional (ISAF) en Afganistán visitan los equipos de Reconstrucción Provincial en Konduz, Balkh, Faryhab y Wardak, provincias de Afganistán. Por medio de esos equipos, la ISAF apoya la reconstrucción y el desarrollo en Afganistán, protegiendo áreas en donde el trabajo de reconstrucción lo llevan a cabo otros actores nacionales e internacionales. Actualmente hay 26 equipos trabajando por todo Afganistán.

- Ejecución (incluyendo la evaluación).
- Sostenimiento.

Demanda. Los Comandos Combatientes Geográficos establecen y articulan la necesidad de medios para este tipo de misión en sus estrategias de teatro de operaciones. Siguiendo las orientaciones contenidas en la Directriz del Ministro de Defensa de EUA para el empleo de fuerzas establecen sus estrategias en el teatro para lograr los estados finales de seguridad y estabilidad dentro de sus áreas de responsabilidad. El Departamento de Defensa valida, establece prioridades y dirige las demandas de los requerimientos de los Comandos Combatientes Geográficos.

Los Comandos Componentes del Ejército (*Army Service Component Commands, ASCC*, por sus siglas en inglés) elaboran planes de campaña de teatro para ejecutar las responsabilidades asignadas de los Comandos Combatientes Geográficos.² Los Comandos Componentes del Ejército, las organizaciones de cooperación en materia de seguridad, los comandantes de Fuerza Conjunta, los comandos de operaciones especiales en el teatro y el grupo representativo de EUA del Departamento de Estado coordinan los planes dentro del área de responsabilidad.³ También pueden desarrollar



Un líder de equipo del Ejército de EUA le da un toque con el puño a un jovencito en la aldea de Samatan al este de la provincia de Kunar, Afganistán, 24 de septiembre de 2010.

los requisitos operacionales o institucionales para que sean incluidos en los planes de los Comandos Componentes del Ejército. Por ejemplo, el grupo representativo de EUA en el país es una fuente probable de solicitudes de asistencia militar en lo referente a los planes para fomentar las capacidades de gobernanza o económicas de otros organismos.

Los planes de los Comandos Componentes del Ejército establecen las solicitudes de asistencia por medio de la definición de las capacidades necesarias para lograr los efectos pretendidos. El Departamento de Defensa valida y prioriza las solicitudes y determina qué fuerzas singulares proveerán a individuos, unidades, equipos, capacidades y programas a los Comandos Componentes del Ejército, para satisfacer las solicitudes. Una vez recibida la orden de proporcionar asistencia, el Ejército determina cómo distribuir los recursos para los requisitos. Las dos fuentes de las cuales el Ejército puede sacar dichos medios son las fuerzas operativas y la fuerza generadora.

Distribución de medios. Al usar las fuerzas operativas para atender la solicitud de medios, el

empleo de tropas de uso especial del Ejército frecuentemente será la primera y mejor opción. Las mismas están organizadas, adiestradas y equipadas para realizar operaciones de unidades a nivel de escalafón pequeño, que poseen destrezas culturales y lingüísticas centradas en la región, y en el adiestramiento de defensa interna extranjera, las fuerzas de uso especial del Ejército resultan ideales en las tareas más comunes relacionadas con la SFA que involucran actividades adaptables y de corta duración necesarias para el desarrollo de capacidades a nivel individual y de pequeña organización. Cuando se necesita el desarrollo de capacidades especiales o muy específicas, las fuerzas de uso general u organizaciones pequeñas adaptadas para fines especiales pueden ser designadas a unidades de las fuerzas de uso especial mientras dure la misión. Las fuerzas de uso especial del Ejército pueden funcionar con rasgos menos visibles, lo que las hace ideales para muchas misiones de la SFA, porque los países más propensos a necesitar la asistencia de la SFA, probablemente no quieran que sus poblaciones sepan que solicitaron dicha asistencia.

Si la necesidad de efectivos operacionales supera la disponibilidad de las fuerzas de uso especial o cuando esas no sean las mejores opciones para determinada misión, el Ejército probablemente asignará a una brigada de fuerzas de uso general para prestar dicha asistencia. El Ejército cuenta con 302 brigadas modulares de fuerzas de uso general, incluyendo 73 equipos de combate de brigada (*Brigade Combat Teams, BCT*, por sus siglas en inglés) y 98 brigadas de apoyo multifuncional. El Ejército utilizó equipos de combate de brigada (de maniobra) en las operaciones *Iraqi Freedom* (Libertad Iraquí) y *Enduring Freedom*, ahora *Operation New Dawn* (Operación Nuevo Amanecer) para desarrollar la capacidad de las tropas de seguridad iraquíes y afganas. Hasta ahora, las lecciones provenientes de estos despliegues indican que la brigada es una base viable para una *SFA* a gran escala que contribuye a desarrollar la capacidad en los niveles individuales y de unidad. La planificación, mando y control y las capacidades de apoyo inherentes a un cuartel general de una brigada de fuerzas de uso general permite que la brigada planifique, ejecute y apoye misiones de la *SFA* más grandes, más complejas, más variadas y más prolongadas.

El diseño modular de la brigada habilita al Ejército a organizarla para la misión de la *SFA* con individuos, organizaciones y capacidades provenientes de las fuerzas de uso especial, otras fuerzas de uso general e incluso, organizaciones de la fuerza generadora. Mientras más detalladas sean las solicitudes de medios en cuanto a los efectos pretendidos de la misión de la *SFA* y cuanto antes se reciban, mayor probabilidad habrá de que una organización de tarea de tropas de uso general poseerá la mejor combinación de capacidades para aquella misión específica. La brigada puede organizar elementos del tamaño y del conjunto de destrezas necesarios para cada misión, y puede proporcionar asistencia continua en varias ubicaciones usando las capacidades de su Estado Mayor. Las instalaciones del país anfitrión o las capacidades logísticas específicas provenientes de organizaciones semejantes del país anfitrión pueden apoyar logísticamente a los equipos desplegados, dependiendo del ambiente. Las unidades especializadas pueden aumentar la formación militar, mientras que las unidades orgánicas pueden adaptarse para cumplir las tareas

singulares de la misión. La brigada cuenta con una gran gama de experiencia. Un equipo de combate de brigada típico, por ejemplo, cuenta con más de 250 oficiales y más de 1.000 suboficiales con el grado de sargento y superior, que proporciona una significativa base de instructores y asesores.

Por lo regular, si las fuerzas generadoras atienden una demanda, el Ejército asignará a un comando subordinado la tarea de desarrollar un conjunto de capacidades competitivas con el efecto deseado, u organizar un conjunto de capacidades en torno a los elementos de la Comandancia, Departamento del Ejército (*HQDA*, por sus siglas en inglés), o dirigir al Estado Mayor de la unidad directamente subordinada. Otros elementos de la fuerza generadora pueden contribuir con individuos, organizaciones o capacidades. Si los niveles de amenaza determinaran necesario el transporte protegido y seguridad, o si la tarea necesitara una significativa estructura de apoyo, las fuerzas operacionales también pueden contribuir con el conjunto de medios. De ser necesario equipar a las fuerzas de seguridad extranjera, el Comando de Material del Ejército debe determinar la mejor manera de proveer dicha asistencia. Entre las opciones se encuentran el programa de Ventas de equipo militar a otros países (*Foreign Military Sales*), ventas directas de alta prioridad autorizadas, artículos de defensa declarados como “excedentes” y préstamos temporales. Cuando uno de los programas específicos parece ser la mejor opción para atender los requisitos de la misión —como el Programa Internacional de Educación y Adiestramiento Militar (*International Military Training and Education, IMET*, por sus siglas en inglés), por ejemplo— la fuerza generadora estará encargada de proveer la asistencia necesaria.

Preparación de tropas: Una vez que la fuente de los medios se haya identificado, los individuos, las organizaciones, las capacidades, los equipamientos, o los programas involucrados, se preparan para la ejecución.

Cuando la fuente es una tropa de uso especial, el Comando de Operaciones Especiales asignará esa tarea a un elemento y solicitará, de ser necesario, el acrecentamiento de fuerzas provenientes de las fuerzas de uso general o de la fuerza generadora. El *HQDA* asignará las tareas, según venga al caso.

Si la fuente es la fuerza de uso general, el Comando de Fuerzas definirá la organización

siguiendo el proceso de Generación de Fuerzas del Ejército (*Army Force Generation, ARFORGEN*, por sus siglas en inglés) y solicitará refuerzos con tropas de uso especial o la Comandancia del Departamento del Ejército.

El proceso de *ARFORGEN* posibilita la preparación progresiva de cualquier misión asignada mediante la consignación de medios a las organizaciones militares que desarrollan su preparación a través de tres fases consecutivas — Reajuste, Adiestramiento-Preparado y Disponible. Independientemente de que la organización militar provea los medios para atender las solicitudes, la adecuación de la oferta y la demanda deben realizarse tan pronto sea posible en el proceso de *ARFORGEN* —idealmente antes de que finalice la fase de Reajuste de la unidad. Durante la fase de Adiestramiento-Preparado, las unidades reciben personal, organizaciones, capacidades, adiestramiento y cualquier equipamiento especial necesario para llevar a cabo la misión de la *SFA*. La 162ª Brigada de Adiestramiento, ubicada junto al Centro Conjunto de Adiestramiento de Listeza (*JRTC*, por sus siglas en inglés) en el Fuerte Polk, estado de Luisiana, es el principal instrumento de esa integración. La brigada proporciona equipos de adiestramiento móviles e instrucción local donde están los clientes para desarrollar destrezas individuales y colectivas y facilitar una programación de instrucción pertinente a la concienciación regional, cultural y lingüística. La integración de instrucción y el empleo de escenarios específicos para la misión de la *SFA* dentro del *JRTC* y otros centros de adiestramiento de combate (*CTC*, por sus siglas en inglés) proporcionan oportunidades adicionales para la preparación colectiva de las unidades. Durante esta fase de adiestramiento, las unidades coordinan con los Comandos Componentes del Ejército, grupos representativos de EUA, oficinas de cooperación o coordinación en materia de defensa y las fuerzas de uso especial especializadas en la región para mejorar la preparación de la misión y recibir orientación regionalizada.

Los equipos especializados en la región, incluyendo los oficiales especialistas de área (*Foreign Area Officers*), trabajarán con la 162ª Brigada para ayudar a las unidades en proceso de preparación a transformar la teoría en prácticas para la situación específica. Los equipos pueden

desplegarse con las unidades de la *SFA* para mejorar el dominio de los idiomas, la concienciación cultural y la permanencia a largo plazo. Además, ofrecen lecciones provenientes de despliegues para actualizar y perfeccionar programas de estudio de la *SFA* y ayudar al desarrollo de escenarios y evaluaciones para diversas áreas geográficas específicas. Si bien las fuerzas generadoras asignadas a la misión de la *SFA* no están supeditadas al ciclo de la *ARFORGEN*, pueden sacar provecho del “caudal de conocimientos” de la 162ª Brigada y sus capacidades de adaptarse a cualquier tipo de apoyo para el adiestramiento.

Ejecución Durante la fase “Disponible” de la *ARFORGEN*, hay disponibles individuos, organizaciones, capacidades, equipamiento y programas adecuadamente preparados para ejecutar las misiones de la *SFA*. Los Comandos Componentes del Ejército evalúan el desempeño de las misiones de la *SFA* durante y después de su ejecución y ajustan los planes y los requisitos futuros, según venga al caso.

La misión de la *SFA* proporcionada por las fuerzas de uso especial, coordinada con un grupo representativo de EUA, se llevará a cabo bajo el control del Comando de Operaciones Especiales en el teatro de operaciones, y de ser apropiado, bajo el comando de operaciones especiales avanzado en el país.

La misión de la *SFA* proporcionada por los medios de la fuerza generadora está bajo el control de los Comandos Componentes del Ejército y se coordinan con el grupo representativo de EUA y, de ser adecuado, con las organizaciones de cooperación en materia de seguridad locales. Los Comandos Componentes del Ejército pueden optar por delegar el control de misiones de la *SFA* menos complejas a las organizaciones de cooperación en materia de seguridad e incluso al agregado de Defensa o del Ejército.

La misión de la *SFA* proporcionada por la fuerza generadora a las fuerzas de seguridad e instituciones no militares (V.gr., la policía nacional, los servicios de inteligencia civil, la policía local) se encuentran bajo el control operacional de los Comandos Componentes del Ejército en apoyo directo a otra agencia federal. En ese caso, los Comandos Componentes del Ejército pueden, ya sea, asistir con las capacidades militares singulares o aumentar las mismas con capacidades militares adaptadas a

una finalidad civil por periodos limitados, por lo general, cuando las condiciones de aumento de tropa sobrepasan las capacidades de las agencias federales.

El equipamiento y adiestramiento afín proporcionado por las fuerzas de seguridad extranjeras está bajo el control de los Comandos Componentes del Ejército, aunque los comandos, por lo regular, lo delegan a las organizaciones de cooperación en materia de seguridad.

Una sección de cooperación en materia de seguridad compuesta de 20 a 23 personas fue recientemente incorporada al estado mayor de cada Comando Componente del Ejército tornándose el punto focal de toda planificación, ejecución y evaluación relacionada con las actividades de la SFA. La sección de cooperación en materia de seguridad constituye el punto de coordinación principal entre los Comandos Componentes del Ejército, y los equipos representativos de EUA, las organizaciones de cooperación en materia de seguridad, los estados mayores de los Comandos Combatientes Geográficos, los elementos del Comando de Operaciones Especiales específicos a la región y el HQDA. Además de ser un generador principal de requisitos de la SFA, los Comandos Componentes del Ejército y la sección de cooperación en materia de seguridad auxilian a las unidades que llevan a cabo las misiones de la SFA y evalúan su eficacia en las actividades de la misma.

Sostenimiento El ambiente estratégico previsto para siglo XXI requiere misiones de la SFA con significativamente mayor frecuencia, duración y alcance que aquellas llevadas a cabo en la segunda mitad del siglo XX. El Ejército debe adaptar sus instituciones de administración de fuerzas para *sostener* las iniciativas de la SFA y hacerlas tanto parte de sus competencias intrínsecas como de la habilidad de llevar a cabo operaciones de combate a gran escala. El planteamiento empresarial del Ejército ayudará a lograr un equilibrio entre el sostenimiento de las capacidades existentes para prevalecer sobre sus adversarios militares convencionales y la institucionalización de los cambios necesarios para permitir las iniciativas continuadas de la SFA. Los líderes involucrados en el planteamiento empresarial están facultados para adoptar una visión holística de los objetivos y recursos del Ejército y actuar coherentemente para proporcionar fuerzas adiestradas y listas y capacidades eficaz y eficientemente. Las dos

iniciativas básicas más importantes para sostener la capacidad del Ejército de llevar a cabo las misiones de la SFA son las empresas de Capital Humano y de Material de Guerra.

La empresa de Capital Humano del Ejército adiestra, capacita y forma a soldados y líderes quienes comprenden la importancia de la SFA en el contexto de la estrategia nacional. Esto hace que la participación de los soldados en las actividades relacionadas con la SFA forme parte del expediente permanente de los soldados. La revisión continua de los requisitos de destrezas permite al Ejército ajustar y mantener inventarios adecuados de individuos adecuadamente calificados tanto en el componente activo como en el de la reserva del Ejército. Un ejemplo es el plan de convertir 100 puestos de oficiales generalistas en oficiales especialistas de área (un aumento promedio de 10 por ciento del 25 por ciento de las especialidades afectadas de manera crítica) para el año fiscal 2012.

La doctrina del Ejército constituye otra parte de la empresa de Capital Humano. Luego de la publicación del FM 3-0, *Operations* (Operaciones), tanto el FM 3-07, *Stability Operations* (Operaciones de estabilización) como el FM 3-07.1, *Security Force Assistance* (*Asistencia de Fuerza de Seguridad*), fueron perfeccionados para fomentar la capacidad de los países socios. Las futuras revisiones reflejarán la continua evolución del pensamiento conforme se aprendan las lecciones y se perfeccionan los conceptos.



Un oficial del Ejército de EUA trata asuntos de seguridad de área con un oficial de la Policía Nacional Afgana en un punto de control al este de la provincia Kunar, Afganistán, 24 de septiembre de 2010.

Sargento Gary A. Witte, Ejército de EUA, 300avo Destacamento de Asuntos Públicos (Móvil)

Los sistemas de adiestramiento del Ejército también evolucionan con el aumento de las necesidades de la *SFA*. El Centro Cultural del Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército (TRADOC, por sus siglas en inglés) en el Fuerte Huachuca, estado de Arizona, constituye un ejemplo de adaptación a la necesidad creciente de una mayor concienciación cultural para apoyar las misiones de la *SFA*. El establecimiento de un organismo responsable por la modernización de fuerza para ese tipo de misión, la *SFA* en el Centro de Armas Combinadas, Fuerte Leavenworth, estado de Kansas, constituye otra prueba del cambio que ha dado el Ejército hacia la institucionalización de su capacidad para suministrar a la *SFA*.

Además de apoyar a las tropas que llevan a cabo las misiones de la *SFA*, la empresa de Capital Humano fomenta la capacidad de los socios. Si una iniciativa de la *SFA* se centra en instituciones de fuerza de seguridad extranjera, el elemento de administración de fuerza de la empresa de Capital Humano cumple con los requisitos deseados de la misión. Además, provee el programa de Educación y Adiestramiento Militar Internacional a través del cual los integrantes del servicio militar de los países socios pueden asistir a las escuelas del Ejército de EUA.

La oficina de Material de Guerra del Ejército es el principal elemento de fuerza generadora que mantiene y sostiene el equipamiento y el material bélico de una fuerza de seguridad extranjera. El programa de venta de equipo militar a otros países provee equipo a las fuerzas de seguridad extranjeras. Los préstamos, las donaciones de artículos de defensa excedentes y el incentivo de las capacidades de producción incipiente de material para las naciones extranjeras constituyen maneras importantes de fomentar la capacidad, como las ventas y donaciones por parte de los países socios que llevan a cabo actividades complementarias de la *SFA*. La iniciativa de pertrechos garantiza que el equipo esté disponible para las fuerzas de seguridad extranjeras y que las instituciones de apoyo estén disponibles para darle mantenimiento.

Conclusión

El planteamiento del Ejército para proveer a la *SFA* se encuadra dentro del concepto de cooperación en materia de seguridad en un ambiente de cooperación continua para minimizar las

oportunidades del enemigo en una era de conflicto persistente. El Departamento de Defensa valida, prioriza y administra los requisitos de los comandantes combatientes para garantizar que el Ejército haga el mejor uso de sus fuerzas operacionales y generadoras para la misión de la *SFA*. Tanto las fuerzas de uso especial como las de uso general preparan y emplean a individuos, organizaciones, equipamiento y programas para desarrollar la aptitud y capacidad de las fuerzas de seguridad e instituciones de seguridad extranjeras. Organizadas con la asistencia adaptable por parte de las fuerzas operacionales y generadoras, preparadas, adiestradas y regionalmente adaptadas en todo el ciclo de *ARFORGEN*, y bajo el control operacional de los Comandos Componentes del Ejército, las brigadas son el elemento clave de este concepto y los instrumentos principales para las actividades de la *SFA*. El segundo elemento clave es el desarrollo de la capacidad de la fuerza de seguridad extranjera a nivel institucional por medio del empleo de personal, organizaciones, equipamiento, capacidades y programas de la fuerza generadora.

Este concepto de la *SFA* es lo suficientemente versátil y ágil para satisfacer las fluctuaciones de la demanda. Además, le permite al Ejército mantener una fuerza equilibrada capaz de actuar en todo el espectro de operaciones para llevar a cabo la estrategia equilibrada exigida por nuestra nación. **MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Esta definición de Asistencia de Fuerza de Seguridad es una adaptación de la Instrucción 5000.68 del Departamento de Defensa (DODI) sobre la *SFA*. Se diferencia ligeramente de las definiciones contenidas en los Manuales de Campaña del Ejército (FM) 3-07 7 3-07, y de las definiciones en la Publicación Conjunta (JP) 3-22, Defensa Interna extranjera, proyecto anterior de la DODI, y documentos sobre los fundamentos de la *SFA*. Estas diferencias no son significativas y representan la continua evolución del pensamiento sobre la *SFA* y sus objetivos.
2. Este artículo usa la sigla ASCC para referirse solamente a los seis Comandos Geográficos del Ejército. El Ejército de EUA en Europa, el Ejército Central de EUA, el Ejército de EUA en el Pacífico, El Ejército de EUA en África, el Ejército Sur de EUA y el Ejército Norte de EUA.
3. Una Organización de Cooperación en Materia de Seguridad (SCO, por sus siglas en inglés) es responsable por la planificación y la administración de los programas de cooperación en materia de seguridad, incluyendo la asistencia de seguridad. Estas oficinas tienen una variedad de nombres, incluyendo Oficina de Cooperación en Materia de Defensa, Oficina de Cooperación en Materia de Seguridad, Oficina de Coordinación de Defensa, Grupo Asesor de Ayuda Militar, Grupo Militar, Misión de Adiestramiento Militar, etc. El Comando Combinado de Adiestramiento de Seguridad - Afganistán (CSTC-A, por sus siglas en inglés) es una organización de cooperación en materia de seguridad, como lo fue el Comando Multinacional de Adiestramiento en Materia de Seguridad - Iraquí (MNSTC-I, por sus siglas en inglés), que ahora recibe el nombre de Fuerzas de Estados Unidos en Irak, (Asesoramiento y Adiestramiento, USF-I, A&T).

Liderazgo nocivo: Segunda parte

Coronel (retirado) George E. Reed, Doctor en Filosofía, Ejército de EUA y
Teniente Coronel (retirado) Richard A. Olsen, D.Min., Ejército de EUA

Los autores de este artículo desean expresar su agradecimiento a la Sra. María Clark de la oficina de Aseguramiento de Calidad de la Escuela de Comando y Estado Mayor por su ayuda inestimable en la administración del cuestionario utilizado en este estudio.

PREGÚNTELE A UN grupo de oficiales y suboficiales militares si han tomado en cuenta dejar el servicio militar debido a la manera en que un supervisor los ha tratado, y según el tiempo en servicio, de un tercio a todos ellos, levantarán las manos para decir que sí. Sin embargo, lo que debemos reconocer de un proceso de escrutinio tan informal es que solo estamos tratando con los sobrevivientes. No tenemos la menor idea de cuántos realmente se han salido del servicio militar, y aquellos que así decidieron hacerlo eran colaboradores talentosos perseguidos por un liderazgo ineficaz o de bajo rendimiento, inadecuado para una carrera militar. Dedique un tiempo adicional con esos que levantaron las manos y, si les da la oportunidad de que le cuenten, escuchará algunas historias de abuso incompatibles con una organización de clase mundial. Un profesional y fuerza reclutada requiere de un liderazgo que inspire y no que disuada seguir prestando servicio.

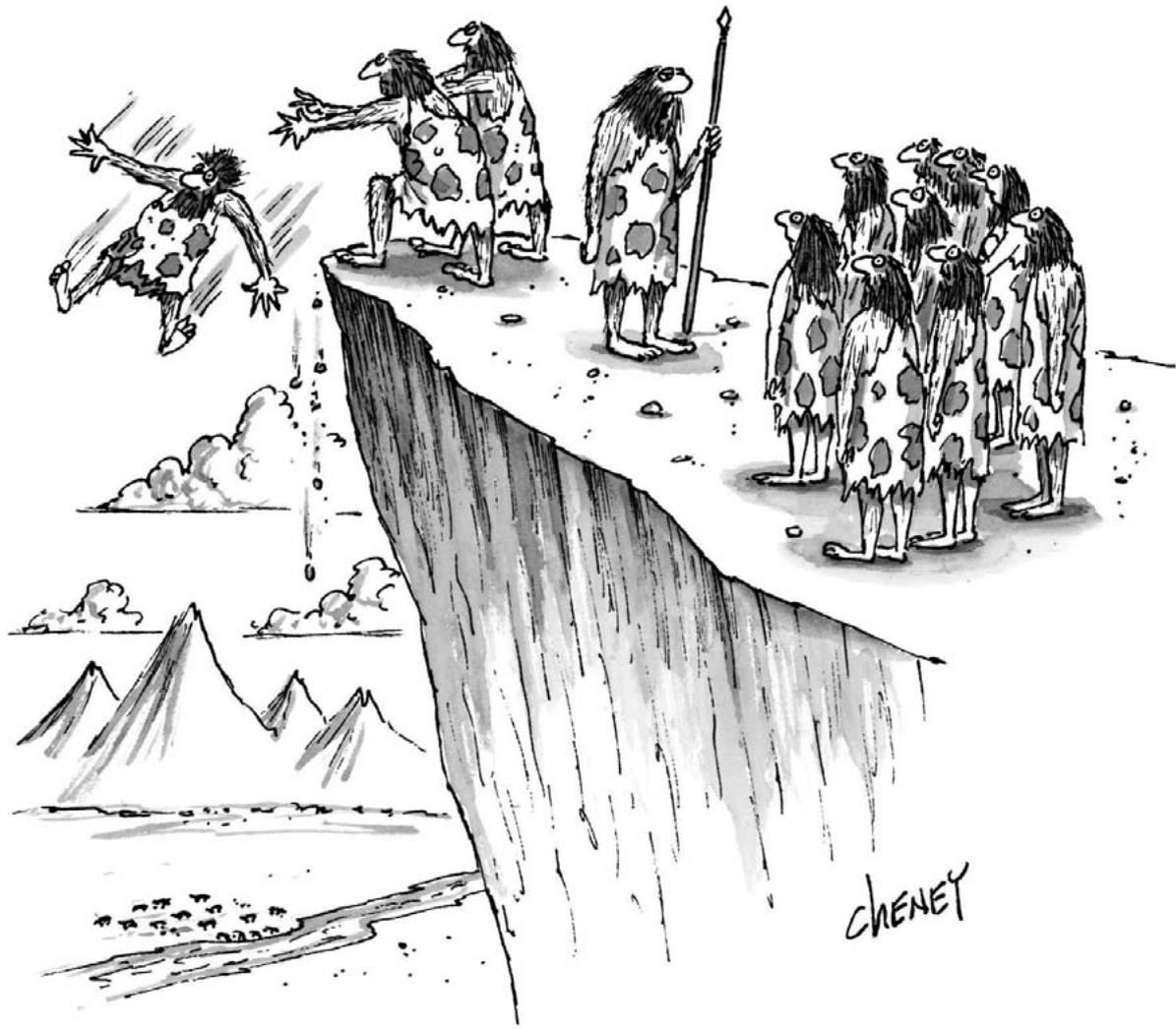
Una mirada hacia el pasado

El ensayo titulado el “Liderazgo Nocivo” (“*Toxic Leadership*”) publicado por

Military Review en 2005, sugirió que aquellos en posiciones de liderazgo que manifiestan los estilos de liderazgo destructivo representan un problema para el servicio militar.¹ En el mismo se llegó a la conclusión de que el estilo interpersonal del líder es un factor importante para determinar el clima y la eficacia organizacional. La base para las afirmaciones expuestas en dicho ensayo, derivadas de una serie de entrevistas a grupos de enfoque fueron realizadas en la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA en 2003.² En el artículo se define al liderazgo nocivo como una aparente falta de preocupación por el bienestar de los subalternos, una personalidad o técnica interpersonal que afecta negativamente el clima organizacional y una convicción, por parte de los subalternos, de que el líder está motivado primordialmente por un interés personal. El documento concluye con sugerencias para futuras investigaciones, incluyendo una convocatoria de estudios cuantitativos para determinar el alcance y naturaleza del problema. La finalidad de este artículo es la de ofrecer una breve actualización de algunas investigaciones claves en el área del liderazgo nocivo, el informe de los resultados de un reciente estudio que se centró en los oficiales de grado medio en la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA (CGSC, por sus siglas en inglés) y abordar algunas cuestiones que han surgido durante los debates sobre este tema.

El Coronel (retirado) George E. Reed, Doctor en Filosofía, Ejército de EUA, es un profesor adjunto en el Departamento de Estudios de Liderazgo en la Escuela de Ciencias de Liderazgo y Educación en la Universidad de San Diego, California. Fungió en calidad de oficial de policía militar durante 27 años incluyendo seis años como director de Estudios de Comando y Liderazgo en el Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA. El Doctor Reed invita a todos sus lectores a su correo electrónico george.reed@us.army.mil.

El Teniente Coronel (retirado) Richard A. Olsen, D.Min, es un profesor adjunto de Liderazgo Militar en la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA en el Fuerte Leavenworth en el estado de Kansas. El Doctor Olsen previamente sirvió en calidad de oficial ejecutivo del Comando de Recursos Humanos, St. Louis, Misuri. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Universidad de Indiana, una Maestría en Consejería de la Escuela de Postgrado de la Asamblea de Dios y un Doctorado de Ministerio en Liderazgo de la Universidad de Biola. El Doctor Olsen ha servido tanto en Irak como en Afganistán.



“So, does anyone else feel that their needs aren’t being met?”

“¿Alguien más siente que sus necesidades no han sido satisfechas?”

El “Liderazgo Nocivo” dio lugar a una avalancha de mensajes de correo electrónico al autor en donde los lectores reportaron sus dolorosas experiencias con jefes que infundían miedo. Si bien las terribles historias de abusos y humillaciones fueron convincentes, también fueron anecdóticas. Las reacciones que produjo el artículo fueron entusiastas entre los oficiales de grado medio y menor, pero no despertó mucho interés en el tema entre los oficiales de alto nivel que realmente tenían el poder y autoridad para impulsar el cambio de política. Los oficiales de mayor antigüedad tendieron a creer que el problema del liderazgo nocivo antes solía ser

mucho peor de lo que es hoy en día. La mayoría de los encuestados en la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA (54,6 por ciento) consideró que hoy en día hay menos liderazgo nocivo del que había hace cinco años. Podían fácilmente relatar historias de abusos a manos de los superiores, pero tendieron a relacionarlos como un rito de pasaje sin conexión con la realidad contemporánea. La perspectiva desde la cima de la jerarquía organizacional es aparentemente más optimista que desde abajo de la misma.

Hemos intentado probar aún más esta afirmación, y responder a algunas preguntas básicas sobre la relación que existe entre las experiencias

con líderes ineficaces y diversas medidas de satisfacción, y la tendencia entre los oficiales de grado medio de permanecer en el servicio militar. Antes de informar sobre los resultados de algunos estudios de investigación realizados en la CGSC en 2008, repasaremos brevemente algunos de los recientes escritos sobre el liderazgo nocivo.

El liderazgo ineficaz en perspectiva

La mayoría de los libros y artículos escritos sobre el liderazgo tienden a centrarse en los rasgos, destrezas y conductas exhibidas por los líderes eficaces. Este panorama positivo del liderazgo es adecuado ya que un liderazgo eficaz da valor a las organizaciones. Los líderes ineficaces son, afortunadamente, la excepción y no la regla. Sin embargo, en calidad de profesora de Harvard, Barbara Kellerman afirmó en su libro publicado en 2004, *Bad Leadership*, lo siguiente: “Cualquier persona que no habite en una cueva está regularmente expuesta, aunque solo sea a través de los medios de comunicación, a personas que ejercen el poder de manera negativa”.³ La profesora Kellerman proporcionó una tipología útil de liderazgo ineficaz que incluyó títulos tales como: incompetente, inflexibles, desmedidos, crueles, corruptos, cerrados de mente y malévolos. Francamente, hay muchas maneras de ser un líder ineficaz. Si bien reconoció que el costo del liderazgo ineficaz es difícil de determinar, abogó en contra de ignorarlo o aceptarlo y de aprender más sobre el tema, de manera que podamos “combatirlo como haríamos con cualquier enfermedad que dañe, debilite y a veces incluso mate”.⁴

En 2005, Jean Lipman-Blumen publicó lo que se considera la obra definitiva sobre este tema. En *The Allure of Toxic Leader*, sugiere una perturbadora razón de por qué pareciera haber tantos líderes ineficaces entre nosotros. Afirmó que los seguidores realmente permiten que haya líderes nocivos y que las organizaciones a menudo no solo los toleran sino que también los producen y respaldan. Ella define a los líderes tóxicos expansivamente, como “tener el efecto de veneno” y se centró en su efecto negativo.⁵ Según Lipman-Blumen, lo que define a los líderes tóxicos es la estela de daño significativo y perdurable que dejan tras ellos.

Adulando a los comandantes superiores y maltratando a los subalternos

El profesor de Stanford Robert Sutton explora el fenómeno en su libro publicado en 2007, *The No Asshole Rule (La regla contra los idiotas.)* El profesor Sutton plantea dos criterios para determinar si se trata de un líder ineficaz a quien pintorescamente se refiere como “un idiota”:

- Luego de hablar con el supuesto idiota, ¿se siente el “objetivo” oprimido, humillado, apagado o menospreciado por la persona? En particular, ¿se siente el objetivo peor acerca de sí mismo?

- ¿Dirige el supuesto idiota su veneno a las personas *menos poderosas* y no a las más poderosas?⁶

Sutton señala que los líderes tóxicos tienden a adular a los comandantes superiores mientras “maltratan a sus subalternos”, lo que en parte explica por qué, invariablemente, el impacto negativo de su estilo de liderazgo no es percibido por sus superiores. Sabemos que los superiores a menudo tienen una visión distorsionada de sus destrezas y pasan por alto aspectos negativos de su estilo de liderazgo.⁷ A veces, los líderes sobreestiman su propia capacidad para identificar el impacto que tienen las acciones de sus subalternos y no intervienen cuando los subalternos presentan tendencias tóxicas. El comandante superior puede ver algunos comportamientos como meramente “un poco duro” y no ver la plenitud de los sufrimientos experimentados en las filas.

No estamos abogando por un estilo de liderazgo “cálido y consolador en donde jamás levantemos el tono de voz. Siempre hay lugar para un estilo de liderazgo duro en determinadas circunstancias. Robert Sutton incluso señala que hay momentos en que cada líder necesita desempeñar el papel de idiota.⁸ No hay nada tan eficaz como un arrebatado oportuno y bien actuado por parte del jefe, siempre y cuando no abuse de tales técnicas o las ponga en práctica de tal manera que perjudique la efectividad de la unidad. El arte del liderazgo consiste en poner en práctica la técnica interpersonal correcta según la situación y las exigencias de los seguidores.⁹ Cuando el enemigo está en el alambrado y usted se encuentra reducido a los últimos cartuchos de munición, no es el momento de llamar a un grupo

de enfoque. Sin embargo, rara vez es adecuado utilizar el comportamiento humillante, degradante y despreciativo.

Mitchell Kusy y Elizabeth Holloway hicieron una declaración audaz y desconcertante luego de llevar a cabo un estudio de investigación a nivel nacional mediante entrevistas y encuestas: “La gente nociva prospera solo en un sistema tóxico”.¹⁰ Su exploración de la toxicidad en

...mucho del comportamiento tóxico en las unidades militares pasa sin ser detectado o no recibe una respuesta por parte de la organización.

las organizaciones destaca el rol que juega la dinámica del sistema y la cultura organizacional en la promoción de comportamientos tóxicos. Ellos sugieren que a pesar del hecho de que los líderes de la organización quizás no tengan la intención de crear un entorno propicio para las personalidades tóxicas, su falta de atención e ignorancia del problema da cabida a un comportamiento tóxico. Las personalidades tóxicas existen en las organizaciones porque las personas las toleran, cambian para acomodarlas o las protegen.

Un reciente estudio hecho por Richard Bullis y George Reed encuestó la clase de 2008 en la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA y encontró que los oficiales de mayor antigüedad en los grados de teniente coronel y coronel frecuentemente describieron experiencias con el liderazgo destructivo.¹¹ Los Coroneles describieron experiencias de liderazgo menos nocivo que los Tenientes Coroneles, y los empleados gubernamentales grado 15 (GS-15) lo experimentaron menos que los empleados gubernamentales grado 14 (GS-14). La investigación sugirió que las ramas del servicio (Ejército, Armada, Fuerza Aérea y Cuerpo de Infantería de Marina)

experimentan el liderazgo nocivo en proporciones comparables, y las experiencias no variaron significativamente en cuanto a raza o género. El personal civil y los oficiales del Componente de la Reserva del Ejército y de la Guardia Nacional informaron que habían experimentado más liderazgo nocivo que sus homólogos en el servicio activo. De interés singular en este estudio fueron las conclusiones de que si bien todas las medidas de satisfacción declinaron cuando los encuestados experimentaron liderazgos nocivos, tales experiencias negativas no necesariamente se tradujeron en una propensión a abandonar el servicio militar. En otras palabras, los oficiales de mayor antigüedad reportaron que habían sufrido bajo el liderazgo nocivo, sin embargo, no necesariamente habían elegido salirse del servicio militar por dichas experiencias. Puede ser que la hipótesis de que están tan identificados con sus roles y que encontraron sus puestos tan gratificantes que el liderazgo ineficaz de sus jefes no fue motivo suficiente para cambiar de profesión. Es además posible que hayan tenido muchos años experimentando el liderazgo eficaz lo cual contrarrestó las experiencias negativas.

Se duplicó el enfoque tipo encuesta llevado a cabo por Bullis y Reed en la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA y se sometió un cuestionario a la clase de 2009 en la Escuela de Comando y Estado Mayor. En la encuesta se les pidió a los encuestados que identificaran los comportamientos de liderazgo que habían experimentado 12 meses antes de comenzar el curso. La encuesta fue administrada electrónicamente entre los meses de enero y febrero de 2009 y recogió 167 respuestas utilizables. A diferencia de la clase de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA, en la que la encuesta incluyó al personal civil y a todas las ramas de las fuerzas armadas, la encuesta llevada a cabo en la Escuela de Comando y Estado Mayor incluyó solamente a mayores del Ejército en servicio activo. De los 167 encuestados, 156 eran del sexo masculino y 11 del sexo femenino. Entre los encuestados se encontraban 12 africano-estadounidenses, 3 estadounidenses, 11 asiáticos/isleños del pacífico y 5 quienes se clasificaron a sí mismos como “otros”.

Ante la pregunta “¿Alguna vez ha seriamente considerado dejar su servicio militar o

dependencia por la manera en que fue tratado por un supervisor?” Más de la mitad (102 ó 61 por ciento) respondieron positivamente.¹² El decidir si desea permanecer en la profesión es un asunto complicado, por lo que también se les pidió a los entrevistados imaginar que no tenían ninguna obligación de permanecer en el servicio militar y, luego indicar qué tan probable era que optaran permanecer en el Ejército. La mayoría de los encuestados respondieron que estaban dispuestos a permanecer en el servicio militar de la siguiente manera: muy probable = 35,9 por ciento; probable = 40,1 por ciento; neutral = 10,8 por ciento; poco probable = 6,6 por ciento; y muy poco probable = 6 por ciento. Resulta alentador que el 76 por ciento de la clase indicó que era probable que permaneciera en el servicio militar, sin embargo, es inquietante el hecho de que el 24 por ciento de la clase está, ya sea, indeciso o negativamente dispuesto a permanecer en el servicio militar. Se llevó a cabo un análisis de regresión para determinar si había una relación entre las experiencias con el liderazgo nocivo y una propensión a permanecer en el servicio militar. Se encontró que a diferencia de la clase de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA, estos oficiales de grado medio estaban significativamente menos propensos a permanecer en el servicio militar cuando experimentaron el liderazgo nocivo.¹³ Los oficiales de grado medio en esta población quienes experimentaron el liderazgo nocivo solían buscar una salida.

Se modificó un instrumento de estudio existente para medir los comportamientos

específicos de liderazgo negativo experimentado por la clase de 2009. La escala de Blake Ashforth de “*Petty Tyranny in Organizations*” (“Pequeña Tiranía de las Organizaciones”) resultó útil porque proporcionó una lista de 43 comportamientos con títulos tales como “*playing favorites*” (favoritismo) y “*belittling or embarrassing subordinates*” (menospreciar o abochornar a los subalternos).¹⁴ Se les pidió a los integrantes de la clase indicar la frecuencia con la que experimentaron estos comportamientos en un periodo de 12 meses antes de comenzar el curso. Las opciones de respuesta fueron “muy rara vez”, “rara vez”, “a veces”, “a menudo” y “muy a menudo”.

Los 15 comportamientos negativos de la lista más experimentados en la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA mostraron una notable coherencia con las experiencias de los oficiales de grado medio. El gritar a los subalternos alcanzó un número cerca de 16 en la lista de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA. En todos los casos, las puntuaciones medias y las desviaciones estándares de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA fueron menores, proporcionando apoyo adicional a la idea de que la experiencia con la toxicidad disminuye a medida que aumenta el grado, y que los oficiales de mayor antigüedad experimentaron menos variación en el estilo de liderazgo de sus superiores.

Estudios de caso y encuestas como indicadores

Dos casos recientes provenientes de los informes de los medios de comunicación sirven



Que eso le sirva de lección.



¡Ay, espera!



Creí que ya había recibido mi lección. Se me olvidó darte la “patada”.

Beetle Bailey ©2010 King Features Syndicate. Usado con el permiso de King Features Syndicate y el dibujante del grupo. Todos los derechos reservados.

para demostrar el problema del liderazgo nocivo en marcado detalle. El *Army Times* informó de un caso de abuso de autoridad por cuatro suboficiales en Irak que resultó, como mínimo, en dos condenas de corte marcial por crueldad y maltrato. Este caso fue de un grupo de sargentos presuntamente implicados en una campaña de “abuso verbal, castigo físico y burla de otros soldados”.¹⁵ La investigación se inició a causa de la muerte de un soldado raso que se encontraba en la unidad solo 10 días antes de que se suicidara. En otro caso, una capitana de la Armada fue relevada de su cargo por crueldad y malos tratos a su personal.¹⁶ Según un informe de la revista *Time*, “su destitución ha generado aclamación por parte de aquellos quienes habían servido con ella desde que egresó de la Academia Naval de EUA en 1985”.¹⁷ Este último caso resulta útil para señalar el grado en que los miembros hacen a la organización responsable por los líderes tóxicos. Mientras que una investigación llevada a cabo por el Inspector General de la Marina de Guerra documentó muchos de los casos de humillación, “la ira aún mayor parece dirigida a los altos

mandos de la Marina de Guerra por promover a tales oficiales a puestos de responsabilidades cada vez mayores”.¹⁸ Ambos casos fueron ejemplos extremos donde la cadena de mando finalmente tomó medidas. Sin embargo, en el primer caso, no fue el clima de la unidad sino la muerte de un soldado lo que motivó la investigación. En el último caso, un patrón de abuso percibido resultó en una serie de denuncias anónimas del personal que hizo que el comando investigara. En virtud de las conclusiones de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA y de los estudios efectuados en la CGSC, se sugiere que el comportamiento mucho más tóxico en las unidades militares pasa sin ser detectado o no recibe una respuesta por parte de la organización.

Cuando se les pidió a los estudiantes de la clase 2009 de la CGSC que indicaran el grado en que estaban de acuerdo con la afirmación “El sistema de evaluación y selección de mi rama de servicio es eficaz en la promoción de sus mejores integrantes”, la selección fue la siguiente: el 6,6 por ciento, muy en desacuerdo; 24,6 no estuvo de acuerdo; otro 24,6 por ciento no estuvo de



Departamento de Defensa

Un soldado da órdenes a sus subalternos durante el adiestramiento de destrezas de combate, 6 de febrero de 2008.

acuerdo ni en desacuerdo; 39,5 por ciento estuvo de acuerdo y 4,2 por ciento estuvo muy de acuerdo. Los que experimentaron un liderazgo nocivo informaron que estaban significativamente menos satisfechos con el salario y los beneficios; las relaciones con sus compañeros de trabajo, supervisores y subalternos; el tipo de trabajo que desempeñaron y los puestos que ocuparon. Si bien cabría esperar ver la insatisfacción de los supervisores bajo el liderazgo nocivo, resulta interesante observar que los que experimentaron el liderazgo nocivo manifestaron menor grado de satisfacción en todas las medidas incluidas en la encuesta. Los líderes tóxicos al parecer emiten una estela amplia y destructiva de insatisfacción.

Les pedimos a los estudiantes de la clase que recordaran la situación que los llevó a seriamente considerar abandonar la profesión y luego, proveer información sobre el supervisor en cuestión. A partir de estas respuestas, pudimos identificar la “relación más popular” de los comportamientos que estos oficiales de grado medio consideraron como particularmente problemáticas. Cuando se les preguntó cuánto hace que ocurrió el incidente, la respuesta más común fue de uno a tres años (24,6 por ciento). La mayoría de las veces el líder tóxico era su supervisor inmediato, un hombre de la misma especialidad y carrera y con grado de capitán o mayor. Entre los comportamientos más a menudo marcados como problemáticos incluyeron: tener una actitud arrogante o superior (49,7 por ciento); hacer injustificadamente responsable a los subalternos de asuntos que están fuera del control de los mismos (48,5 por ciento); querer que las cosas se hagan exclusivamente de la manera que ellos quieren (44,9 por ciento); darle más importancia a la carrera de él/ella que a la organización (40,1 por ciento); perder los estribos (35,9 por ciento); y hacer caso omiso a las actividades necesarias de asesoramiento (31,1 por ciento).

Debido a que la retroalimentación de 360 grados y las encuestas de clima se han promocionado como herramientas para luchar contra el liderazgo nocivo, se les pidió a los estudiantes de la clase que indicaran sus experiencias con las evaluaciones que tomando en consideración las respuestas de supervisores, compañeros de trabajo y subalternos. Más de la mitad (61,7 por ciento) indicaron que tuvieron la oportunidad de

participar en una encuesta de clima de unidad a la cual fueron asignados antes de iniciar el curso. Las opiniones variaron en cuanto a si la encuesta fue efectiva. Treinta encuestados informaron que fue efectiva (muy eficaz y eficaz combinadas) y 54 indicaron que era ineficaz (muy ineficaz e ineficaz combinadas). Esta respuesta podría indicar insatisfacción con las encuestas que se administran sin ningún efecto positivo. La pro forma que se usa en tales herramientas puede falsamente elevar las expectativas que se desvanecen cuando los resultados no pueden promover el cambio. Cuando se les preguntó acerca de los instrumentos de retroalimentación de 360 grados, un número menor informó haberlo experimentado (25,1 por ciento). De estos, 24 indicaron que fueron efectivos y 11 indicaron que no lo fueron. Se podría concluir que tanto las encuestas de clima como los instrumentos de retroalimentación de 360 grados están infrutilizados en esta población, y que estos resultados indican que hay margen de mejora sobre cómo la cadena de mando utiliza los datos.

A fin de determinar el sentido de la clase de liderazgo que estos oficiales de grado

La mayoría de las veces el líder tóxico era su supervisor inmediato, un hombre de la misma especialidad y carrera y con grado de capitán o mayor.

medio reciben de sus superiores, les pedimos a los encuestados que pensarán en tenientes coroneles y coroneles con los que tuvieron experiencias personales y luego que los ubicaran en porcentaje en cuatro categorías descriptivas. En otras palabras, les pedimos que indicaran el porcentaje de tenientes coroneles y coroneles que encajaban en cuatro categorías descriptivas. Se proporcionaron descripciones narrativas que iban de muy favorables a tóxicas. La buena noticia es que la media de la descripción más favorable fue de 48,68 por ciento. La mala es que la media de los líderes descritos como tóxicos fue de 17,87

por ciento. En este punto, se debe señalar que el estudio intersectorial de liderazgo nocivo es insuficiente para establecer qué es un buen o mal nivel de liderazgo nocivo. Simplemente debemos preguntarnos si es o no satisfactorio que casi el 18 por ciento de los supervisores de los oficiales de grado medio son considerados por sus subalternos como un detrimento para el logro de la misión con un estilo de liderazgo tan problemático que estos subalternos seriamente considerarían salirse del servicio militar si les ordenaran que trabajaran nuevamente para ellos.

***Jamás ha sido suficiente
“hacer que se haga el trabajo”
sin poner atención a “cómo se
hace el mismo”.***

Análisis y Evaluación

Al igual que con cualquier estudio de investigación, nuestro planteamiento contó con algunas deficiencias metodológicas. Debido a que la tasa de respuesta fue baja y la muestra era relativamente pequeña, se aconseja precaución al generalizar las conclusiones para el Ejército en general. Solo se puede indicar que la data que se tiene es alusiva y representativa de un pequeño grupo, no obstante, importante de oficiales de grado medio. Sería beneficioso que otros investigadores continuaran los análisis cuantitativos con una mayor población. Se ha establecido que hay pruebas suficientes para afirmar que la experiencia con el liderazgo nocivo disminuye a medida que se escala la jerarquía de la organización. Se recomienda realizar estudios adicionales en todos los niveles para exactamente determinar el tipo de liderazgo que los soldados están experimentando y luego usar esa información para ayudar a mejorar los programas de formación de líder. La doctrina de liderazgo del Ejército es generalmente buena, y sin duda, el mundo sería un lugar mejor si todos los líderes practicaran lo que predica el Manual de Campaña 6-22 *Leadership*. Este estudio

concluye que no todos lo hacen, lo que presenta un problema de organización digno de una respuesta sistémica.

No se saca ninguna conclusión acerca de las causas del comportamiento tóxico a nivel individual. Ese es justamente el dominio de los campos de la psiquiatría y la psicología, dos de los muchos campos que aseveramos carecen de experiencia. Se está más preocupado por las acciones que una organización debe tomar para controlar el tipo de liderazgo de lo que en realidad se ejerce en nombre de la misma, y cómo debe intervenir cuando aquellos en puestos de autoridad no actúan de conformidad con los valores intrínsecos de la organización. Se debe reconocer que probablemente jamás se elimine el problema del liderazgo nocivo, pero tal vez se pueda lidiar con el problema de una mejor manera.

La primera sugerencia es la intervención más enérgica para identificar y lidiar con los líderes tóxicos. El uso de evaluaciones de clima y la retroalimentación de 360 grados para el desarrollo constituyen herramientas eficaces si se usan correctamente, sin embargo, nuestra investigación indica que hay margen de mejora en el alcance y método de su uso. El sector empresarial ha dado un buen uso del asesoramiento ejecutivo para modificar el comportamiento del ejecutivo, pero este enfoque ha recibido poca atención en la institución castrense. Las organizaciones militares tienden a basarse en la cadena de mando para el adiestramiento y la evaluación, pero este método merece un análisis adicional de la fuerza modular en donde los organigramas fluidos y con grado de control (especialmente para los evaluadores de mayor categoría) pueden ser extensivos. Los supervisores juegan un rol importante y deben estar atentos a las tendencias tóxicas en sus subalternos. Deben poder ver más allá del cumplimiento de la misión a corto plazo para incluir la salud y el bienestar a largo plazo de la organización. Jamás ha sido suficiente “hacer que se haga el trabajo” sin poner atención a “cómo se hace el mismo”.

Conclusiones prácticas

Si continua leyendo este artículo, probablemente estará pensando acerca de las relaciones que ha tenido con sus supervisores y tal vez sobre cómo ha sido maltratado. Le aconsejamos que abandone

ese modo de pensar. Es muy poco lo que puede hacer acerca de cómo lo han tratado (o está siendo tratado) por sus superiores. Los líderes tóxicos son notoriamente indiferentes en cuanto a cómo sus acciones afectan directamente los informes. Olvídelo —salvo las valiosas lecciones que ha aprendido acerca de lo que no debe hacer. Su tiempo y atención es mucho mejor utilizado si se concentra en sus subalternos y garantiza que el liderazgo nocivo no encuentre cabida mientras usted está a cargo.

Si bien tenemos la obligación ética de formar líderes y darles la oportunidad de aprender y crecer, en algún momento los esfuerzos para desarrollar y cambiar los comportamientos de líderes tóxicos necesitan terminar y comenzar los procesos de no selección de grado, relevación de posición y de servicio por razones válidas. A fin de lograrlo, es necesario recopilar datos sobre las acciones del liderazgo y proporcionar pistas de toxicidad a las juntas de ascenso y selección centralizadas. Kusy y Holloway sabiamente señalaron lo siguiente: no es suficiente despedir a los líderes tóxicos, también es necesario identificar y modificar los sistemas que los respaldan y alientan.¹⁹

Las normas culturales de la institución castrense disuaden a los soldados a quejarse de sus supervisores, y por buenas razones. La lealtad es también un valor intrínseco del Ejército. Sin embargo, a pesar de la posibilidad muy real

de retribución, los soldados que consciente y valientemente delatan a los líderes tóxicos proporcionan a sus compañeros un gran servicio. Las agencias de control y las oficinas de los inspectores generales deben estar preparadas no solo para recibir y responder a las cuestiones de orden climático, sino también para proteger a los denunciantes.

Además, se recomienda que el sistema de educación profesional militar analice y utilice ejemplos negativos de liderazgo además de las historias de liderazgo ejemplares que abundan en nuestras publicaciones doctrinales. Podemos aprender mucho de los estudios de casos negativos y de las historias de fracaso que pueden ser claves poderosas de influencia en la cultura organizacional. La competencia técnica no puede sustituir la destreza en el dominio interpersonal donde el liderazgo tiene lugar. Nuestras escuelas profesionales, nuestros cursos y nuestros sistemas de recursos humanos harán bien en hacer mucho énfasis tanto en la fomentación y mantenimiento de equipos eficaces como en el perfeccionamiento de las destrezas de combate.

Nuestro país confía a sus líderes militares con el recurso máspreciado que puede ofrecer —sus hijos e hijas quienes desinteresadamente se ofrecen para servir, a menudo arriesgando sus propias vidas. Tal patriotismo merece el mejor liderazgo que podamos reunir.**MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Reed, George E., "Toxic Leadership", (Liderazgo Nocivo) *Military Review*, número de marzo-abril de 2005 edición en español, págs. 17-22.
2. Bullis, Craig y Reed, George, "Assesing Leaders to Establish and Maintain Positive Command Climate", un informe al Secretario del Ejército (febrero de 2003), p. 1.
3. Kellerman, Barbara, *Bad Leadership: What It Is, How It Happens, Why It Matters* (Cambridge, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2004), p. 5.
4. *Ibíd.*, p. 243.
5. Lipman-Blumen, Jean, *The Allure of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians—and How We Can Survive Them* (Nueva York: Oxford University Press, 2005), págs. 17-18.
6. Sutton, Robert I., *The No Asshole Rule: Building a Civilized Workforce and Surviving One that Isn't* (Nueva York: Potomac Books, 2007), p. 9.
7. Marshall Goldsmith, uno de los consejeros ejecutivos más prominentes del mundo, sostiene que los líderes a menudo se engañan a sí mismos acerca de sus logros, estatus y aportaciones. Véase *What Got You Here Won't Get You There* (Nueva York: Hyperion, 2007), págs. 16-17.
8. Sutton.
9. Este es un concepto fundacional de las teorías de contingencia del liderazgo tal como el *Situational Leadership®*, (Liderazgo de Situación), una teoría famosa provista por el Centro para los Estudios de Liderazgo, Escondido, California. A fin de obtener mayor información, véase Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H. y Johnson, Dewey E., *Management of Organizational Behavior*, 9ª edición (Upper Saddle River, Nueva Jersey: Pearson, Prentice Hall, 2008.
10. Kusy, Mitchell y Holloway, Elizabeth, *Toxic Workplace: Managing Toxic Personalities and Their Systems of Power* (San Francisco: Jossey-Bass, 2009), p.10.
11. Bullis y Reed, "The Impact of Destructive Leadership on Senior Military Officers and Civilian Employees", *Armed Forces and Society*, 36 (1) (octubre de 2009), págs. 5-18.
12. Solamente 51 por ciento de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA indicó que seriamente consideró salirse del servicio militar debido al maltrato recibido por su superior; otra indicación de que una larga carrera militar podría estar relacionada con el estilo de liderazgo.
13. $B = -.015$, $S.E. = .005$, $Wald\ 10.275$, $Sig. = .001$, $Exp\ (B) = .985$.
14. Ashforth, Blake, "Petty Tyranny in Organizations", *Human Relations* 47 (1997) págs. 755-78.
15. Viviano, JoAnne, "Staff Sgt. Convicted of Cruelty in Iraq", *Prensa Asociada*, 20 de enero de 2010, *Army Times*, <www.armytimes.com/news/2010/01/ap_army_cruelty_conviction.011810> (5 de marzo de 2010). Incluso véase Tan, Michelle, "4 NCOs Charged With Cruelty Toward Soldiers", 23 de agosto de 2009, *Army Times*, www.armytimes.com/news/2009/08/army_soldiers_cruelty_082109> (5 de marzo de 2010).
16. Thompson, Mark, "The Rise and Fall of a Female Captain Bligh", *Time*, 3 de marzo de 2010, <www.time.com/time/nation/article/0,8599,196902,00.html?xid=rss-topstories> (5 de marzo de 2010).
17. *Ibíd.*
18. *Ibíd.*
19. Kusy y Holloway, págs. 10-19.

El desafío del liderazgo en el ambiente interinstitucional

William J. Davis, hijo, Doctor en Filosofía

A FIN DE TRATAR distintos asuntos referentes a los compromisos en el exterior a través del alcance de las operaciones militares, se requiere de numerosas dependencias federales. Los integrantes militares quienes operan en este ambiente interinstitucional pueden pensar que han viajado a otro país donde sus normas culturales son consideradas indiscretas. Sin embargo, el ambiente interinstitucional es una realidad cultural que tienen que comprender y explorar para llevar a cabo con éxito la misión. En gran parte, la cultura organizacional militar está caracterizada por una jerarquía sólida con una adherencia casi total a las órdenes. Efectivamente, el primer paso del proceso de toma de decisiones militares del Ejército es el “recibimiento de la misión”, el que, evidentemente, sustenta la noción de que los cuarteles generales son los que saben mejor lo que hacen.

La cultura interinstitucional toma una inclinación antitética. Por lo regular, el ambiente interinstitucional no tiene una cadena de mando única ni clara. No es una organización jerárquica monolítica. Es una conglomeración de dependencias sueltas en el mismo camino al mismo tiempo, pero todas tienen distintos destinos. En esta cultura, la manera de llevar a cabo la misión es mediante el uso de las “seis C” —comprensión, coordinación, cooperación, compromiso, consenso y comunicación.

Comprensión

La Escuela de Estado Mayor de las Fuerzas Conjuntas llevó a cabo una evaluación urgente

en el 2002 para determinar con cuáles destrezas y conocimientos necesitaba contar un oficial competente conjunto. Se encontró que el requisito más importante era una comprensión de las capacidades y limitaciones de los servicios militares. Trabajar en un ambiente interinstitucional no es diferente. Los oficiales tienen que saber qué cada dependencia participante “trae a la mesa”. En una organización de larga trayectoria tal como la Fuerza de Tarea Interinstitucional Conjunta Sur del Comando Sur, las dependencias comparten oficinas y usan procedimientos que involucran a todas las dependencias de manera que los participantes pueden ver toda la planificación y determinar de qué manera sus dependencias pueden contribuir. En una situación específica o de crisis, resulta crítico el diálogo entre los participantes para revelar las capacidades y limitaciones de cada dependencia. En estas situaciones, es necesario que todos los representantes de las distintas dependencias (incluyendo a los militares) compartan un espacio físico y que los militares ejerzan un método abierto e inquisitivo. En calidad de integrante del Estado Mayor, si no toma la iniciativa propia de comunicarse con otras dependencias, no presume que ellos le proveerán información sobre las capacidades con las que cuentan sus dependencias. Además, tampoco presume que estén familiarizados con sus capacidades y limitaciones. La dinámica más importante que pueden establecer los representantes de las dependencias o los militares es el diálogo abierto. Sólo se puede ganar la comprensión a través de dichos diálogos.

William J. Davis, hijo, Doctor en Filosofía, se desempeña en calidad de profesor adjunto del Departamento de Operaciones Conjuntas, Interinstitucionales y Multinacionales de la Escuela de Comando y Estado Mayor General del Ejército de EUA, en el Fuerte Lee, Virginia. El

doctor Davis asistió a la Escuela de Estado Mayor de las Fuerzas Conjuntas y cuenta a su haber con una Licenciatura de la Universidad de Harvard y una Maestría en Liderazgo Académico Urbano de la Universidad del Cuerpo de Infantería de Marina de la Universidad Old Dominion.



Foto del DOD, Sargento William Greeson, Cuerpo de Infantería de Marina de EUA

Teniente Coronel William McCollough, Cuerpo de Infantería de Marina de EUA, segundo a la derecha, comandante del 1^{er} Batallón, 5^o Regimiento, conversa con integrantes de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional en la Base de Patrulla Jaker en Helmand, provincia de Afganistán, 16 de agosto de 2009.

Coordinación

A menudo, los oficiales militares piensan que la “coordinación” quiere decir “eliminar los conflictos” pero el diccionario define la palabra como “trabajar o actuar juntos de manera armoniosa”. Esto no quiere decir que cada una de las dependencias no interfiere en lo que hacen las demás, sino que todas las dependencias planifican cada medida para optimizar el efecto de todas las otras medidas que acontecen. Por ejemplo, las iniciativas militares para reconstruir el servicio médico en Mogadiscio en Somalia a principio de la década de los años 90 se centraron en que los militares proporcionaron cuidado médico gratuito a los somalíes. Sin embargo, los militares no coordinaron con la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), quien estaba trabajando para garantizar que los doctores somalíes regresaran a Mogadiscio. En vista de que los militares y la USAID no coordinaron sus iniciativas, los somalíes acudieron a los

hospitales de beneficencia establecidos por los militares, pero los médicos somalíes perdieron clientela y se fueron de Mogadiscio.

Cooperación

El diccionario Webster define la cooperación como “actuar conjuntamente o de conformidad con otros”. Si bien se puede argumentar que la cooperación es un valor militar mostrado en toda la cadena de mando, la cooperación que, por lo regular los militares ponen en práctica, tiene lugar dentro de una sola rama del servicio. Hubo un tiempo en que la cooperación era casi inexistente entre las ramas del servicio militar de manera que el Congreso tuvo que estatuir la Ley de Reorganización del Departamento de Defensa de 1986 para obligar a las ramas del servicio militar de EUA a cooperar de manera adecuada. Hay quienes alegan que una ley similar haría la cooperación obligatoria entre las distintas dependencias gubernamentales. Sin embargo, hasta tanto eso suceda, el éxito en

el ambiente interinstitucional requiere que los representantes de las dependencias trabajen juntos voluntariamente.

Compromiso

Si bien la palabra “compromiso” puede tener una connotación negativa dentro de la cultura militar, en el ambiente interinstitucional resulta esencial la buena disposición a comprometerse. Una definición común es “una resolución alcanzada por distintas partes mediante mutuo acuerdo”. Los militares viven todos los días comprometidos. Por ejemplo, a la mayoría de los líderes les gustaría contar con más municiones para llevar a cabo el adiestramiento de fuego en vivo, sin embargo, se comprometen a la consignación de municiones por el bien de otras unidades que también necesitan municiones. Posiblemente, a los comandantes les gustaría más tiempo libre para su personal luego de regresar de un despliegue, pero los comandantes sacrifican este deseo por el bien de la misión del mundo real. El comprometerse no significa renunciar a los valores propios o de una organización.

Consenso

La capacidad de hacer que todos estén de acuerdo —para formar un consenso— constituye un talento significativo que tiene que ser dominado en el ambiente interinstitucional. Al referirnos al Webster nuevamente, encontramos que el consenso es “una opinión colectiva”. La habilidad de fomentar el consenso es una destreza, en su mayor parte, ajena a la cultura militar. Una mantra común de los

oficiales militares es que “es permisible desafiar al jefe, pero una vez que se toma la decisión, se necesita obedecer la orden como si fuera la suya propia”. Las decisiones interinstitucionales no funcionan de esta manera. Si una dependencia no considera que se haya llegado a un acuerdo, la misma podría no participar en la solución sugerida. Probablemente, el consenso es el aspecto más crítico para lograr los objetivos nacionales durante una operación de tipo interinstitucional.

Comunicación

El tener que comunicarse de manera eficaz para convencer a un individuo u organización de que haga algo es ajeno para el personal militar. El diseño jerárquico militar está basado en la suposición de que se hará lo que aquellos de mayor jerarquía en la cadena de mando ordenan que se haga. Sin embargo, la autoridad determinada por un cargo no es suficiente para convencer a los representantes de las dependencias. A fin de persuadirlos, se tiene que contar con pruebas y un argumento válido para probar que lo propuesto contribuirá verdaderamente a solucionar los problemas identificados. A manera de ejemplo, un comandante de tres divisiones multinacionales en Bosnia tuvo que visitar a cada comandante de división para convencerlos de que la orden sería eficaz para la misión en general y para sus propios intereses especiales. Tal vez, este comandante se hubiera evitado tal visita si hubiera puesto en práctica las seis *C antes* de que se anunciara la orden, pero independientemente, se dio cuenta de que necesitaba comunicarse eficazmente.

Conclusión

Debemos adoptar un planteamiento interinstitucional en las operaciones complejas de contingencias en las que se embarca Estados Unidos— una dependencia no cuenta con los conocimientos, recursos o talentos por sí sola. Tales operaciones presentan desafíos singulares. Las presunciones hechas cuando se trabaja con su propia cultura organizacional, a menudo resultan inválidas o imprácticas en el ambiente interinstitucional. Si se trabaja con distintas organizaciones cuando se responde a una crisis internacional, los integrantes militares deberían poner en práctica las “seis *C*” para garantizar la respuesta óptima a las operaciones complejas alrededor del mundo.**MR**



Rufus Hucks, 2^o Maestre, Armada de EUA

Los estudiantes en el Jardín de la Infancia Shikhan juegan mientras integrantes de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional los visitan, los soldados del Ejército de EUA proveyeron seguridad, 8 de diciembre de 2009, Shikhan, Irak.

Visión crítica sobre el futuro de las escuelas de comando y estado mayor

Brigadier (R) Jaime García Covarrubias, Ejército de Chile

POR MI EXPERIENCIA profesional pasada tengo una especial preocupación por la preparación del oficial de estado mayor, la que se ha visto alimentada por mis tareas docentes de los últimos casi 10 años. En todo este tiempo he conocido la formación de los oficiales de comando y estado mayor en EUA, he visitado impartiendo clases en varias de las escuelas de la región y he recibido muchos alumnos de distintos países latinoamericanos que ostentan con orgullo esta especialidad fundamental en el ejercicio del arte y ciencia militar.

Sin embargo, todas estas experiencias me han ido convenciendo de que los vertiginosos cambios ocurridos en los últimos años en el mundo, han impactado muy profundamente y más bien negativamente en este nivel de la formación profesional del militar. Observo que en general, y seguramente hay excepciones, los planes de estudios no logran sintonizar con el perfil del oficial que se desea preparar y tampoco hay mucha claridad sobre cuáles son los desafíos reales que este tendrá en el futuro y lo que es más importante hay una pérdida de identidad de lo que debe ser una escuela de formación de comandantes y asesores. Toda vez que se ha intentado tomar a este nivel de estudios como una especie de “reciclaje” profesional agregando estudios que no se han tenido previamente en la carrera y de una puesta al día en los múltiples temas de la realidad mundial. Amén de haberse añadido posteriormente, en la mayoría de los países, una escuela de estudios superiores de defensa que integran a alumnos civiles y que también buscan su espacio e identidad.

Quiero advertir que no me refiero a un caso particular. Es una opinión que proviene de una síntesis de lo que he visto. Reconozco que por experiencia profesional tiendo a mirar el fenómeno desde la versión terrestre pero siempre conviniendo que el tránsito normal y necesario es a lo conjunto.

Primeramente quiero aclarar que los diferentes nombres de estos institutos formadores de oficiales de alto nivel que se usan en la región (algunos se llaman escuelas de guerra o también, como el caso de Chile, academia de guerra) los he integrado en la denominación de “escuelas de comando y estado mayor”.¹ El asunto del nombre no es menor siempre que hay voces que creen que eliminando la palabra “guerra” del léxico va a significar que se elimine a la guerra de la faz de la tierra. La guerra y el conflicto deben estudiarse como una realidad humana que no es factible de hacer desaparecer por el solo hecho de evitar nombrarla ya que nos ha acompañado desde que el hombre apareció en la tierra.

A continuación me referiré, con las limitaciones de extensión que este artículo me impone, a los que considero son los tres principales problemas que impactan en la claridad del objetivo de estos centros de estudios. Esto no significa la inexistencia de otras circunstancias que también estarían afectando la definición de sus objetivos.

El primero, a mi juicio, es el deseo casi irrefrenable a querer parecerse a una universidad y de vincularse o asociarse a las universidades que estén dispuestas a hacerlo. La vinculación con la universidad es necesaria pero debe ser medida.

Brigadier (R) Jaime García Covarrubias, Ejército de Chile, fue Director de la Academia de Guerra entre los años 1995 y 1997. El Dr. García tiene un doctorado en Ciencias Políticas y Sociología, (Summa Cum Laude) en la Universidad de Salamanca, España, tiene además una Maestría en Ciencias Políticas (Summa Cum Laude) de la Universidad de Chile, y posee una licenciatura en ciencias militares. También es graduado, del Centro

de Estudios Estratégicos de París, Francia y de la Sociedad de estudios internacionales en Madrid, España. Entre 1990 a 1992, completó estudios en economía en el Instituto de España (Madrid) y de Historia de la Civilización Occidental Moderna en la Universidad de París, la Sorbona, en Francia. Actualmente se desempeña como Profesor en el Centro de Estudios Hemisféricos de Defensa en Washington.

Las academias castrenses se subordinaron inicialmente a las universidades, ya que a éstas últimas se les supone la fortaleza de contar con más diversidad de fuerzas intelectuales, tanto en la investigación como en la gestión de la enseñanza. Además de que al transformarse la educación en un negocio, se pagan y capacitan buenos profesores, se tienen bibliotecas más completas y se adquieren laboratorios de excelencia. Asimismo, se va produciendo una selección natural de universidades ya que las de menos recursos o deficientes van muriendo. Con esta argumentación no hay duda de que la vinculación con el mundo universitario es vital ya que está relacionado con la renovación y mejoramiento de las disciplinas.

Sin embargo, una escuela de estado mayor tiene un propósito propio y debe cautelarlos. Lo fundamental de ese propósito es conocer la doctrina de conflicto, crisis y guerra del país (y/o aliados), transferirla a sus alumnos, probarla en sus aulas y proponer sus modificaciones. Al contrario una universidad debe velar por la universalidad de su conocimiento lo que no se aviene necesariamente con los altos estudios militares que en muchas áreas requieren definiciones. Una de las desavenencias más importante es que los estudios militares no pueden debatirse en un relativismo conceptual que es propio de la enseñanza “universitas” que debe tener una universidad. Habrá disciplinas en que una universidad es más fuerte que los institutos de estudios de comando y estado mayor pero son estas, sin duda muy precisas, por lo que resulta fundamental la complementariedad pero no la absorción universitaria. Las escuelas de guerra tienen largos años de funcionamiento y experiencia por lo que no cualquier universidad es necesariamente un aporte. Más aun en los tiempos actuales en la que hay universidades de dudosa calidad. Ni se sabe cuántas universidades admiran la seriedad, rigor y disciplina de estudios de estas escuelas castrenses.

Se desprende de lo anterior el deseo de querer “adornar” el curriculum militar con variopintos masters o doctorados aunque ellos no sirvan de efecto multiplicador en la formación del oficial sino que más bien en su sola imagen o prestigio. Debe ser la institución militar la que determine el posgrado que el oficial seguirá, donde lo hará

y con qué propósito, ya que estos estudios son muy necesarios siempre y cuando sean bien encauzados.²

Se percibe que una cantidad no despreciable de oficiales se interesan en el curso de comando y estado mayor solamente si este les proveerá un paso al tan ansiado master que muchas veces se recibe más bien como “status” que conocimiento. Algo parecido sucede con los doctorados que no siempre tienen diferencias substanciales con el master pero que sí conceden un status mayor. Recordemos que este último posgrado universitario (Doctor) está orientado a formar profesores de alto nivel e investigadores y no necesariamente mejores generales ni almirantes.

Lo analizado anteriormente lleva al segundo problema cual es el desdibujamiento o el peligro de “desnaturalizar” los estudios propios de comando y estado mayor. En efecto, se supone que hay más que estudiar y los cursos, en algunos países, se han reducido al exceso de llegar a limitarlos a unos pocos meses e incluso a distancia, sin que los procedimientos a distancia, muchas veces, estén lo suficientemente desarrollados. Entre las materias que se agregan hay un cúmulo de cursos de relaciones internacionales y aspectos internacionales de la economía lo que no estaría mal, pero no existen nuevos programas destinados a mejorar la metodología de estado mayor, nuevos modelos de planificación y asesoría. Esto está produciendo oficiales que saben más o menos bien lo que ocurre en Eslovenia o en el Kurdistán pero que no poseen necesariamente nuevas herramientas para optimizar la función en que estarán destinados y que es su “raison d’être”. En este contexto, se observan pocos conocimientos nuevos en temas de logística o de apoyo al personal en conflicto. Más bien cambian los medios materiales con que se realizan estas tareas pero las ideas que se estudian suelen ser las antiguas.

Por cierto, que deben incorporarse nuevos estudios que amplíen la cultura general del oficial y eso no se duda. Así como otros nuevos de carácter profesional como el conocimiento de la llamada guerra asimétrica, operaciones humanitarias y las hoy denominada como Operaciones Complejas. Todas ellas deben ser parte del curriculum actual de todo oficial de estado mayor. Se agrega, que debe accederse a

mayor conocimiento de tecnología y ojalá dominio del idioma inglés. Por su parte, hay ejércitos que han estudiado, conocido y asumido los estándares de la OTAN lo que está muy bien, sobre todo si pertenecen a esa alianza atlántica.

Entre las materias que se han debilitado está la enseñanza de la estrategia. Pienso que hay varias razones para que ello ocurra, siendo la principal que normalmente se carece a nivel de países de una idea estratégica global que se plasme en el ámbito de defensa y en el militar. Una vez obtenida esta, debe venir una interpretación estratégica de los procesos de política de defensa y de política militar que los vincule en un todo. Posteriormente, se elegirán los institutos que darán cuenta de la política de defensa en su enseñanza, los que se abocaran a la política militar y otras derivadas como por ejemplo, lo operativo, logístico y otras.

Hace algunos meses tuve la oportunidad de reunirme con el grupo de trabajo al que pertenezco y que analiza la enseñanza de la estrategia en la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA. En esta oportunidad se llevó a cabo una profunda autocrítica la que, además, está plasmada en un libro titulado *Teaching Strategy: Challenge and Response* recientemente publicado por mi colega y amigo Dr. Gabriel Marcella.³ Este tema es preocupante no solo para EUA sino que también para la región ya que es una disciplina que está permeada por una realidad internacional y por un dossier teórico de conocimientos estratégicos que vinieron del manejo empresarial y que pese a ser extraídos de la teoría militar, han llevado a confusión a los oficiales. En mi opinión, solo 12 meses que finalmente se reducen 7 u 8 es poco tiempo para leer, entender, analizar y comparar a los clásicos, particularmente Sun Tzu, Clausewitz, Jomini, Foch, Hart y otros, más el pensamiento estratégico moderno, además de absorber los conocimientos estratégicos que vienen del mundo civil y que marcan esta mutación de la estrategia, donde obviamente hay parámetros muy utilizables en la realidad militar. Insisto, estos estudios requieren mayor tiempo. A manera de ejemplo, me tocó ver en una escuela de guerra en la región, que los alumnos no conocían ninguna



Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA

definición de “Estrategia” proveniente del mundo militar y solo estudiaban la que venía del mundo empresarial, porque esa era la bibliografía que usaban. La mutación que ha sufrido la estrategia —y también la logística— desde el campo militar al de gestión civil debe ser una causa más para estudiar la disciplina mucho más a fondo.

El problema que no se ha resuelto es que las escuelas de guerra no han definido si están formando al líder estratégico, al ejecutante (*practitioner* en EUA), al pensador estratégico o a todos al mismo tiempo. En EUA se usa esta división en que el líder estratégico es el que *coordina* los fines, medios y las formas, maneras o conceptos estratégicos. El ejecutante que los *aplica* y el teórico que los *formula* como material de estudio. El primero estará más cerca del ámbito político y el segundo con lo táctico.

En este punto es conveniente apuntar que una cosa es enseñar qué es Estrategia y otra habilitar a los estudiantes a que sean capaces de formularla e implementarla. Esto obliga a que los oficiales, desde sus primeros estudios, deban aprender la estrategia especulativa y la estrategia aplicada, entendiéndose de que la estrategia y la táctica deben aprenderse como un todo, ya que no es factible separar a una de la otra. Como les digo a mis alumnos, la táctica es el “orgasmo” de la estrategia.

En este punto me consta que la Academia de Guerra de Chile siempre ha tenido una muy buena metodología, quizás por la influencia alemana inicial o el interés por estudiar a Foch algo

después, más la asimilación de lo norteamericano en los años sesenta. Se parte en primer año con la historia militar y continuando con la enseñanza de las maniobras estratégicas con muchos trabajos aplicados y juegos de guerra para probarlas y aplicarlas en los distintos ámbitos. Todo lo anterior en tres años de estudios.

A veces uno cree entender que las escuelas de estado mayor desean formar al ejecutante o “*practitioner*” y el líder estratégico será formado por los estudios superiores, lo que por ejemplo en Chile sería la equivalencia a la Academia de Nacional de Estudios Políticos Estratégicos (ANEPE) la Escuela de Defensa Nacional en Argentina o en Perú el Centro de Altos Estudios Nacionales (CAEN), pero luego cuando uno observa los programas de ambos niveles de institutos percibe una gran confusión. Todo este cuadro se complica con la concepción de “*estrategia total*” y de que en nuestros países actualmente no se conocen cursos de estrategia a nivel político abierto a civiles en las universidades. Precisamente, por estas realidades es que no es posible dividir los estudios de estado mayor en los conocidos ámbitos de la conducción militar (o de la guerra) guardando el ámbito estratégico solamente para que los “*llegaran*” a ser generales. Esto último sería un error, porque los generales necesitarán oficiales de estado mayor de grados inferiores capaces de trabajar los conceptos, apreciaciones, planes etc... Por tanto, los precitados oficiales que asesorarán los niveles superiores tendrán que tener los conocimientos de todos los ámbitos de la conducción. En pocas

palabras, las Fuerzas Armadas de países pequeños no pueden darse el lujo de ser tan especializadas en este tipo de trabajos.

El tercer problema es asimilar la condición conjunta y plasmarlo en un buen sistema de estudios de estado mayor. Este tema, indudablemente, que es muy complejo ya que en nuestra región se ha asumido más por consideraciones políticas que por experiencia de campo, salvo probablemente Colombia. Coincidamos que “*Ser conjunto*” es una situación moderna y una necesidad militar actual, ya que no es posible enfrentar algún conflicto sin aprovechar la sinergia de lo conjunto. Lo conjunto no es otra cosa que integrar bajo un mismo mando la tecnología de las capacidades terrestre, naval y aérea en pos de obtener el objetivo en forma eficaz y eficiente. Por ejemplo, hoy un submarino puede disparar un misil desde el mar hacia la tierra y las comunicaciones son transversales al campo de batalla. Fue la tecnología la que acercó estas capacidades originalmente tan distintas y las hizo aptas de coadyuvarse y de tener un efecto multiplicador. En esto hay acuerdo absoluto, pero la interrogante es ¿Hasta dónde debe llegar lo conjunto? ¿Ser conjunto significa llegar a la existencia de una sola institución que integre las capacidades terrestres, navales y aéreas? A todas luces, esta no sería una idea racional y realista.⁴ Ya Canadá lo intentó y desechó esa idea. En cambio, una idea realista respecto a lo conjunto es emplear las capacidades de cada una de las fuerzas en un todo integrador operativo bajo un solo mando, un mismo sistema de planificación y coordinación, culminando con un efecto multiplicador del todo. Precisamente el efecto multiplicador lo produce más que la suma la integración de estas identidades de cada fuerza. Se colige que la fuerza de lo conjunto está en mantener la identidad de cada una de las fuerzas.

Estados Unidos, después de la legislación Goldwater-Nichols que reorganizó las funciones del Estado Mayor Conjunto, ha marchado decididamente hacia lo conjunto cuidando y potenciando cada una de las fuerzas. Por ejemplo, los comandos combatientes tienen la identidad que las condiciones geoestratégicas aconsejan. Por su parte, tanto el Ejército, Armada, Fuerza Aérea y el Cuerpo de Infantería de Marina mantienen sus dos respectivas escuelas de guerras en cada uno de los ámbitos. Por ejemplo, el Ejército de EUA tiene la



Ejército de Chile

Oficiales Alumnos del Curso Regular de Estado Mayor del Ejército de Chile, incluyendo Oficiales de países Amigos, analizan cursos de acción en el contexto de un Ejercicio Táctico a nivel de Brigada.

Escuela de Comando y Estado Mayor en Fuerte Leavenworth y la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA en Carlisle Barracks y así cada una de las tres restantes instituciones. O sea, hay ocho escuelas de estado mayor unidimensional. Por cierto, lo conjunto se expresa en el intercambio de alumnos en cada uno de los institutos. Bajo el alero de la Universidad Nacional de Defensa, la Escuela Nacional de Guerra y la Escuela Conjunta de Estado Mayor está el germen a futuro de un sistema de mayor profundidad conjunta en lo que a estudios se refiere. Con esto quiero mostrar que no se han tomado medidas extremas de eliminar con apresuramiento lo preexistente.

Sin embargo, como ocurre frecuentemente en nuestra región, se toman con mucho entusiasmo las ideas que vienen desde el exterior y se quieren implementar sin detenerse a analizar los efectos, a veces, contraproducentes. De esta forma, una idea buena y necesaria termina resultando cara y puede incluso llegar a mermar las capacidades. Me he encontrado con altos oficiales, verdaderos “evangelizadores” de lo conjunto pero que no tienen un solo fundamento bueno para explicar su adhesión, salvo decir que es mejor.

Desde mi punto de vista, estoy convencido de que se ha procedido a disminuir los estudios de estado mayor de las fuerzas, en beneficio de la escuela conjunta sin estudios más profundos de que mantener en unas y que desarrollar en la escuela conjunta. A mi modo de ver, hasta ahora, lo único que pueden sustentar las escuelas conjuntas es un mejor conocimiento de las partes de cada uno de los rasgos estratégicos-operativos de cada fuerza y de acordar coordinaciones que los involucren, reglas de empeñamientos y otras medidas adicionales. Sin embargo, la carencia es que en ninguna parte se ha desarrollado una *estrategia conjunta* que llegue a tener la fuerza de la escuela terrestre de Clausewitz, naval de un Mahan o aérea de un Michells, Severky y Dohuet, entre otras razones porque no ha habido conflictos que hayan permitido construir la estrategia común que va más allá de la simple necesidad. Finalmente, estas escuelas unidimensionales siguen vigentes y no hay más remedio que resolver el conflicto principalmente con alguna de ellas dependiendo de la exigencia geoestratégica en que se nos colocara al identificar el centro de gravedad del adversario. En este evento será fundamental

diferenciar la clase de conflicto o guerra que se está llevando a cabo, esto es convencional, de cuarta generación, asimétrica u otra.

Para crear una escuela estratégica conjunta es necesario llegar a un consenso en torno a los elementos esenciales de la conducción cuales son objetivo, escenario, fuerzas y principios de la guerra. Por ejemplo, en EUA se ha trabajado en la generación de principios de la guerra tridimensionales, pero claro para que lleguen a ser “principios” hay que probarlos la suficiente cantidad de veces que les garantice esta categoría. Ahora, desde mi punto de vista, el consenso más relevante a alcanzar es el que se logra en torno al objetivo. Si existe consenso allí, todo lo demás será más simple. Si no existe consenso en el objetivo, lo conjunto se desmorona como castillo de naipes.

Aquí en este punto, tenemos que retomar el segundo problema ya citado. Si no hay buenos y completos estudios de estrategia no es posible resolver estos consensos. Por ejemplo, en los últimos años en EUA ante la dificultad de determinar los objetivos en la guerra asimétrica se ha profundizado el estudio del concepto de centro de gravedad de Clausewitz que da pautas de cómo conocer el punto más débil o las fuentes de poder del adversario y cómo identificarlo.⁵ Esta necesidad de profundizar en conceptos teóricos para colocarlos de cara a la realidad que se vive es una necesidad cierta. La pregunta es ¿En nuestra región se están haciendo estos estudios? Lo único claro es que adolecemos de teóricos de la estrategia y además estamos disminuyendo los estudios. Me parece que el consenso sobre los centros de gravedad nos indica un cierto camino para elaborar estrategias conjuntas y lo que resulta más importante generar una teoría de conflicto y guerra nueva.

Por esta razón para mi criterio, por ahora, lo que yo llamo el “óptimo conjunto” es la mejor garantía del éxito de todos. Este “óptimo conjunto” significa que, antes que nada, tanto la fuerza naval como la aérea tienen que estar condiciones de dar sus respectivas batallas en sus escenarios naturales tendiente a destruir a la otra fuerza con el apoyo complementario de las fuerzas restantes. Paralelamente, la fuerza terrestre tiene que asegurar su mínimo. Si esto no ocurre ¿en que ayudará lo conjunto? En suma,

hay tareas que son intransferibles. Obviamente, esta situación será muy distinta en países con el desarrollo tecnológico y aeroespacial de EUA que en los que se debaten en el tercer mundo.

Desde mi perspectiva, el debilitamiento de las escuelas institucionales produce un mayor daño en la fuerza terrestre porque es la más compleja en su empleo, toda vez que coordinar las operaciones con los procedimientos logísticos y administrativos de las unidades de desplazamiento terrestre con gran cantidad de medios son muy complejos. Por ello, cuando las escuelas de estado mayor terrestres comenzaron a uniformar sus tiempos de estudios con las escuelas de estado mayor naval y aéreas se comenzó a cometer un profundo error. Si las escuelas de estado mayor terrestres se debilitan lo conjunto, sufrirá el efecto, ya que mal que mal, y aquí adelanto mi opinión, hoy por hoy evidenciamos que los objetivos terrestres son los finales.⁶ Debemos tener conciencia de que el ejercicio de estudios de estado mayor para un oficial terrestre es entrenamiento, equivalente a la navegación en el marino y el vuelo para el piloto, con todo lo que ello implica.

No obstante, si quienes toman estas decisiones solamente están mirando el empleo de las Fuerzas Armadas en operaciones de paz, obviamente, es probable que las escuelas de estado mayor institucionales no tengan ya razón de existir y deban cambiar definitivamente su rasgo. Es justamente esta situación la que produce naturales dudas respecto a la necesidad de impulsar los estudios netamente militares. Frecuentemente, me toca observar como militares o responsables de los sectores de defensa de los países se turban ante la pregunta de cómo justificar Fuerzas Armadas o equipamientos militares si no se ven amenazas en el horizonte cuando la respuesta es tan simple. No se necesita tener amenazas concretas en el “aquí y ahora” para tener y equipar una fuerza armada por cuanto, previo a la amenaza, está el mandato constitucional que todos los estados tienen en su estructura institucional en el sentido de que se debe proteger la integridad territorial. Ese solo mandato en el más alto nivel del ordenamiento jurídico de los países requiere tener capacidades militares adecuadas. ¿No parece suficiente este argumento?

En lo personal, soy un firme partidario de lo conjunto pero sin exagerar hasta llegar a límites

extremos, ya que siempre habrá un nivel de preparación que será propio de cada fuerza. La mejor forma de garantizar lo conjunto es ir paulatina y progresivamente a lo conjunto sin debilitar las fuerzas.

Por ello, creo que es necesario volver la mirada a las escuelas de comando y estado mayor y revisar su enfoque y hacernos la pregunta ¿hacia dónde las estamos orientando? ¿Estamos formando oficiales aptos para las crisis y conflictos? ¿Solo para llevar a cabo operaciones de paz? ¿Ayuda en caso de catástrofes? ¿O solo para la lucha contra los narcos y el terrorismo? Se dice que quien puede lo más puede lo menos, por lo que formarlos para la crisis y conflicto resultaría lo más eficiente. Cualesquiera que sea la decisión que se asuma finalmente, se debe tener mucha claridad acerca de cuál es la naturaleza de la misión, la concepción estratégica que la fundamenta y la comprensión convencida y racional de lo conjunto.

Finalmente, si las escuelas de estado de mayor se desconectan de la idea estratégica del país y pierden su norte, invariablemente, el efecto lo tendrán los estados mayores y cuarteles generales del sector de la defensa y de las instituciones armadas porque “No puede haber un buen estado mayor sino hay una buena escuela de estado mayor”.**MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Estos institutos en lo terrestre, en general, integran la preparación de oficiales de estado mayor con la formación de comandantes de unidades superiores al nivel de batallón.
 2. En los últimos años ha surgido una especie de síndrome del posgrado en el mundo militar, los que han terminado integrando o reforzando el curriculum profesional. Hoy se pueden observar militares, navales o aviadores con mayor cantidad de posgrados que profesores universitarios. No siempre esos posgrados van acompañados de investigaciones, publicaciones o propuestas de calidad.
 3. Teaching Strategy: Challenge and Response, Gabriel Marcella (Editor) ISBN 1-58487-430-9 March 2010.
 4. Lo conjunto básicamente se puede organizar como “estructura” conjunta global desde tiempo de paz o sobre la base de unidades ‘operativas’ conjunta que se entrenan durante la paz pero con empleo solo para fines operativos en caso de conflicto.
 5. Recomiendo el artículo de Antulio Echeverría profesor en la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA titulado “Enlazando el Concepto de Centro de Gravedad. <http://www.airpower.au.af.mil/apjinternational/apj-s/2004/1trimes04/echevarria.html>
- Es muy importante tener una definición respecto a los puntos débiles del adversario y las fuentes de poder, estas últimas identificadas como parte del centro de gravedad propuesto por Clausewitz.
- Hay otro artículo que recomiendo del Capitán de Corbeta Leopoldo Díaz Fadic denominado “Los conceptos de centro de gravedad y centro del esfuerzo y su empleo en la determinación de objetivos en la estrategia conjunta. En Revista de Marina (Chile) Nro. 6, 2005 <http://www.revistamarina.cl/revistas/2005/6/diaz.pdf>
6. Esto es lo que ocurre en los conflictos de Irak y Afganistán.

Cómo controlar la bestia interior: La clave del éxito en los campos de batalla del siglo XXI

Mayor Douglas A. Pryer, Ejército de EUA

Ganador del primer lugar en la competencia literaria DePuy

Una vez que un ejército está implicado en una guerra, hay una bestia en cada soldado la cual comienza a tirar sus cadenas, y un buen oficial debe aprender, desde el principio, a cómo mantener a la bestia bajo control, tanto en sus subalternos como en si mismo.¹

—General George C. Marshall, hijo

¿Una revolución en asuntos militares?

¿Qué quiero que hagan?, rugió el comandante de brigada en una voz raspante. ¡Quiero que los maten!

Era el 14 de noviembre de 1997, y la 3ª Brigada (la “Brigada de Hierro”) de la 4ª División de Infantería participaba en un “Experimento Operativo Avanzado” en el Fuerte Hood, estado de Texas.² El propósito de este ejercicio era el de validar el concepto de “Fuerza XXI” del Ejército. Mediante un simulacro por computadoras, la división estaba poniendo a prueba la eficacia de los más modernos aparatos de comunicación digital, aviones de reconocimiento y sistemas de combate contra una fuerza blindada basada en el modelo soviético.

Las manchas luminosas que aparecían en el gigantesco monitor de pantalla plana en el puesto de mando indicaban que grandes unidades enemigas (los malévolos krasnovianos) estaban ya en movimiento. El 2º Grupo de Ejército krasnoviano estaba atacando a la división. En el sector de

operaciones de la brigada, el oficial de Inteligencia de la brigada había previsto, correctamente, que el primer escalón de mando del ataque enemigo incluiría dos divisiones de fusileros motorizados del 1º Ejército de Armas Combinadas del enemigo. Si la brigada sobrevivía para verlo, el ataque seguiría con una división de tanques del enemigo.

En este respecto, el último día del ejercicio, el comandante de la Brigada de Hierro, un imponente oficial calvo y en buena forma física, montó un espectáculo. Si el mismo “Viejo Sangre y Tripas”, General George S. Patton, hubiera estado allí, hubiera quedado impresionado.

Mientras el comandante vociferaba órdenes, los oficiales de la plana mayor entraban en acción, dirigiendo helicópteros *Apache* del Ejército y aviones de ataque terrestre de la Fuerza Aérea hacia las áreas de enfrentamiento predeterminadas. Estos severos ataques debilitaron, en gran medida, a las fuerzas en el primer escalón de mando enemigo. Sin dificultad alguna, las fuerzas enemigas continuaban avanzando hacia la artillería de las fuerzas propias, donde los vehículos aéreos no tripulados las localizaron, permitiendo que el batallón de artillería de la brigada golpeará sus formaciones con barreras móviles de fuego. Esto último fue demasiado para las divisiones avanzadas enemigas, que detuvieron su avance y asumieron una defensa improvisada.

Sin embargo, la batalla no había terminado. La 24ª División de Tanques, que todavía estaba intacta, pasó por las divisiones del primer escalón enemigo y continuó el ataque. Ahora era el “combate cercano”, el que correspondía más a las planas mayores de los batallones subordinados

El Mayor Douglas A. Pryer es el oficial de inteligencia de mayor antigüedad del 14º Regimiento de Transmisiones, Gales, Reino Unido. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Universidad del Estado de Misuri y un MMAS de la Escuela de Comando y Estado Mayor General (CGSC), Fuerte Leavenworth, estado de Kansas. Es el ganador de

Premio Birrer-Brookes de 2009 y del Premio Arter-Darby de 2009 y obtuvo el primer lugar en el concurso de ensayo de liderazgo Douglas MacArthur. Su libro, The Fight for the High Ground: The U.S. Army and Interrogation during Operation Iraqi Freedom I es la primera obra publicada por la Imprenta de la Fundación de la CGSC.



ARTE: *Los humos en la Batalla de los Campos Catalaúnicos*, Alphonse De Neuville (1836-1885).

que al Estado Mayor de la brigada. Este no podía hacer más que seguir el combate y esperar los resultados. No tuvieron que esperar mucho. En pocas horas, esta división de tanques enemigos estaba tan maltratada que también se “desplomó”, incapaz de llevar adelante otras operaciones ofensivas.

Los oficiales del Estado Mayor de la brigada estaban jubilosos, sonriendo y dándose palmadas en la espalda el uno al otro. Ciertamente, unas cuantas compañías propias habían sido anuladas y aniquiladas. Sin embargo, estos oficiales consideraron que aún tenían la razón. Debido a una concienciación de la situación sin igual en los anales de la historia, no sufrieron baja alguna como resultado del fratricidio. Es más, gracias al alcance superior de los sistemas de combate y reconocimiento de su brigada, habían derrotado a una fuerza opositora cuyo superior poder de combate hubiera logrado una victoria sobre cualquier otra brigada estadounidense.

Durante este ejercicio, muchos de estos oficiales escucharon el término, “Revolución en asuntos militares”. Consideraron que estaban a la vanguardia de esa revolución. La guerra, pensaron, había cambiado para siempre. El día en que el Ejército estadounidense pudiera fácilmente derrotar a cualquier enemigo que se atreviera a enfrentarlo estaba cerca.

Evidentemente, esto era pura fantasía.

Llega la realidad

Seis años después, el 3 de enero de 2004, un pelotón de la misma brigada detuvo a dos residentes del lugar en un punto de control en la ciudad de Samarra, Irak, aproximadamente a las 2300 horas, hora de inicio del toque de queda.³ En el punto de control, los soldados de la Compañía Alfa, 1^{er} Batallón del 8^o Regimiento de Infantería, llevaron a cabo una inspección minuciosa del vehículo.⁴ Convencidos de que los dos hombres en el vehículo, Marwan y Zaydoon Fadhil, no eran insurgentes, los soldados les dijeron a los primos que podían seguir.⁵

El primer teniente Jack Saville, líder del pelotón, estaba sentado dentro de un vehículo blindado *Bradley* que se encontraba cerca del área.⁶ Mientras los dos primos se alejaban, el teniente dio la orden por radio a su pelotón para que detuvieran nuevamente al camión.⁷ Con la intención de enseñarles una lección a los dos violadores del toque de queda, Saville le ordenó a sus soldados que lo acompañaran a un puente que pasaba sobre la represa Tharthar y lanzaran a los dos primos en el río Tigris.⁸ Después atestiguó que no era su intención ocasionarles daño alguno, solo quería asustarlos.⁹

Qué sucedió exactamente cuando los dos iraquíes fueron lanzados al río jamás fue probado en una corte militar. Marwan le dijo a los investigadores que había escuchado la risa de los soldados mientras que luchaba sin éxito para evitar que su primo de 19 años de edad se ahogara en la fuerte corriente.¹⁰ Otros miembros de la familia también alegaron que Zaydoon había fallecido, afirmando que su cuerpo había sido recuperado 13 días después en un canal que pasaba por debajo de la represa.¹¹ Sin embargo, los soldados que estuvieron presentes en el incidente decían otra historia, jurando que —a través de gafas de visión nocturna— habían visto a ambos

iraquíes salir del agua sanos y salvos.¹² Los líderes de batallón también atestiguaron que informantes les habían dicho que Zaydoon estaba vivo.¹³ Su muerte, consideraron estos líderes, había sido inventada por los insurgentes con la intención de desacreditar a las fuerzas de la coalición.¹⁴

Ya fuera que Zaydoon hubiera muerto o no, Saville demostró una grave falta de juicio. Solo como violadores del toque de queda, los dos primos iraquíes tenía derecho, sin duda, a protecciones bajo los Convenios de Ginebra.¹⁵ Es más, Saville imprudentemente se puso a sí mismo y a sus soldados en peligro de ser acusados de homicidio por negligencia. Si bien Zaydoon no se ahogó, no cabe duda de que se hubiera podido ahogar, tomando en cuenta cuán rápida y profunda es a veces la corriente en la represa.¹⁶ Sin duda, solo detener durante toda la noche a estos nuevos violadores del toque de queda hubiera sido suficiente para enseñarles la importancia de respetar el toque de queda.

Lo que también está claro es que el juicio ético del comandante de batallón de estos soldados, el Teniente Coronel Nathan Sassaman, estaba igualmente distorsionado. Cuando fue notificado de una investigación pendiente de la 3ª Brigada sobre el incidente, Sassaman les ordenó a sus soldados tapar la verdad, diciéndoles que le dijeran todo a los investigadores “salvo la parte de la represa”.¹⁷ La decisión de Sassaman de

mentir, y de ordenarles a sus soldados a mentir, fue una sorprendente mala decisión para cualquier oficial estadounidense. El hecho de que Sassaman también era un egresado de West Point, una institución casi sin igual entre las academias de oficiales por su énfasis en la integridad de los mismos, hace esta decisión aún más sorprendente. “Un cadete no mentirá, engañará o robará, ni tolerará que otros lo hagan”, reza el famoso código de honor de la Academia.

El incidente ganó fama internacionalmente.¹⁸ Bajo el escrutinio de los medios de comunicación, se reveló una imagen poco atractiva de las tácticas del batallón. Los periodistas reportaron que la unidad había invadido hogares, derribado puertas y humillado a los ocupantes del sexo masculino maltratándolos frente a sus familias, llevado a cabo brutales interrogatorios en el lugar de captura, detenido, indiscriminadamente, a grandes grupos de hombres iraquíes, además de lanzar fuegos de contra batería de manera excesiva y rehusar a proporcionar tratamiento médico a insurgentes heridos.¹⁹

Esta desagradable imagen pudo haber sido algo exagerada. A pesar de ello, sugiere que el problema de tácticas severas y contraproducentes, y la toma de malas decisiones, éticamente hablando, pudieron haber estado bastante arraigadas en esta unidad. Gracias a este problema subyacente, aunque la muerte de Zaydoon hubiera sido fingida, el escándalo resultante socavó la credibilidad de las fuerzas de la coalición al punto de haber superado los más fieros sueños de cualquier insurgente en Samarra.

En última instancia, la Brigada de Hierro aprendió en Irak que el logro y durabilidad del éxito tenía poco que ver con la costosa tecnología de información, incluso mucho menos con saber las posiciones exactas de las unidades amigas, y absolutamente nada que ver con la capacidad de detectar grandes despliegues de tanques desde el otro lado del planeta. En cambio, para lograr un éxito estable, se necesitaría volver a analizar la organización y tácticas de la unidad.



Departamento de Defensa, Jim Garamone

El General de la Fuerza Aérea de EUA, Richard B. Myers, (centro) escucha una sesión de información del Coronel del Ejército de EUA, Frederick Rudesheim (derecha) y el Teniente Coronel del Ejército de EUA, Nate Sassaman en la comandancia del 1er Batallón, 8ª Infantería de Marina en Balad, Irak, 2004. Detrás del General Myers se encuentra del Comandante de la 4ª División de la Infantería de Marina de EUA, General de División Ray Odierno.

Aún más importante, la Brigada de Hierro tendría que replantearse cuánto énfasis se había hecho al enseñar la conducta adecuada.

La ética y la era de la informática

La Brigada de Hierro de la 4ª División de Infantería no ha sido la única unidad en su lucha por adaptarse a la guerra en el siglo XXI. La historia de esta brigada ha sido en gran medida la historia de nuestro Ejército. Como lo expresó Donald Rumsfeld en una vez famosa frase, “Usted va a la guerra con el Ejército que tiene... no con el Ejército que podría querer o desear después”.²⁰ Rumsfeld hubiera sido más intelectualmente honesto si en su lugar hubiera opinado que, al escoger una guerra, no siempre se obtiene la guerra que se pensó o se esperó obtener.

Desde luego, no obtuvimos el tipo de guerras que esperábamos en Irak ni en Afganistán. En retrospectiva, lo que tal vez sea más sorprendente acerca de lo que Clausewitz hubiera denominado la “naturaleza” de cada una de estas guerras es que nos tomó completamente desprevenidos. Si hubiéramos podido preverlo correctamente, hubiéramos visto que la Guerra de Vietnam, en lugar de la Guerra de Golfo, era el verdadero presagio de las cosas por venir.

En la actualidad, el conocimiento común sostiene que en Vietnam, nuestro Ejército jamás perdió una batalla, sin embargo, nuestro país perdió la guerra. Puesto que batallones y compañías perdieron algunos enfrentamientos en esa guerra, esa máxima es una exageración.²¹ Aunque, no es una gran exageración. Lo que es más, se acerca mucho a la descripción de nuestra situación, a menudo peligrosa, en nuestros conflictos militares más recientes.

En Irak y Afganistán, incluso más que en Vietnam, la fuerza de las armas no ha derrotado al Ejército de EUA. A menudo, se ha cedido territorio y, sí, se han perdido alguna escaramuzas a nivel de pelotón. También han habido algunas experiencias casi fatales en los enfrentamientos a nivel de compañía. Sin embargo, ni los insurgentes iraquíes ni los talibanes han tenido la menor posibilidad de mantener control sobre cualquier terreno que nuestro Ejército haya decidido seriamente disputar. No obstante, nuestra ventaja abrumadora en cuanto al poder de combate apenas ha importado. A pesar de estos hechos, hemos sufrido derrotas tan graves en estas dos guerras que, como en el caso de Vietnam, casi “perdimos la guerra” —y todavía podríamos perderla.

Gracias a la computadora de uso personal, Internet, teléfonos satelitales, cámaras digitales y



Biblioteca del Congreso, LC-USZ62-128831

George Washington y otros oficiales del Ejército Continental llegando a Nueva York en medio de una multitud jubilosa, 25 de noviembre de 1783. El Ejército Continental no solo había ganado la guerra, había demostrado que podía ganar de una manera acorde con los ideales espirituales de libertad y derechos humanos.

demás dispositivos de comunicación de alta velocidad, un mundo vigilante puede enterarse de la mala conducta de los soldados estadounidenses de manera mucho más rápida, completa y sensacionalista que en el pasado. Los informes sobre esta mala conducta inspiran a los combatientes enemigos, sirven de ventajas para el reclutamiento de este, hace que las poblaciones locales se vuelquen en nuestra contra, degradan el apoyo recibido de nuestros ciudadanos en nuestros conflictos en el extranjero y socavan la relación que existe entre nuestra nación y sus aliados.

Particularmente, los dolorosos episodios ganan tanta publicidad adversa que reciben la notoriedad en la difusión de información que antes estaba reservada para las grandes derrotas de campañas históricas de gran envergadura. En lugar de hablar de los reveses en el Paso de Kasserine o en el bosque Hurtgen, en la actualidad, el público habla de lugares tales como la base naval de Guantánamo, Abu Ghraib, Bagram, Samarra, Mahmudiyah o Kunduz.²²

Estas derrotas no ocurrieron en manos de nuestros enemigos. Lamentablemente, nos auto-infligimos estas derrotas por medio de acciones poco éticas. Por lo tanto, en el resto del presente ensayo, no buscaré ejemplos en los campos de batalla de Afganistán o Irak que vengan de afuera para comprender lo que necesitamos hacer a fin de lograr el éxito en el campo de batalla. En su lugar, buscaré dentro de nuestras propias filas, en donde se esconde el enemigo más peligroso. El logro de esta victoria interna no debe ser difícil si realmente ponemos todo nuestro empeño. Al fin y al cabo, en el mejor de los casos, hemos sido un Ejército basado en principios éticos.

Quiénes somos, en nuestro mejor momento

Las derrotas morales que hemos sufrido hasta ahora en la Guerra contra el Terrorismo son dolorosamente irónicas, considerando nuestra orgullosa historia militar.

Ningún ejército ha presentado una mayor amenaza existencial durante el nacimiento de nuestra nación que el poderoso Ejército británico. Sin embargo, durante la Guerra de la Independencia, los líderes del Ejército Continental y del Congreso estaban decididos no solo a ganar la guerra, sino a hacerlo de una manera cónsona con

sus principios morales y creencias básicas de los derechos humanos.²³ En ese sentido, el general George Washington estableció las condiciones en ese sentido mediante el ejemplo personal y órdenes militares. Por ejemplo, en una orden por escrito, Washington ordenó que 211 prisioneros británicos fueran tratados “con humanidad” y que no les dieran “ningún motivo para quejarse de que emuláramos el trato brutal del Ejército británico para con nuestros desafortunados hermanos”.²⁴ Por lo tanto, el Ejército Continental puso en práctica una humanidad poco común en ese entonces. Durante más de dos siglos transcurridos desde su nacimiento, nuestro Ejército ha llevado a cabo la mayoría de sus campañas dentro de esa tradición de humanidad.

Sin embargo, nuestro Ejército también tiene una tradición ética menos dominante. Dentro de esta tradición, el beneficio mayor imaginado supera los derechos del individuo. En particular, este planteamiento sostiene que el fin justifica los medios cuando estos fines son para lograr la victoria o salvar vidas estadounidenses. Con frecuencia (pero no siempre), el racismo ha tenido algo que ver con la adopción de este planteamiento. En comparación con ello, se encuentra, por ejemplo, el auto-control mostrado por el Ejército Continental cuando luchaba contra el Ejército británico en cuanto al tratamiento de la tribu de los indios iroqueses. O, consideremos nuestro trato, algunas veces salvaje, con los filipinos durante la guerra Filipino-Estadounidense, con los japoneses en la Segunda Guerra Mundial y con los nativos del sudeste asiático durante la Segunda Guerra Mundial.

Una directiva digna de mención del Ejército no solo capturó estas dos tradiciones, sino que también reflejó su orden relativa de precedencia.

En julio de 1862, el general Henry Halleck fue nombrado comandante de las fuerzas de la Unión. Durante ese caluroso y terrible verano de la Guerra Civil, Halleck se sintió cada vez más frustrado por los insurgentes. Abogado de formación, quiso saber con exactitud cómo el Ejército debería lidiar con las fuerzas irregulares de la Confederación. En una carta a un erudito, Halleck se desahogó de la siguiente manera: “Las autoridades rebeldes reclaman el derecho de enviar hombres, vestidos de civiles pacíficos, para acechar y atacar a nuestras tropas, quemar puentes y casas y destruir propiedades y asesinar a la gente dentro de nuestras filas”.²⁵

Al académico a quien le escribió la carta fue al Dr. Francis Lieber, nacido en Prusia, veterano de Waterloo y profesor de ciencias políticas en la Universidad de Columbia.²⁶ Lieber aceptó el desafío de Halleck de formular un código que regulara la conducta de la guerra del Ejército de la Unión. En abril de 1863, después de haber sido revisado por un panel de generales, el presidente Abraham Lincoln aprobó el “Código Lieber”. Finalmente, fue publicado como la “Orden General 100” en mayo de 1863.

Por encima de todo, Lieber esperaba que su código guiara al Ejército de la Unión a ejercer un sabio y compasivo auto-control en el campo de batalla.²⁷ En consecuencia, el Código Lieber contenía una larga lista de reglas destinadas a garantizar que las tropas de la Unión trataran humanamente tanto a los no combatientes como a los prisioneros de guerra. El Código Lieber categóricamente prohibió ciertas tácticas en el campo de batalla, tales como la tortura, el uso de venenos y la negación de clemencia o trato misericordioso a los soldados que se habían rendido.²⁸

Décadas después de la guerra, este código se convertiría en el documento base principal para quienes formularon los Convenios de la Haya de 1899 y 1907.²⁹ Así, hoy en día, los soldados estadounidenses pueden, con razón y orgullo, afirmar que su gran Ejército no solo fue el primer Ejército en codificar las Leyes de Guerra, sino que también su Ejército ayudó a moldear la forma final que adoptó esta ley mediante el tratado internacional.

Sin embargo, bajo la evidente corriente de los principios humanitarios del Código Lieber, había una fuerte contracorriente de que el fin justifica los medios. En varias instancias, el Código Lieber otorgó a los comandantes la opción de violar una regla en caso de una “necesidad militar”. Por ejemplo, los ciudadanos desarmados “serían respetados en cuanto a las personas, las propiedades y el honor”, pero solo en la medida que fuera “permisible por las exigencias de la guerra”.³⁰

Esta tensión entre las tradiciones éticas dominantes y subordinadas jamás ha sido completamente resuelta. A principio de 2002, por ejemplo, el presidente George W. Bush y el secretario de Defensa Donald Rumsfeld hicieron posible el uso de severas técnicas de interrogatorio al aprobar políticas, que estipulaban que en

caso de “necesidad militar”, los integrantes del Talibán y de al Qaeda no tenían que ser tratados de conformidad con los Convenios de Ginebra.³¹

Gracias a los subsiguientes escándalos de tortura y otros terribles relatos sobre el uso excesivo de fuerza por el Ejército de EUA, no es de extrañar que algunos observadores externos consideren que nuestro Ejército se había convertido en un ejército amoral. ¿Están equivocados estos observadores externos? Cualquiera que se haya desplegado en el teatro de operaciones con el Ejército estadounidense se ha dado cuenta de que la gran mayoría de los soldados se comportan honorablemente en los campos de batalla actualidades. Sin embargo, es aterrador pensar cuán cerca estuvieron esos observadores de tener la razón.

Una ética profesional en peligro

En retrospectiva, parece muy obvio que la ética profesional de nuestro Ejército estuviera en peligro cuando entramos en el siglo XXI. Debido, en parte, a nuestro éxito en la Guerra del Golfo, pensamos que podíamos pasar por alto la dimensiones humanas y morales de la guerra, dependiendo, en su lugar, de las armas de alta tecnología y sistemas de inteligencia.³² Nuestras experiencias en el Líbano, Mogadicio y los Balcanes alentaron una mentalidad de “protección de la fuerza a cualquier precio” en algunos líderes, quienes luego abogaron por “quitarse los guantes” en los interrogatorios para salvar las vidas de soldados estadounidenses.³³ Además, la planificación operacional basada en efectos nos acostumbró a evaluar las medidas sugeridas solo con base en los efectos previstos, en lugar de inmediatamente y por principio, rechazar algunas medidas.³⁴

El daño a la ética profesional de nuestro Ejército es muy grave. Los oficiales y soldados todavía discuten sobre si es justo o no torturar en algunos casos, y los delitos de ex líderes del Ejército tales como el teniente coronel Sassaman, el teniente coronel Allen West y el oficial técnico Lewis Welshofer tienen muchos defensores.³⁵

Como indicativo de la gravedad del problema, una encuesta sobre la salud mental de soldados e integrantes del Cuerpo de Infantería de Marina en Irak, realizado por el Departamento de Defensa en el otoño de 2006, publicó las siguientes conclusiones:

Aude/Vivere, fotógrafo y licenciatario de esta foto no respalda este artículo



Decenas de miles de personas asistieron a una protesta de la guerra de Irak el 27 de enero de 2007 en Washington, DC. Los organizadores de la protesta, Unidos por la Paz y Justicia, intentaron incitar a un congreso Democrático recién elegido para poner fin a la guerra. Las condiciones políticas favorables en Irak (mayormente crítica “el despertar Suni”), apoyado por una oleada y las tácticas de contrainsurgencia más eficaz, impediría una retirada precipitada.

Solo 47 por ciento de los soldados y 38 por ciento de los Infantes de Marina estuvieron de acuerdo en que los no combatientes deberían ser tratados con dignidad y respeto. Más de un tercio de todos los soldados e Infantes de Marina respondió que se debería permitir la tortura para salvarle la vida a un compañero del Ejército o del Cuerpo de Infantería, y menos de la mitad de los encuestados dijeron que denunciarían a un compañero por mostrar un comportamiento poco ético. Además, 10 por ciento de los soldados e Infantes de Marina reportaron haber maltratado a no combatientes o haber dañado propiedades privadas cuando las circunstancias no lo ameritaban.³⁶

El general David Petraeus, en ese entonces comandante de nuestra fuerzas armadas en Irak, quedó alarmado, y con razón, por los resultados

de esta encuesta. En respuesta, el general escribió una carta abierta a los integrantes de su comando. Las fuerzas de EUA, escribió Petraeus, fracasarían su misión si no pudieran mostrar a los iraquíes que las fuerzas de EUA, en lugar de las fuerzas de sus enemigos, ocuparon el “terreno crítico en lo que se refiere a la moral”.³⁷

Si bien recientemente hemos tomado medidas en el Ejército para remediar nuestra ética profesional, este proceso ha sido extremadamente lento. Uno de los pasos ha sido revisar considerablemente nuestra doctrina, la cual en la actualidad es más sólida, cónsona e incontrovertible con respecto a la conducta en el campo de batalla de lo que era cinco años atrás.

Otro paso importante ha sido mejorar la instrucción sobre la ética en el adiestramiento básico: ahora, todos los reclutas portan tarjetas denominadas “Reglas del Soldado” (una versión

abreviada de las Leyes de Guerra), y cada recluta recibe de 35 a 45 horas de adiestramiento en cuanto a los valores éticos.³⁸ Además, en mayo de 2008, el Ejército estableció el Centro de la Profesión y Ética del Ejército con la finalidad de estudiar, definir y promulgar nuestra ética profesional.³⁹ Igualmente de modo prometedor, nuestro Ejército ha denominado el año 2011 como, “El Año de la Profesión de las Armas”, (con un claro mandato para desarrollar la ética profesional), un fuerte indicador de que el liderazgo del Ejército intenta mejorar nuestro desempeño en este aspecto.

Y necesitamos hacerlo. Un aspecto que necesitamos mejorar es en relación al mando de los oficiales, como quedó evidenciado por los sucesos ocurridos en lugares tales como la Base Naval de Guantánamo, Abu Ghraib, Bagram y Samarra.

Sin embargo, el problema aún más grave yace en las subculturas escondidas en nuestro Ejército operacional. En su libro titulado *A Tactical Ethic: Moral Conduct in the Insurgent Battlespace*, el ex oficial de las fuerzas especiales navales (SEAL) Dick Couch presenta un argumento convincente de que en la actualidad los nuevos reclutas salen de su adiestramiento militar inicial con una comprensión detallada de los valores militares de EUA, pero si se les designan a unidades operacionales, pueden entrar en una cultura de pequeña unidad que no es la cultura que desean los escalafones superiores. Una subcultura potencialmente peligrosa, alega Couch, por lo regular se debe a uno o dos individuos clave (insurgentes, moralmente hablando) quienes convierten a otros o ganan el consentimiento silencioso de otros integrantes de la unidad.⁴⁰ En vista de que los jóvenes soldados quieren ser aceptados en sus pequeñas unidades, normalmente se someten.⁴¹

Couch está en lo correcto. El caso de Abu Ghraib, el prototipo más extremo de una pequeña unidad liderada por insurgentes en el aspecto ético, no es el único ejemplo. De hecho, no es exagerado decir que en todas las grandes derrotas morales que hemos sufrido hasta ahora en la Guerra contra el Terrorismo se han visto involucradas subculturas perjudiciales. A fin de prevenir derrotas futuras, lo primero que debemos corregir es la conducta a nivel de pequeñas unidades.

Eso solo se puede llevar a cabo en las bases en territorio estadounidense.

El adiestramiento cultural que más se necesita

En los últimos años, nuestro Ejército ha hecho cada vez más énfasis en la necesidad de que los soldados desplegados comprendan la cultura del lugar. Todos los soldados actualmente desplegados en Irak y en Afganistán asisten a cursos básicos de cultura y lingüística, por lo regular impartidos por equipos de expertos provenientes del Fuerte Huachuca o del Instituto de Lenguaje del Departamento de Defensa. De igual importancia, actualmente un “equipo del terreno humano” conformado por cinco integrantes que consiste de antropólogos y sociólogos apoyan a los comandantes de cada brigada de combate desplegada. Este énfasis es claramente algo positivo. Después de todo, no es inusual que los soldados operen conforme con la ley y las expectativas profesionales de nuestro Ejército y, sin embargo, socaven el apoyo popular de Estados Unidos en el extranjero, debido a violaciones accidentales de las costumbres religiosas o étnicas del lugar.

El adiestramiento cultural seguirá siendo relevante para nuestro éxito en la era de la informática, pero además debe incluir la instrucción en la base permanente que fortalezca las culturas éticas dentro de las unidades operacionales y, especialmente, en las pequeñas unidades. Aquí expongo las siguientes proposiciones:

- El adiestramiento sobre los valores del Ejército, las Leyes de Guerra y las reglas de enfrentamiento debe ser impulsado por el nivel más alto del comando. El impacto que tiene este adiestramiento es de un orden de magnitud totalmente diferente si es impartido por un comandante u otro oficial, que si lo imparte un abogado. Los abogados deben ayudar a desarrollar este adiestramiento, e incluso, pueden presentar una parte del mismo. Sin embargo, a nivel de grandes unidades, se debe requerir que un comandante, el oficial ejecutivo o el oficial de operaciones encabecen este adiestramiento. Según lo expresó el mayor Tony Suzzi, oficial ejecutivo de un escuadrón de caballería del 1^{er} Equipo de Combate de Brigada de la 1^a División de Infantería: “Supongo que soy un tipo sencillo,

pero basado en mis experiencias en combate, puedo decir que funcionó bien tener a un comandante que le hablara a cada soldado acerca de regresar a casa con su honor intacto”.⁴²

- Nuestro Ejército operacional debe hacer su mayor énfasis en el adiestramiento ético a nivel de pequeñas unidades. Los comandantes u otros combatientes de mayor antigüedad deben iniciar discusiones sobre la ética, que establezcan el tono para otras discusiones más largas y separadas a nivel de pequeñas unidades. Los líderes de pelotón, escuadra o equipo deben liderar sus pequeñas unidades en estas discusiones separadas.

- Las discusiones a nivel de unidades grandes y pequeñas deben estar basadas en escenarios, pasando la mayor parte del tiempo en discusiones socráticas en lugar de observar pasivamente las presentaciones de *PowerPoint*. Además, se necesita incorporar el auto-control moral en todos las prácticas de combate, tales como las tablas de tiro de los medios blindados, rutas de fuego y maniobra en el combate urbano cercano y prácticas de interrogatorio. “Una vez que mis interrogadores vieron con sus propios ojos las ventajas de apreciar los aspectos positivos de la cultura musulmana,” señaló Matthew Alexander, célebre autor e interrogador quien encabezó las fuerzas de EUA a Zarqawi, “rápidamente se convirtieron (apartándose del uso de tácticas duras)”.⁴³

- Los abogados deben ser un componente y no los defensores de la ética del Estado Mayor. En primer lugar, lo que es técnicamente legal no es necesariamente justo. “Las decisiones morales simplemente son demasiado importantes para ser relegadas a los abogados”, observó sabiamente Michael Ignatieff, notable historiador.⁴⁴ Un aspecto más crucial es que, en vista de que los abogados no son combatientes, no son los instructores que se quiere supervisen los simulacros de batalla portando armas y con papeles a desempeñar. Ya que los capellanes ni siquiera portan armas, son una opción aún peor para proporcionar dicha supervisión.

- A fin de garantizar que la teoría y la práctica ética se integren eficazmente en el adiestramiento, en el Estado Mayor necesitamos contar con un defensor versado en ambas. ¿Por qué no designar a especialistas en ética militar en las brigadas, grupos y batallones para garantizar esta integración, bajo el control del oficial de operaciones?

Serían asignados otros instructores para el curso de ética a nivel de compañía. Estos expertos e instructores de ética podrían proporcionar la supervisión, incluyendo garantizar que la toma de decisiones y viñetas éticas sean completamente integradas en cada ejercicio de adiestramiento.

- Solo los combatientes de mayor antigüedad de la unidad serían designados para servir en las asignaciones de ética a nivel de Estado Mayor. A nivel de brigada, grupo o batallón, el oficial de operaciones, su asistente o el sargento mayor de operaciones serían buenas opciones. A nivel de compañía, debería ser el oficial ejecutivo o primer sargento.

- A fin de preparar a los líderes de ética asignados, los mismos tendrían que asistir a un curso de ética de dos a cuatro semanas de duración, el cual necesita ser desarrollado. Este curso debería ser administrado por la base permanente, o ser incorporado en los actuales cursos de oficiales ejecutivos, oficiales de operaciones y sargentos mayores.

- La primera fase de este curso sobre ética debería ser la “teoría”, y los abogados, académicos, profesionales de salud mental, capellanes y ex comandantes podrían impartir las clases. La segunda fase del curso debería ser el uso. El Centro de Profesión y Ética del Ejército ya ha desarrollado un curso teórico de una semana de duración para los instructores de ética que podría servir de base en la primera y segunda fase. La experiencia de una compañía tal como Close Quarters Defense® (CQD®) podría ser aprovechada para desarrollar el plan de estudios, construir instalaciones y “capacitar a los instructores”.⁴⁵

- En general, los oficiales reciben suficiente adiestramiento sobre la ética en el lugar donde ingresan al cuerpo de oficiales, ya sea en West Point, colegio militar o un programa del Cuerpo de Adiestramiento para Oficiales de la Reserva. Sin embargo, un teniente de 22 años de edad recién graduado podría tener la misma dificultad enfrentándose a una subcultura amoral de una unidad que un recluta de su misma edad, aunque el teniente sea el líder designado de la unidad.⁴⁶ A fin de fomentar eficazmente el mando del oficial, debemos centrarnos más en el adiestramiento de oficiales para mantener su comprensión y compromiso ético después de su nombramiento. Será beneficioso garantizar que los líderes de mayor

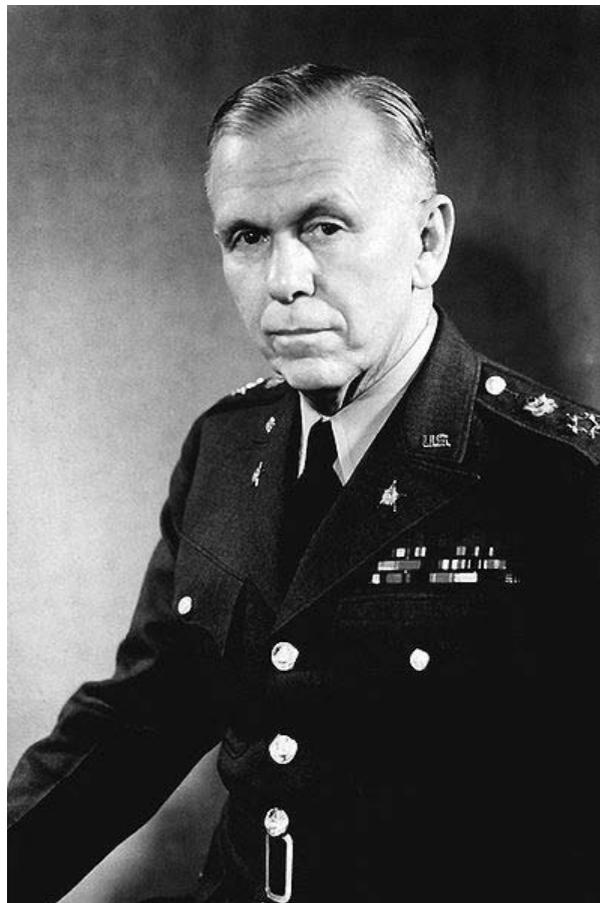
antigüedad encabecen el adiestramiento sobre ética en la base permanente. El fortalecimiento de nuestra ética profesional militar también debe ser el pilar del Programa de Formación Profesional de Oficiales en todas las unidades. Además, todas las escuelas de las fuerzas armadas necesitan contribuir más en este sentido. En un año en la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército, por ejemplo, los oficiales de grado superior reciben solo cuatro horas de instrucción sobre ética. Eso es completamente inadecuado, teniendo en cuenta el carácter moral de nuestras derrotas en los últimos años.⁴⁷

La verdadera revolución

En Irak y Afganistán, hemos dolorosamente estado muy cerca de ganar cada una de las batallas pero aun podemos “perder la guerra”. Incluso ahora, el resultado de estos dos conflictos es muy incierto. Si bien Irak está mucho más estable de lo que estaba hace dos años, todavía es posible que se desencadene una guerra civil en el país. En Afganistán, si bien ha surgido una nueva esperanza de una paz honorable con el reciente aumento de tropas, este conflicto se describe mejor en la actualidad como un estancamiento.⁴⁸

Un motivo crucial de por qué la situación actual grave es la trágica serie de derrotas morales que hemos sufrido en los dos campos de batalla. Estas derrotas deshonrosas han fortalecido la resolución de nuestros enemigos de lograr la victoria, y han socavado la voluntad del pueblo estadounidense de lograr la misma. Tales derrotas son especialmente inquietantes si se considera la orgullosa historia de nuestro Ejército con respecto a su conducta en el campo de batalla.

El general George Marshall (un modelo de oficial basado en principios, denominado por Winston Churchill como “aquel romano noble”) habló de la “bestia interna” que aparece dentro del soldado en combate. En la Segunda Guerra Mundial, Marshall se preocupaba más por controlar esta bestia para conservar el buen orden y disciplina en las filas. Sin embargo, en la era de la informática, cuando la bestia asume el control, un insurgente —el insurgente, moralmente hablando— puede aparecer dentro de nuestras filas lo que es mucho más peligroso en términos políticos que cualquier insurgente armado que enfrentemos en el campo de batalla.



George C. Marshall, General del Ejército, 1942

A fin de derrotar al insurgente más peligroso, la cultura operacional de nuestro Ejército debería aprender que la conducta acertada en el campo de batalla, hoy en día, importa más que cualquier otra cosa que hagamos. La buena conducta, por sí sola, no puede ganar la guerra, lo cual muchas veces depende de condiciones estratégicas fuera del control de los soldados. Sin embargo, la conducta correcta en el campo de batalla, si se combina con las tácticas y objetivos correctos, margina a los insurgentes, privándoles del apoyo popular que necesitan para tener éxito. Por lo tanto, tan surrealista como a veces nos parece a los que servimos en la década de los años 90, la tecnología en el campo de batalla, los vehículos blindados, el tiro de armas y los polígonos de tiro hoy en día contribuyen menos a nuestro éxito en la misión que el comportamiento ético de nuestras tropas.

Esto no significa que los medios tradicionales de librar la guerra ya no son importantes. Sin duda alguna, son importantes. Algunos soldados

aún se encuentran en situaciones en las que, sobre todo, se alegran de contar con buenas armas que saben cómo utilizar. Algunas veces, la ferocidad premeditada es lo que se requiere de los soldados. Sin embargo, en el siglo XXI, la conducta en el campo de batalla no solo importa a veces; sino siempre, y esta importancia solo continuará aumentando en la medida que mejore la tecnología de información. En el futuro, aún en las guerras convencionales —por lo menos si estas guerra tienen que ser sostenidas por democracias maduras como la de Estados Unidos— tendrán que ser libradas por pura necesidad práctica de conformidad con los principios éticos, incluyendo las Leyes de la Guerra.⁴⁹ En su capacidad de imponer la conducta socialmente permisible en el campo de batalla en los integrantes de las fuerzas armadas de una democracia, la tecnología de información se ha convertido en el gran nivelador de todas las formas de guerra.

Ya sea que nos preparemos para librar guerras convencionales o irregulares, no podemos seguir permitiendo que las armas y competencias de combate nos ensordezcan con respecto a lo que

ha llegado a ser lo más importante y, como dice la letra en la legendaria canción de la sirena, nos naufrague en las rocas puntiagudas del mundo que nos observa. Tenemos que hacer la conducta acertada en el campo de batalla la prioridad educativa y de adiestramiento más alta del Ejército.

Como última observación, el concepto de una “Revolución en Asuntos Militares” puede ser el término más trillado en la literatura militar actual. Sin embargo, en vista de que comencé este artículo con el mal uso de la frase, vale la pena mencionarla una vez más. Después de haber invertido miles de millones de dólares para lograr una gran superioridad tecnológica sobre los ejércitos de otras naciones, ¿no sería irónico si nos diéramos cuenta de que, en el siglo XXI, el componente más fundamental de una revolución en asuntos militares sería solamente recordar que, en nuestra mejor forma, somos un Ejército basado en principios? Si esta lección tiene que ser el punto de partida para cualquier significativa revolución militar, seguramente no es demasiado tarde para aprenderla. **MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Alexander, Matthew, “My Written Testimony to the Senate Judiciary Committee Hearing,” *The Huffington Post*, 13 de mayo de 2009, <http://www.huffingtonpost.com/matthew-alexander/my-written-testimony-to-t_b_203269.html> (28 de junio de 2010). Cuando se refiere a “controlar” la bestia interior, Marshall se estaba refiriendo a controlarla en lugar de eliminar la ferocidad de los soldados estadounidenses. Esto, también es el significado de mi ensayo: así como a los halcones los entrenan halcones, las violentas pasiones que despiertan dentro de los soldados en combate deben ser entrenadas para atacar solo a los blancos correctos. Sin embargo, a diferencia de los halcones, los seres humanos están adiestrados a través de más del acondicionamiento físico: debemos incluso estar capacitados mediante un llamamiento a nuestras facultades de la razón y emoción.
2. Esta narrativa abierta está basada en mis propias experiencias en calidad de ayudante S2 de la brigada en este ejercicio.
3. Dexter Filkins “The Fall of the Warrior King,” *The New York Times*, 23 de octubre de 2005, <http://www.nytimes.com/2005/10/23/magazine/23sassaman.html?_r=1> (28 de junio de 2010), 1.
4. *Ibid.*, p. 2.
5. *Ibid.*
6. *Ibid.*
7. *Ibid.*
8. *Ibid.*
9. *Ibid.*, p. 12.
10. *Ibid.*, p. 10.
11. *Ibid.*, págs. 11-12.
12. *Ibid.*, págs. 10-11.
13. *Ibid.*, págs. 11-12.
14. *Ibid.*
15. En aquel momento, había algo de confusión en cuanto a si los “combatientes ilegales”, una categoría acuñada por la administración de Bush para describir a los insurgentes armados, tenían derecho a las protecciones provistas por los Convenios de Ginebra. Esto se debió a las políticas firmadas por el presidente Bush y su secretario de defensa, Donald Rumsfeld, a principios del año 2002, las cuales negaban esta protección a los integrantes de Al-Qaeda y a los talibanes en casos de “necesidad militar”. En su punto de referencia del

29 de junio de 2006, la decisión tomada en el caso de Hamdan contra Rumsfeld, la Corte Suprema estadounidense estipuló que los combatientes ilegales tenían derecho al menos a la protección otorgada por el Artículo Común N° 3 de las Convenciones de Ginebra. Sin embargo, jamás hubo duda alguna en ningún teatro en cuanto a si los presos tenían derecho a la plena protección ofrecida en los Convenios de Ginebra.

16. *Ibid.*, p. 11.
17. *Ibid.*, p. 1.
18. Indicativo del nivel de cobertura mediática que obtuvo el Incidente de Samarra, se está haciendo una película sobre el tema protagonizada por Tom Cruise.
19. *Ibid.*, págs. 5-8; Thomas E. Ricks, *Fiasco: The American Military Adventure in Iraq* (Nueva York: The Penguin Press, 2006), págs. 279-90. Viking Press, 2006), págs. 279-90.
20. William Kristol, *The Defense Secretary We Have*, 15 de diciembre de 2004, <<http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/articles/A132-2004Dec14.html>> (28 de junio de 2010).
21. Una derrota táctica tal fue la aniquilación casi total del 2° Batallón, 7° Regimiento de Caballería, de la 1ª División de Caballería, el 17 de noviembre de 1965, en la Drang Valley. Esta batalla se describe vívidamente en el libro escrito por el Teniente Coronel Harold G. Moore y Joseph L. Galloway, “We Were Soldiers Once and Young” (*Una vez fuimos soldados y jóvenes*).
22. El uso de técnicas de interrogación mejoradas está sumamente entrelazado con los escándalos de Guantánamo, Abu Ghraib y Bagram. El incidente de Samarra se describió previamente. En la matanza de Mahmudiyah, el 12 de marzo de 2006, cinco soldados del 502° Regimiento de Infantería, 101ª División Aerotransportada, violaron a una joven iraquí de 14 años de edad y asesinaron a su familia. El incidente es tema del reciente libro, *Black Hearts* (Corazones negros), de Jim Frederick. La masacre de Kunduz es tema de un documental europeo. Esta masacre implicó la muerte de cientos de talibanes cuando eran transportados en contenedores sellados, sin oxígeno por tropas de la Alianza del Norte, supuestamente bajo la supervisión de un equipo de Fuerzas Especiales del Ejército de EUA. El Cuerpo de la Infantería de Marina de EUA también ha tenido su cuota de escándalos morales, entre los incidentes más destacados es

encuentran los ocurridos en Haditha, Hamdania y Shinwar

23. David Hackett Fisher, *Washington's Crossing* (New York: Oxford University Press, 2004), p. 375.

24. *Ibid.*, p. 379.

25. David Bosco, "Moral Principle vs. Military Necessity," *American Scholar*, Invierno de 2008, <<http://www.theamericanscholar.org/moral-principle-vs-military-necessity/>> (28 de junio de 2010).

26. *Ibid.*

27. *Ibid.*

28. Dr. Francis Lieber, "Instructions for the Government of Armies of the United States in the Field," *Law of War*, 24 abril de 1863, <http://www.lawofwar.org/general_order_100.htm> (10 June 2010), Artículos 16 y 49.

29. Telford Taylor, "Foreword," *The Law of War: Un documental histórico*, editado por Leon Friedman (Nueva York: Random House, 1973), p. 6. Según Taylor, el Código Lieber "permaneció durante medio siglo el pronunciamiento oficial del Ejército sobre el tema, proveyó gran parte del material para las Convenciones de La Haya de 1899 y 1907, y todavía hoy recibe atención como el documento germinal para la codificación de las leyes de la guerra terrestre

30. Lieber, Artículo 22.

31. El "Memorando, la integridad personal de Al Qaeda y los talibanes detenidos, fechado el 7 de febrero de 2002" del presidente George W. Bush, Archivo de Seguridad Nacional, Universidad de George Washington, <<http://www.gwu.edu/~nsarchiv/NSAEBB/NSAEBB127/02.02.07.pdf>> (28 de junio de 2010), 2; "Donald Rumsfeld, el Memorando para el Presidente de la Junta de Jefes de Estado Mayor, Estatus del Talibán y Al Qaeda, 19 de enero de 2002", Archivo de Seguridad Nacional, Universidad de George Washington. <<http://www.gwu.edu/~nsarchiv/NSAEBB/NSAEBB127/02.01.19.pdf>> (28 de junio de 2010).

32. De la apreciación de Inteligencia que guardé desde el ejercicio Advanced Warfighter de 1996 descrito anteriormente, ninguno contiene una sola referencia de un asunto cívico-militar. Esta apreciación de inteligencia trata solo sobre el orden de batalla de los enemigos ficticios, equipamiento y cursos de acción probables de sus fuerzas de maniobra. Antes del 2003, participé en tres rotaciones en el Centro Nacional de Adiestramiento en el Fuerte Irwin, estado de California, y dos rotaciones en el Centro de Adiestramiento de Maniobra de Combate en Hohenfels, Alemania. Todas menos la última de estas rotaciones fueron idénticas en lo que respecta al desconocimiento de los aspectos cívico-militar de la guerra (y mi última rotación en el 2002 no fue mucho mejor). El cliché de que un ejército se adiestra para la última guerra que ganó, no la siguiente guerra que peleará, sin duda alguna, es relevante en este caso. El único enemigo puramente militar con el que hemos peleado que remotamente fue como el que peleamos en nuestros ejercicios de adiestramiento en los años 90, fue el Ejército Iraquí, en la medida que peleamos contra este ejército en los desiertos desolados de la Guerra del Golfo.

33. El Dr. Don M. Snider, el Mayor John A. Nagl y el Mayor Tony Pfaff, "Army Professionalism, the Military Ethic, and Officership in the 21st Century," U.S. Army War College Strategic Studies Institute, diciembre de 1999, <<http://www.strategicstudiesinstitute.army.mil/pdf/files/pub282.pdf>> (28 de junio de 2010), p. 2. En vista de que este documento fue redactado antes de la guerra contra el terrorismo, no establece una relación directa entre nuestra mentalidad de "protección de la fuerza a cualquier precio" de la década de los años 90 y nuestra mentalidad de "inteligencia a cualquier precio si salva vidas" en los primeros años de esta guerra. Sin embargo, este documento notablemente profético prevé esta conexión, indicando que "las normas del Ejército acerca de la conducta profesional han sido corroidas por las pautas de la política sobre la protección de la fuerza". En el documento también se hace un llamado a nuestro Ejército para que vuelva a una ética profesional militar basado en los principios.

34. General James N. Mattis, "USJFCOM Commander's Guidance for Effects-Based Operations," *Joint Force Quarterly*, 4th Quarter, 2008: 105-108, 107; LTC Tim Challans, "Tipping Sacred Cows: Moral Potential through Operational Art," *Military Review* (September-October 2009): 19-28, 619. En su guía de comando para el USJFCOM (Comando de las Fuerzas Conjuntas de EUA), el General Mattis limitó el alcance de la planificación operacional basada en efectos, al decir lo siguiente: "Toda planificación que intente mecánicamente ofrecer seguridad en un entorno inherentemente incierto está en contradicción con la naturaleza de la guerra". Challans establece una directa conexión entre los efectos basados en la planificación operacional y una mentalidad amoral, diciendo que "Este enfoque, cualquiera que sea el nombre, tiene poco potencial para dar cabida a importantes preocupaciones morales que han demostrado tener ramificaciones estratégicas".

35. El Teniente Coronel Allen West era, como Sassaman, un comandante de batallón de 4ª División de Infantería durante la Operación Libertad Iraquí I. Con el fin de extraer inteligencia, West permitió que sus soldados golpearan a los detenidos antes de disparar dos tiros de sus pistolas cerca de la cabeza del detenido. Welshofer, un contemporáneo de West y Sassaman en Irak, era el interrogador de mayor antigüedad para el 3º Regimiento Blindado de Caballería. A Welshofer fue declarado culpable de homicidio por negligencia en el caso de un detenido que murió durante una aplicación brutal de una técnica de interrogatorio mejorada.

36. Sargento Sara Wood, "Petraeus insta a las tropas a que se adhieran a las normas éticas en una reciente carta", Operación Libertad Iraquí: Sitio web oficial de EUA de las Fuerzas de Irak de Estados Unidos, 14 de mayo de 2007, <http://www.usf-iraq.com/?option=com_content&task=view&id=11869&Itemid=110> (28 de junio de 2010). En el informe, el maltratar a los no combatiente se definió como robarle a un no combatiente, destruir o dañar su propiedad cuando no era justificado, o golpear o dar punta pías a un no combatiente.

37. General David H. Petraeus, "Appendix I: General David H. Petraeus on Values," in *A Tactical Ethic: Moral Conduct in the Insurgent Battlespace*, por Dick Couch, 113-15 (Annapolis: Naval Institute Press, 2010. 114113.

38. Couch, p. 46.

39. "About the CAPE," U.S. Army Center for the Army Profession and Ethic (29 de julio de 2010), at <<http://acpme.army.mil/about.html>> (15 de agosto de 2010).

40. Couch, p. 77. Tal vez, para evitar confusión en las mentes de los contrainsurgentes, Couch realmente llama a estos individuos "piratas" amorales, en lugar de insurgentes, a pesar de que su papel es más similar al rol que juega un insurgente.

41. Couch, p. 54. Exacerbando el problema, Couch indica que, la generación de reclutas en el presente (en gran parte consiste de la Generación Y") los cuales manifiestan una mayor "necesidad de pertenecer" que las generaciones anteriores.

42. Correo electrónico de Mayor Tony Suzzi al Mayor Doug Pryer, 16 de junio de 2010.

43. Correo electrónico de Matthew Alexander al Mayor Doug Pryer, 23 de junio de 2010. Abu Musab al-Zarqawi era un fundador y militante jordano del grupo terrorista "Al Qaeda en Irak". Antes de morir a consecuencia de bombas guiadas el 7 de junio de 2006, Zarqawi era el hombre más buscado de las fuerzas de la coalición en Irak.

44. Couch, xvi.

45. Según el Mayor Cutright, un ex instructor de filosofía en West Point, el Centro para la profesión del Ejército y conducta ética, es un curso de una semana de duración en West Point llamado "Curso de Capacitadores para expertos de la Profesión del Ejército y la Ética". El dice que un tercio de los estudiantes han sido capellanes, y el resto han sido oficiales de Estado Mayor, suboficiales de mayor antigüedad y sargentos instructores. En cuanto a la Fase II del proyecto de adiestramiento, los equipos del Comando de Operaciones Especiales y distintos organismos civiles han estado ciclando durante dos décadas en la instalación de adiestramiento perteneciente a la empresa civil Close Quarters Defense®. Lo que marca al programa de la Close Quarters Defense® (CQD®) como singular es la integración del Adiestramiento Internal Warrior™, preceptos éticos, con las técnicas de combate cuerpo a cuerpo. Un soldado pelea mejor, enseña el programa, si no solo lucha por sus compañeros sino también por su familia y nación. El programa también enseña que los verdaderos soldados exhiben cualidades tales como el respeto, la compasión, la valentía y la moderación. Un curso dirigido por esta compañía incorpora el adiestramiento desarmado y armado, que va de individuo a equipo. Cada equipo se especializa en la misión del grupo. La técnica "Hooded Box Drill™" de la compañía es una técnica particularmente eficaz que la empresa emplea para reforzar las respuestas correctas en los soldados en distintos escenarios. En este ejercicio, el alumno se coloca dentro de una caja con capucha y cuando la caja se levanta, tiene que reaccionar con rapidez ante una situación "letal" o "no letal".

46. Mayor Douglas A. Pryer, *The Fight for the High Ground: The U.S. Army and Interrogation During Operation Iraqi Freedom*, May 2003-April 2004 (Fort Leavenworth: Cambridge University Press, 2009), p. 88. Citada aquí se encuentra la historia de un jefe de pelotón de la Fuerza de Tarea 1-36 de la Infantería de Marina, 1º Equipo de Combate de Brigada, Fuerza de Tarea 1ª División Blindada. A principios del verano de 2003, este jefe de pelotón apoyó a su pelotón mientras se convertía en un pelotón de matones. el pelotón extorsionó a los locales por dinero para comprar artículos de lujo, golpeó a saqueadores y, supuestamente maltrató, por lo menos, a un iraquí inocente solo por el perverso placer de hacerlo. Por los crímenes cometidos por el pelotón, el sargento del pelotón cumplió sentencia en la cárcel, mientras que el jefe del pelotón fue separado del Ejército. Este es solo uno de los muchos ejemplos en Irak y Afganistán de jóvenes tenientes siendo transformados por la subcultura amoral de una pequeña unidad en lugar de cambiarla.

47. La Escuela de Comando y Estado Mayor no es la única en este aspecto entre las escuelas de nuestro servicio militar.

48. El 13 de mayo de 2010, el General Stanley McChrystal denominó el conflicto "el empate"

49. Una democracia "madura" es aquella en la que las personas han adquirido un control auténtico sobre su gobierno. La definición de Samuel P. Huntington de una democracia madura es probablemente la definición a la que más se hace referencia. Según Huntington, una democracia que ha visto substituido dos veces al partido en el poder por un partido de la oposición en forma pacífica y democrática se le puede llamar una democracia "madura". A menudo los politólogos debaten si es cierto que las democracias maduras libran guerras una contra la otra.



El General de Brigada Messen, recibe de manos del CJE, la réplica de la Espada del Padre de la Patria, Libertador General Don Bernardo O'Higgins Riquelme, como uno de los símbolos representativos de su ascenso y del mando que le correspondería asumir.

Felicitaciones a un ex asesor de *Military Review* por su reciente ascenso al grado de General de Brigada

En una ceremonia presidida por el Comandante en Jefe del Ejército de Chile, General de Ejército Juan Miguel Fuente-Alba P. la cual fue realizada en el Hall Central de la Escuela Militar en el pasado mes de noviembre, se efectuó la investidura de doce nuevos oficiales generales que integrarán el Alto Mando del Ejército de Chile, incluyendo un gran colega y amigo de nuestro equipo.

El personal de *Military Review* felicita al recientemente ascendido General de Brigada Mario Messen Cañas, por su reciente promoción al Alto Mando del Ejército de Chile. *Military Review* se siente honrada de haber colaborado con el General de Brigada Messen en su calidad de editor asesor de nuestro equipo en el Fuerte Leavenworth, estado de Kansas. Días después de su ascenso, el General de Brigada Messen, asumió el mando de la II División del Ejército Chileno.

Le deseamos a este destacado Oficial Chileno el mejor de los éxitos y que el futuro lo colme de grandes logros profesionales, felicidad y salud junto a su distinguida familia.

En la ceremonia, El General Fuente-Alba les señaló a los nuevos generales de brigada que “la meta que hoy alcanzan les permitirá asumir con propiedad sus nuevas funciones y participar de manera directa en las decisiones inherentes al actual proceso de modernización que vive la institución, irradiando hacia las jóvenes generaciones el espíritu del cambio, asegurando de esta forma que el Ejército siga proyectándose con visión de futuro en las áreas y tareas que le son propias”.