

Una Guía Práctica para el diseño: Una forma de pensarlo y una manera de hacerlo

Teniente Coronel Celestino Pérez, hijo, Ph.D., Ejército de EUA

EL MANDO MILITAR es complicado. Esta dificultad se debe, en parte, a que la complejidad del ambiente operacional del comandante hace que una casi completa comprensión y pronóstico sean prácticamente imposibles. No obstante, la comprensión y pronóstico *de cualquier tipo* son necesarios. En vista de tanto el trabajo letal como aquel de cooperación del comandante se dan en un contexto socio-político y ético, este debe comprender una compleja mezcla de factores militares y no militares y visualizar qué efecto surtirán las intervenciones de sus unidades y de otros actores. De ello se deduce que los comandantes encaran los mismos desafíos han contrariado a teóricos e la política desde Sócrates, a Maquiavelo hasta Marx y a estadistas desde César, a Madison y hasta Obama. Los comandantes militares, al igual que los teóricos políticos y estadistas, necesitan de un juicio político para interpretar e intervenir en los sucesos que acontecen en el mundo.¹

El desafío que presenta la predicción

Las órdenes de los comandantes se basan en interpretaciones y predicciones.² Los manuales de campaña, las órdenes de operaciones y las decisiones de los comandantes contienen firmemente arraigadas, corazonadas acerca del mundo y sobre las causas y los efectos. Por ejemplo, (a) *si* mis soldados viven entre la población, y (b) *si* mis soldados se “asocian” con las fuerzas de la nación anfitriona y atacan a los extremistas irreconciliables y (c) *si* mis socios interinstitucionales y yo nos reunimos regularmente con los líderes clave y (d) *si* mis

soldados ayudan a construir escuelas, *de ahí*, los aldeanos ayudarán a apoyar al gobierno local y no a la insurgencia. Estas corazonadas informadas acerca del futuro son hipótesis de *sentencias condicionales* basadas en la interpretación del ambiente por parte del comandante. Por supuesto, estas hipótesis e interpretaciones son falibles.

El desafío que presenta el pronosticar los asuntos humanos siempre ha complicado a filósofos, politólogos y estadistas. Sus predicciones han sido notoriamente poco confiables.³ Los fenómenos socio-políticos, los cuales incluyen las guerras, no son susceptibles a simples análisis de causa y efecto. Las causas y efectos en los asuntos humanos son enredados, multi-causales, multi-direccionales, y contingentes.⁴ El éxito parcialmente depende de la humildad en medio de la contingencia que inunda la dinámica de los asuntos políticos y sociales. Los “estados finales” satisfactorios rara vez toman la forma inicialmente prevista o deseada.⁵ Un comandante sabe que —a pesar de sus esfuerzos— su juicio interpretativo y predictivo tendrá importantes lagunas y errores.

Un buen comandante acepta y se da cuenta de su falibilidad. Si el factor sorpresa es posible durante el ataque de un batallón contra un pelotón de tanques en un remoto campo de batalla, ¿cuán más probable es que ocurra cuando un comandante de campo dirige los ataques contra múltiples enemigos y en medio de una población heterogénea, un frágil gobierno de la nación anfitriona, una fuerza de la coalición en estado precario y un laberinto burocrático y las organizaciones independientes? Los comandantes solían expresarse en términos de “penetrar el ciclo de decisiones del enemigo”. El número relevante de

El Teniente Coronel Celestino Pérez, hijo, es un profesor asistente en la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA en el Fuerte Leavenworth, estado de Kansas. El Teniente Coronel Pérez estuvo a cargo de la Fuerza de Tarea Vigilante en Bagdad, Irak, desde marzo

2007 hasta mayo de 2008. Tiene a su haber una Maestría y un Doctorado en teoría política de la Universidad de Indiana, y ha dictado cátedra de filosofía política y política estadounidense en la Academia Militar de EUA.

(Ejército de EUA)



El General Douglas MacArthur encalla en Leyte, Islas Filipinas, 1944.

ciclos de decisiones que ahora el comandante debe tener en cuenta ha aumentado exponencialmente.⁶

El planteamiento del Ejército para el Diseño proporciona a los comandantes una manera de pensar acerca de los factores dinámicos en juego en un mundo de irregularidades, sorpresas y oportunidades fugaces. A continuación, describo cómo los comandantes pueden utilizar el Diseño doctrinal para llevar a cabo el trabajo conceptual de pleno entendimiento, visualización y descripción. El Diseño aprovecha los talentos del estado mayor (entre otros) para ayudar a los comandantes a responder cuatro preguntas fundamentales pertinentes a cualquier acción. Luego describo etos del Diseño en términos de los ocho valores del liderazgo, los cuales sugiero están tipificados en el estilo de liderazgo del General David Petraeus. Por último, describo una manera de hacer el Diseño, la cual destaca la colaboración, el espíritu de competencia y el trabajo de análisis en pizarra. Esta manera es coherente con la doctrina y el planteamiento presentados por la Escuela de Estudios Militares Avanzados del Ejército de EUA.

Cómo adquirir el pleno entendimiento, la visualización y la descripción

Si los juicios de los expertos son notoriamente muy poco confiables, su directa influencia también es relativamente irrelevante. Sin embargo, los comandantes militares ejercen el juicio, y sus decisiones acarrearán directas consecuencias.⁷ Los comandantes aplican el juicio cuando llevan a cabo actividades que tienen que ver con obtener

el pleno entendimiento, la visualización y la descripción. Los comandantes deben comprender su entorno y el principal problema que enfrentan sus unidades. Deben visualizar las condiciones generales que constituyen un entorno más deseable, así como las amplias acciones que tomarán con sus tropas, recursos, conversaciones y relaciones para llevar suavemente el ambiente hacia un mejorado estado de cosas.⁸ Por último, deben describir a sus superiores, subalternos, compañeros comandantes, civiles y diversa audiencia, el resultado de su pleno entendimiento y visualización.

En algunos casos, los comandantes solo requieren de la soledad reflexiva para adquirir conocimiento y visualización. Así como el estado mayor se centra en las órdenes, los comandantes se centran en el propio entorno para crear el pleno entendimiento y conceptos contextuales que enmarcaran las acciones de sus unidades.⁹ Mientras que el estado mayor sea competente en el desempeño de su trabajo, por ejemplo, en el Proceso de Planificación de Operaciones Conjuntas, o en el Proceso Militar de Toma de Decisiones, producirán órdenes adecuadas, de conformidad con las visiones de sus comandantes que dictan las pautas para el planteamiento de planificación, intención y operaciones.¹⁰ De vez en cuando, los comandantes pueden invitar al estado mayor a seleccionar las ideas acerca de los detalles de la planificación, pero —en general— los comandantes se sienten lo suficientemente competentes para proporcionar al estado mayor una adecuada guía y dirección.

Sin embargo, si un comandante desea ayuda para obtener el pleno entendimiento y visualización, el diseño se convierte en una opción.¹¹ En una época anterior los comandantes “ganaron experiencia” combatiendo a una ficticia fuerza Krasnoviana en un remoto campo de batalla. La atención se centró en el ataque, el movimiento hacia el contacto y la defensa. Tal resuelto enfoque ya no es posible.¹² Antes, la mayoría de los comandantes solo se ocupaban de la “M” de *PMESII-PT* (pertinente a las variables operacionales: política, militar, económico, social, información, infraestructura, ambiente físico, y tiempo) y se preocuparon poco por la “C” de *METT-TC* (las variables pertinentes a la misión, enemigo, terreno, clima; tropas y apoyo disponible, tiempo disponible y consideraciones civiles).¹³ Ahora, los comandantes deben dar

sentido a una serie vertiginosa de siglas y términos que constituyen factores muy reales. Las tropas todavía siguen llevando a cabo misiones de ataque, movimiento hacia el contacto y defensa, pero las llevan a cabo “en medio del pueblo” y en medio de una volátil mezcla de factores de contingencia socio-políticas y éticas.¹⁴

Los profesionales de las armas describen esta volátil mezcla de factores como *ambigua, compleja, incierta y mal estructurada*. Cuando surgen problemas, no hay consenso acerca de cuáles son los problemas fundamentales, cómo resolverlos y cuál es el “estado final” deseado, o si el estado final es alcanzable o no.¹⁵ Ahora, supongamos que nadie, por sí solo, puede lograr un pleno entendimiento adecuado del torbellino de factores contingentes que conforman este tipo de problemas. Supongamos que, “muchas cabezas piensan mejor que una.” Supongamos que llegamos a apreciar plenamente la trágica posibilidad de resolver acertadamente el problema equivocado.¹⁶ ¿Podría el Diseño convertirse en una opción atractiva, aunque una sin garantías?

El Diseño pone al estado mayor en condiciones de ayudar a un comandante a realizar las actividades de pleno entendimiento, visualización y descripción.¹⁷ Si un comandante puede aprovechar la educación, experiencia e ingenio de su estado mayor (“y otros”) su propio pensamiento podría mejorar; en consecuencia, tanto su guía de planificación como su intención pueden mejorar también.¹⁸ *De ello se deduce que el planteamiento de Diseño del Ejército solo proporciona un poco de estructura a las periódicas conversaciones que cualquier comandante sostiene con los oficiales de su estado mayor para mejorar su apreciación de la misión.* Sin duda alguna, la práctica del Diseño se beneficia de una multiplicidad de perspectivas, ya sea que provengan de oficiales militares, académicos, representantes interinstitucionales, empleados de organizaciones no gubernamentales (NGO) o de los lugareños.

La estructura que imparte el Diseño es directa. El Diseño simplemente requiere que el comandante y sus compañeros de análisis mantengan y revisen las respuestas provisionales referentes a las cuatro preguntas.¹⁹ Estas preguntas parecen ser fundamentales para cualquier acción humana, ya sea, que la acción sea la compra de una taza de café, “arreglar el problema con

Ramadi”, o la planificación de una campaña política. Las cuatro preguntas son las siguientes:

¿Qué está sucediendo en el ambiente?

La respuesta a esta pregunta ayuda a que el comandante “complete” la primera parte de lo que se denomina en el Manual de Campaña (FM) 5-0, *The Operations Process* (El Procesos de Operaciones), el *Marco Ambiental*. Esta pregunta insta a los oficiales a captar “la historia, cultura, estado actual y metas futuras de los actores relevantes en el entorno operativo.”²⁰ Con el tiempo, los oficiales deben considerar las tendencias de las diversas relaciones que existen entre los actores y el ambiente en su conjunto. Además, se deben considerar diversos escenarios potenciales que pueden ir desde el mejor de los casos, peor de los casos e intermedios, mientras la unidad cambia, con el tiempo, su grado de intervención en el entorno desde hacer nada hasta involucrarse de lleno.²¹

¿A qué queremos que se parezca el ambiente?

La respuesta a esta pregunta ayuda a que el comandante “complete” la segunda parte del *Marco Ambiental*, que es el “estado final”. Esta pregunta insta a los oficiales de estado mayor a plantear “estado deseado del entorno operativo futuro” en términos de un sistema de condiciones deseables.²² La guía y directivas del escalón de mando superior también moldearán el estado final; sin embargo, se necesita que humildad este presente. Es muy poco probable que una unidad militar imponga con éxito un “estado final” en un mundo en constante cambio. Es más probable que una unidad militar lleve suavemente la realidad — en cooperación con otros actores socio-políticos— hacia una mejora del estado de los asuntos, a través de intervenciones letales, no letales y de cooperación en múltiples puntos de potenciales oportunidades.

¿Dónde —conceptualmente— actuamos para lograr nuestro estado deseado?

La respuesta a esta pregunta ayuda a que el comandante “complete” el *Marco del Problema*. Esta pregunta insta al comandante y al estado mayor a priorizar dónde —conceptualmente— la unidad debe actuar para acercarse a un estado deseable de las cosas. Por ejemplo, ¿Previo el comandante que el problema fundamental que encara está relacionado con la gobernabilidad o la seguridad de la población? O ¿está el problema

operacional a fin de derrotar a al Qaeda en Irak. Él sigue mostrando esta diapositiva como un ejemplo del trabajo conceptual que debe llevar a cabo un líder para concebir una gran idea; por lo tanto, esta diapositiva y el testimonio del General ante el Congreso constituyen la gráfica y narrativa que ayuda a responder la cuarta pregunta del Diseño con respecto al planteamiento operacional para, en este caso, derrotar a AQI.

A pesar de la claridad de esta diapositiva, los militares profesionales deben preguntarse cuántas conversaciones, discusiones, bocetos, circulaciones de campo de batalla, conocimientos académicos, análisis históricos y debates de la teoría de contrainsurgencia, deben haber precedido a la creación de esta sola diapositiva. Es necesario cierto planteamiento para el trabajo de liderazgo y de estado mayor a fin de aprovechar las aportaciones de las distintas actividades. El Diseño sencillamente disciplina a un líder y a su organización para cultivar el diálogo y el conflicto de opiniones siguiendo el ejemplo de Petraeus, es decir, pensar a fondo, discutir de manera productiva y describir gráficamente —mediante imágenes y palabras— los resultados.

El Etos del Diseño

Petraeus, quien encabezó la creación del Manual de Campaña del Ejército FM 3-24, *Counterinsurgency*, ejemplifica el pensamiento del Diseño.²⁹ En una serie de charlas (muchas de ellas disponibles en *YouTube*) desde enero de 2010, él describe una forma de aproximarse al liderazgo en consonancia con el Diseño del Ejército sin invocar el término de manera explícita. Él dice que el trabajo fundamental de un líder es “captar correctamente las Grandes Ideas”, es decir, un líder debe “determinar los amplios conceptos generales correctos y sus fundamentos intelectuales.” Estas Grandes Ideas constituyen los conceptos generales que dan sentido a una organización. El término “Grandes Ideas” denota el tipo de trabajo conceptual que procede del pleno entendimiento y visualización de un comandante.³⁰

A continuación, llevo a cabo una comparación de los rasgos distintivos del Diseño con las reflexiones de Petraeus en lo que se refiere al liderazgo. En esta comparación encuentro 8 valores incorporados en la doctrina del Ejército.

Dichos valores conforman lo que yo llamo el etos del Diseño doctrinal. Estos valores son los siguientes:

- Los beneficios que se derivan de “la colaboración y diálogo” entre las personas con múltiples perspectivas, experiencias y pericias.³¹
- La necesidad de cultivar una confrontación de opiniones o, en las palabras expresadas en el FM 5-0, un “concurso de ideas”.³²
- La importancia de los comandantes seguros de sí mismos, quienes pueden, sin temor, cultivar el diálogo, la colaboración y una confrontación de opiniones.³³
- La importancia de la humildad y una conciencia de la posibilidad de fallar en la medida que un primer “intento” para solucionar un problema complejo puede que sea incompleto o incorrecto; por lo que resulta importante las evaluaciones y revisiones del propio entendimiento y visualización.³⁴
- La importancia de que todos los integrantes del estado mayor, los comandantes, la tropa, los soldados y los aliados posean una comprensión compartida.³⁵
- La importancia de registrar los resultados de la colaboración, el diálogo, y la confrontación a través de las narraciones orales y por escrito y fotografía difundidas por los medios de comunicación.³⁶
- La importancia de cultivar una “organización de aprendizaje”, la cual inculque la postura del estado mayor de buscar perspectivas relevantes, considerarlas de una manera eficiente, desarrollar formas creativas para aprender sobre el entorno y emplear los recursos de la unidad; además, buscar activamente confirmar y revisar las respuestas para las cuatro preguntas del Diseño.³⁷
- La importancia del entendimiento holístico; por ejemplo, la capacidad de comprender cómo varias variables dispares dentro y alrededor de su área de responsabilidad están vinculadas entre sí.³⁸

El liderazgo según Petraeus

Lo que sigue son extractos de un discurso pronunciado por Petraeus al *American Enterprise Institute*, el 6 de mayo 2010 sobre la creación del Manual de Contrainsurgencia del Ejército. Él explica cómo la creación de Grandes Ideas “normalmente requiere la habilidad de pensar creativa y críticamente sobre problemas

complejos, poner constantemente a prueba sus hipótesis y, a menudo, aceptar nuevos conceptos”. Este planteamiento, el cual es cónsono con el pensamiento del Diseño, le fue de mucha ayuda durante su comando en el Fuerte Leavenworth, en Irak y en el Comando Central. Petraeus explica lo siguiente:

- “En mi experiencia, las grandes ideas no caen de un árbol y nos dan en la cabeza como la manzana de Newton. Más bien, comienzan como semillas de pequeñas ideas que echan raíces y crecen. El crecimiento tiene lugar principalmente en la discusión *animada, deshinibida y desafiante*.”

- Hemos intentado ampliar el número habitual de participantes involucrados en la elaboración de un manual de doctrina. De este modo, no solo incluimos a integrantes de *nuestra fuerzas armadas y aliados militares*, sino también *diplomáticos, colaboradores, representantes de las Organizaciones no gubernamentales (ONG) y grupos defensores de los derechos humanos, integrantes centros de estudios, periodistas*, y, también, por supuesto, *aquellos con experiencia en Irak y Afganistán*.”

- “La *colaboración y los debates* impulsados por los proponentes del concepto de COIN (contrainsurgencia) crearon una *buena parte del debate* —y, periódicamente, *algunos desacuerdos saludables*”.

- “*Intentamos crear situaciones en que las personas pudieran discutir a fondo puntos de vista diferentes...* En última instancia, los diferentes debates dieron como resultado un producto más definido, pensado, y cuando finalizamos el proyecto, ellos probablemente también contribuyeron con la fundamental difusión e implementación de los conceptos”.

- “Intentamos instar a los jóvenes líderes a pensar por sí mismos, a improvisar, a ejercer la iniciativa y a desafiar la sabiduría convencional”.

- “Habilitar esto (el diseño) en el 2006 fue el motivo por lo que todos nosotros en uniforme habíamos afanosamente trabajado durante años para asegurar que nuestras Fuerzas Armadas fueran “organizaciones de aprendizaje”... Después de todo, la guerra requiere de un constante aprendizaje y adaptación, y eso es particularmente cierto en la ejecución de las operaciones de contrainsurgencia. Según se observa en el manual de la COIN, el lado que aprende y se adapta más rápido a menudo es el que prevalece”.

Petraeus describe un estilo de liderazgo, cuyos rasgos distintivos conforman parte integral del Diseño. Él habitualmente recluta la ayuda de personas talentosas. Con esta admisión implícita de humildad, invita a otros —veteranos de guerra, académicos, civiles, oficiales militares experimentados— a analizar una situación junto con él. Es importante destacar que él sigue siendo un participante activo en todas las discusiones y debates. El General Petraeus es capaz de beneficiarse del “concurso de ideas” porque es un líder seguro de sí mismo que a propósito fomenta el diálogo y el conflicto de opiniones. Él se esfuerza por lograr la comprensión holística. Por último, el General registra los resultados de su pensamiento así como los de sus interlocutores para garantizar que todas las personas —los aliados de las fuerzas de la coalición, la tropa, el Congreso— conozcan y compartan su comprensión de la situación.

Tres elementos fundamentales del Diseño

La única manera de aprender el Diseño es haciéndolo.³⁹ Intento describir la manera de hacer el Diseño de tal manera que un instructor o líder de planificación pueda, en corto tiempo, empezar a hacer el trabajo conceptual del Diseño. En primer lugar, describo los tres elementos fundamentales del Diseño. En Segundo lugar, sugiero que son los cuatro principios deben guiar al grupo en su trabajo. Además, explico una manera eficiente de hacer que un grupo de oficiales rápidamente empiece a desarrollar el Diseño.

Hay tres elementos constitutivos fundamentales del pensamiento del Diseño, a saber: sistemas y subsistemas, narrativas y modelos.⁴⁰

Sistemas y subsistemas. Cuando un oficial se enfrenta a un nuevo desafío, debe acercarse a una pizarra o atril con hojas de papel en blanco y marcadores en la mano. Su objetivo es representar a los actores clave, ya se trate de personas o grupos (líderes talibanes, líderes del Ejército Afgano, agricultores, representantes de las ONG, el Presidente), instituciones (Congreso, Naciones Unidas, burocracias), o estructuras (sistemas tribales, sociedades civiles, sistemas económicos). Los oficiales deben centrarse en las relaciones entre los actores y discernir cualquier dinámica en curso o tendencias (reconciliación, reintegración,

corrupción, explotación, intensificados desagravios, recesión económica, inestables relaciones entre civiles y militares, etc.).

Pensar en términos de sistemas y subsistemas también significa intentar trazar un mapa de las relaciones que existen entre los diferentes actores, dependencias y estructuras para discernir las tensiones, los flujos y la retroalimentación.⁴¹ La intención es centrarse menos en las relaciones específicas de causa y efecto que hay en el entorno y más sobre cómo la multiplicidad de factores se combinan para formar un sistema integral y dinámico. El sistema, al igual que un ser humano, adquiere una dinámica propia que no se reduce a sus partes individuales.⁴² Por otra parte, las partes individuales adquieren su pleno significado solo cuando se ve en el contexto de la totalidad.

A modo de ejemplo, supongamos que un grupo desea reformar la *Bowl Championship Series* (BCS) de fútbol americano universitario. ¿Quiénes son los actores y cuáles son las

relaciones que existen entre los mismos? Los actores clave pueden incluir diferentes confederaciones de fútbol, universidades, redes de televisión, empresas, anunciantes, reclutadores, atletas de las escuelas secundarias, atletas universitarios, entrenadores y la prensa deportiva. ¿Cuál de estas entidades son aliados o desean las mismas cosas? ¿Cuáles de estas entidades son antagónicas o quieren cosas muy distintas? ¿Qué dinámicas, tales como las tendencias económicas y reclutamiento están en juego? ¿Qué es lo que busca el grupo para reformar la BCS? ¿Qué pasaría si el sistema de la BCS sigue como está? ¿Qué efectos indirectos o imprevistos refuerzan el actual sistema de la BCS y sus supuestas patologías (problemas)? ¿Qué efectos indirectos o imprevistos llevan al sistema de la BCS en una dirección más deseable o más indeseable?

Narrativas. A medida que los oficiales desarrollan una visión integral del entorno, deben discernir y describir las “narrativas” o “historias” de los



Cabo Carol A. Lehman, Ejército de EUA

General David H. Petraeus, Ejército de EUA, Comandante de la Fuerza Internacional de Asistencia en Materia de Seguridad presenta una moneda conmemorativa al Especialista Vicente Contreras de la Compañía Charlie, 2º Batallón, 502º Regimiento de Infantería, 2ª Brigada de Combate de la 101ª División Aerotransportada en el centro del distrito de Panjwai, provincia de Kandahar, Afganistán, 7 de octubre de 2010. El General Petraeus también presentó una moneda a cada uno de los soldados presentes en la ceremonia elogiando sus esfuerzos en apoyo de la Operación Libertad Duradera.

actores. Los oficiales deben cultivar la habilidad de mirar las cosas en perspectiva. Deben, tanto como sea posible, describir cómo los distintos actores perciben y explican al mundo, con sus propias palabras e imágenes.⁴³ Las narrativas representan diferentes “visiones” de la misma realidad. Ellos representan las interpretaciones inculcadas de significados sobre el mundo por parte de diversos actores. Considere dos de las muchas prominentes narraciones pertinentes a

“En mi experiencia, las grandes ideas no caen de un árbol y nos dan en la cabeza como la manzana de Newton...”

la evacuación del gobierno israelí de los colonos judíos de Gaza en 2005. La narrativa de un colono judío expresa lo que significa establecerse en Gaza como parte de un plan divino. La narrativa de un oficial judío expresa lo que significa ser un profesional militar que lleva a cabo la voluntad del Estado, independientemente de las creencias religiosas de los colonos judíos. Evidentemente, estas narrativas contrastantes chocan. Cuando los profesionales militares piensan acerca de la comprensión cultural o sobre el ámbito humano, estas narraciones constituyen la clave.⁴⁴

Modelos. Un modelo, en el contexto del Diseño, es una relación descriptiva o causal desde una perspectiva acerca de lo que está pasando en el ambiente. Hay tantos modelos como actores en el ambiente. Un modelo, el cual a menudo está incorporado en la narrativa de un actor, comprende las acciones que realiza un actor específico, los fines para los que las realiza y la narrativa del actor. Por ejemplo, considere el siguiente estilizado modelo utilizado para describir al agricultor típico afgano y su historia causal: un agricultor tiene la opción de apoyar a los talibanes o al gobierno local y a las fuerzas de la coalición. El agricultor ve que los soldados de las fuerzas de la coalición despejan la zona de enemigos talibanes, lo que el agricultor aprecia.

Sin embargo, él espera para ver si los soldados de las fuerzas de la coalición se van o se quedan. Si se quedan, el agricultor tenderá a apoyar al gobierno en la medida en que confíe que estará protegido contra los talibanes. Sin embargo, si los soldados de las fuerzas de la coalición se van, el instinto de supervivencia hará que el agricultor esté dispuesto a apoyar a los talibanes. Este modelo es una de las muchas historias explicativas o causales que están en juego en Afghanistan.⁴⁵

Hay otros modelos que motivan nuevas percepciones además de personas, como el del agricultor. Un actor no comprende completamente su situación, sobre todo cuando la complejidad y la dinámica contraria a la intuición está en juego.⁴⁶ Por lo tanto, un oficial podría convenientemente consultar los puntos de vista de una “persona ajena al área” como un fructífero complemento de las distintas narrativas y modelos de primera mano. Suponga que los oficiales están estudiando cómo reformar una fuerza de policía corrupta. Pueden optar por consultar la abundante literatura académica sobre la corrupción institucional y los previos intentos para mitigarla. Este estudio permitirá a los oficiales encontrar un cofre de tesoros lleno de perspectivas pertinentes, generadas por académicos quienes han estudiado la corrupción en distintos contextos. De hecho, podría haber alguna utilidad, lección antiintuitiva, relaciones o relevancia dinámica para combatir la corrupción en la literatura académica, que pueda ser útil a un comandante y oficial de estado mayor. Otras perspectivas provenientes de una “persona ajena al área” están disponibles en diversas burocracias y organizaciones.⁴⁷ Luchar con estos modelos mejora la capacidad de los oficiales para evaluar las diversas hipótesis, “conceptualizaciones”, o “ideas” de lo que está aconteciendo.⁴⁸

Los cuatro principios rectores del Diseño

Evite forzar una solución en un problema. El *forzar* o *imponer* una solución para alcanzar un estado final inflexible y predeterminado puede a lo mejor funcionar en la fabricación de una silla en el garaje de alguien o, incluso, para matar a 30 soldados enemigos en una colina en un desierto remoto. La fuerza e imposición son probablemente ineficaces en medio de las realidades de trabajar

cooperativamente con los burócratas, gobiernos locales, fuerzas de la coalición, sociedad civil y ciudadanos. Por otra parte, la fuerza y la imposición son intentos escurridizos en medio de la turbulencia contingente de los acontecimientos políticos y sociales.

Permita que, con el tiempo, la “solución” emane del contexto. Los comandantes lo logran esto a través del empleo bien pensado de las tropas, los recursos, el discurso y las relaciones. Este modo de pensar, a mi parecer, fue lo que permitió una mejora en Irak durante la “oleada” de 2007 a 2008. La tensión existía entre las fuerzas extranjeras de al Qaeda y los actores locales suníes que combatían o resistían a las fuerzas de la coalición. Una solución forzada habría requerido llevar a cabo un análisis crítico de vulnerabilidad tanto de los AQI como de los “extremistas” iraquíes sunitas. Este análisis habría sido seguido por una serie de ataques deliberados contra AQI y las fuerzas iraquíes sunitas hasta que ambos grupos fueran diezmados. Sin embargo, *al centrarse cuidadosamente no solo en el plan, sino en las tensiones existentes en el entorno*, los comandantes y los estados mayores, en los distintos niveles, fueron capaces de aprovechar la tensión entre los sunitas iraquíes y AQI, realineando las relaciones amigo-enemigo en sus zonas, y alcanzando un estado de asuntos mejorado en el cual los soldados de las fuerzas de la coalición y los sunitas iraquíes no estaban apuntándose los fusiles el uno al otro, sino a los combatientes de AQI.⁵⁰

Considere tomar las medidas necesarias para aprender sobre el ambiente. Imagínese poniendo a prueba una defensa enemiga con ataques ligeros durante un periodo de tiempo. El propósito de estos ataques es verificar cómo el enemigo responderá a un ataque de mayor escala. Los comandantes deben incorporar acciones similares para confirmar o negar las ventanas de oportunidades en las acciones letales o en aquellas de cooperación.

Replantear el problema, de ser necesario. Si el ambiente cambia significativamente o el comandante encuentra que su hipótesis sobre el entorno, el problema y el planteamiento operacional están equivocados, necesitará hacer un *replanteamiento*. Serán indispensables trabajos intelectuales adicionales para ayudar

al comandante a ejercer sus responsabilidades conceptuales de conformidad con las actividades de pleno entendimiento, visualización y descripción, *si el comandante desea la ayuda.*

Manos a la obra

Dirijase a una pizarra. Intente representar a los actores, las relaciones y la dinámica que componen los subsistemas y sistemas que están en el entorno, o que inciden en lo que está sucediendo en el ambiente. Intente discernir la narrativa de cada actor. A continuación, elabore un modelo de cómo cada uno de los principales actores perciben el ambiente. Por último, de ser posible, revise la literatura académica para obtener descripciones y relatos que induzcan al análisis agudo y perspicaz.

Realmente, no hay ninguna técnica obligatoria para hacer este trabajo en la pizarra. Diferentes personas se esforzaran por llevar las



Foto cortesía de Prudence Siebert/Periódico Fort Leavenworth Lamp

Mayor John Clark, Reino Unido y Mayor Edward Croot, Ejército de EUA, establecen vínculos entre las élites peruanas, el gobierno, la población en general y entidades tales como la economía de la droga, mientras que presentan un discurso sobre el Comando Sur de EUA durante el Taller de Mando Operativo, 28 de enero de 2008.

conversaciones y trabajo en la pizarra en varias direcciones, de acuerdo con sus experiencias, educación, capacitación, afiliación institucional y visiones del mundo.

Esta fricción de colaboración se considera algo positivo. El instructor o líder de grupo, debe resistir la tentación de forzar demasiado rápido a los oficiales en una dirección determinada. El líder, sobre todo, debe resistir la tentación de proporcionarles a los practicantes un modelo o un marco conceptual. Simplemente permita que los oficiales discutan, investiguen, critiquen y compartan una comprensión del ambiente intentando describir, en la pizarra, a los actores y, especialmente, sus relaciones.

El objetivo de estos complicados *dibujos del Diseño* complicados no es crear una representación real, casi perfecta, de lo que realmente está sucediendo.⁵¹ Los participantes no están luchando por lograr la comprensión científica, sino que simplemente intentan tener una “idea” en la forma lo más rápida y completa posible de lo que está pasando, lo más rápido y completamente como sea posible.⁵² Sus dibujos únicamente sirven para ayudarles a lograr un planteamiento común, tomar en consideración nuevas preguntas, considerar varios puntos de vista e incorporar las perspectivas académica y profesionales.⁵³ Estos dibujos pueden parecer enredados e incoherentes para una persona ajena al área. Eso es irrelevante. Mientras que sean el foco de la discusión fructífera y el conocimiento compartido, todo está bien. La escena del Diseño es la de un grupo de personas alrededor de una pizarra —marcadores en la mano— compartiendo puntos de vista, discutiendo y creando una comprensión compartida para cada marco conceptual.

Mientras tanto, se producirán las discusiones, los debates y más trabajo en la pizarra. Estas discusiones pueden tornarse acaloradas. El comandante o líder de planificación debe manejarlos, pero el líder no debe silenciar, demasiado pronto, la competencia de ideas. Sin embargo, cada una de estas conversaciones, debates y dibujos deben llegar a un punto. El propósito de este trabajo es permitirle al líder, que participa en el desarrollo del Diseño, crear una narrativa que responda a la primera pregunta fundamental: “¿Qué está sucediendo?”

A medida que el líder comienza a adquirir cierta comprensión del ambiente, el grupo poco a poco debe dejar de lado el desordenado dibujo del Diseño y comenzar la producción de un dibujo de *presentación perfeccionado*. El dibujo de presentación emerge de los distintos dibujos del Diseño y cualquier otro trabajo producido para ganar la comprensión del ambiente. Esta presentación debe ser limpia y lo suficientemente clara para facilitar que el comandante describa (narrativa) el ambiente a las personas dentro y fuera de la unidad.⁵⁴

En cada una de las tres preguntas restantes, los oficiales deben repetir las actividades del pensamiento a través de desordenados dibujos de diseño, produciendo un dibujo de presentación limpio, vívido y una narrativa por escrito o hablada que, junto con el dibujo de presentación, describa el pleno entendimiento o visualización del comandante.

El cuarto dibujo de presentación, el cual representa, en términos generales, cómo el comandante logrará un estado de cosas mejorado, debe usar términos y conceptos extraídos, tanto como sea posible, del arte operacional: líneas de esfuerzo, puntos decisivos, objetivos, tareas, condiciones, estados finales, mecanismos de derrota, mecanismos de estabilización y así sucesivamente. Esta técnica, aunque no es obligatoria, ayuda a traducir el trabajo conceptual que emerge del Diseño como una guía de inmediata utilidad para la planificación detallada, sin embargo, *ponga un deliberado cuidado para conservar la apreciación del contexto holístico del grupo dentro de la cual funcionarán estas líneas de esfuerzo*.⁵⁵

La narrativa que describe el planteamiento operacional del comandante se denomina la narrativa de la misión. Se deben dar algunas consideraciones para elaborar la narrativa de la misión de tal manera que todos los interesados puedan apreciar la visualización del comandante en cuanto a cómo lograr la misión.⁵⁶

La “diapositiva Anaconda” del General Petraeus proporciona un ejemplo de un dibujo de presentación limpio y vívido que ayuda a describir su respuesta a la cuarta pregunta de Diseño, el planteamiento operacional.

El Diseño implica la producción de una variedad de desordenados *dibujos del diseño*. Estos dibujos sirven para catalizar el pensamiento y

el enfoque disciplinado de cuestionamiento. Este pensamiento informa las respuestas de las cuatro preguntas del Diseño y permite la producción de *dibujos de presentación* limpios que acompañan las narrativas orales y por escrito, las cuales describen las Grande Ideas del comandante con respecto a las cuatro preguntas del Diseño. Mientras más practiquen los oficiales el Diseño, mejor lo dominarán; sin embargo, los practicantes del Diseño deben recordar que sus respuestas a las cuatro preguntas son provisionales y que probablemente necesitarán ser replanteadas.

La opción del diseño

La práctica del Diseño es opcional. Proporciona una estructura coherente en la cual un comandante y su estado mayor pueden pensar en el entorno, el problema y su aproximación a las operaciones. *La ineficiencia del Diseño solo es útil en la medida en que ayude al comandante a adquirir el pleno entendimiento, a visualizar y a describir.* Resulta

lógico imaginar que distintos comandantes emplearán el Diseño de manera diferente —si es que desean usarlo.

Siempre que a estos rasgos distintivos previamente descritos y ejemplificados por el General Petraeus se les permita una cierta influencia en los procesos de operaciones, el comandante y sus oficiales de estado mayor se convertirán en una poderosa organización de aprendizaje. Los líderes deben ser tolerantes con el diálogo, la colaboración y los conflictos de opiniones. Un líder también debe ser capaz de manejarlos. Los frutos del diseño incluyen, sin garantía alguna, una guía de planificación e intención de un comandante más reflexiva, así como descripciones narrativas y gráficas del ambiente, el estado final, el problema y el planteamiento operacional.⁵⁷ Cada una de estas, a su vez, establecen las Grandes Ideas que impulsará la elaboración del plan de campaña de una unidad, una planificación detallada para las misiones posteriores y la explotación de las oportunidades a medida que se presenten durante la ejecución de la misión. **MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Este artículo tiene como objetivo ser una descripción fiel aunque discutible del Diseño según se expresa en el Manual de Campaña del Ejército de EUA (FM) 5-0, *The Operations Process* (Washington, DC: Oficina Federal de Imprenta [GPO], 26 de marzo de 2010). Presento este artículo para que sirva de ayuda a aquellos que luchan por entender, enseñar o poner en práctica el Diseño. Mi interpretación hace hincapié en ciertos elementos que, si bien figuran explícitamente en el FM 5-0, no son tan prominentes. Estos elementos incluyen el énfasis en el juicio político, las cuatro preguntas fundamentales del diseño, y la ética del diseño. Además, me he basado en gran medida en el ejemplo del general David Petraeus. Su estilo de liderazgo parece ejemplificar el pensamiento del diseño, aunque sin el esoterismo que se une a tantas otras explicaciones de Diseño. Siempre que sea posible, refuerzo los puntos clave con peso del arte del diseño, texto del estudiante, versión 2.0, Escuela de Estudios Militares Avanzados (SAMS, por sus siglas en inglés, mayo de 2010. Quiero agradecer a varios de mis colegas por haberme ayudado a pensar a través de las áreas problemáticas del diseño, sobre todo a Mark Mumm, Len Lira, Tom Clark, Alex Ryan, Jay Nelson, y Dave McHenry. Doy gracias, especialmente a mis alumnos en dos clases distintas en el Fuerte Leavenworth, estado de Kansas. Este artículo no dice todo lo que hay que decir acerca del Diseño del Ejército, pero dice lo suficiente como para hacer que la gente comience y, se espera, piense más profundamente acerca de lo que nosotros como profesionales militares estamos haciendo. Nota: El texto de la SAMS está disponible en <http://www.cgsc.edu/sams/index.asp>.

2. FM 5-0, párrafo 1-10.

3. Véase, por ejemplo, Tetlock, Philip, *Expert Political Judgement: How Good Is It? How Can We Know* (Princeton: Princeton University Press, 2005), p. 95.

4. Véase Sil, Rudra y Katzenstein, Peter J., "Analytical Eclecticism in the Study of World Politics: Reconfiguring Problems and Mechanisms Across Research Traditions," *Perspectives on Politics* 8, núm. 12. Véase, además, Parsons, Craig, *How to Map Arguments in Political Science* (Oxford: Oxford University Press, 2007) y Connolly, William, "Method, Problem, Faith" in *Problems and Methods in the Study of Politics*, eds. Ian Shapiro, Rogers M. Smith, y Tarek E. Masoud (Cambridge: Cambridge University Press, 2004), 340-45.

5. Si bien esta afirmación parece obvia, es algo que muchos oficiales siguen deseando. Este deseo también existe en la doctrina, la cual especifica que "todas las operaciones se centran en un estado final claramente definido, decisivo y alcanzable". FM 3-07, *Army Leadership (Liderazgo del Ejército)* (Washington, DC: GPO, 5 de octubre de 2009, párrafos 4-41). El deseo de un estado final claro

también existe en la seductora doctrina Powell. A fin de obtener una discusión de esta doctrina en sus dimensiones políticas y éticas, refiérase a Felice, William F., *How Do I Save My Honor? War, Moral Integrity, and Principled Resignation* (Lanham: Rowman & Littlefield, 2009), págs. 83-86.

6. Obviamente, la contingencia también surge de los factores no humanos. Tenga en cuenta los efectos políticos y militares de las inundaciones de Pakistán en 2010, o los efectos derivados de un volcán en Islandia que paralizó el tráfico aéreo en toda Europa en abril de 2010. Fue una larga estancia en París, atribuible a las cenizas volcánicas, lo que permitió a un reportero de la revista *Rolling Stone* escribir una historia bastante consecuente acerca del comandante supremo en Afganistán, en el momento, General McChrystal.

7. FM 5-0, vi.

8. FM 5-0, párrafos 2-37 y 2-53.

9. Una orden proveniente del alto mando de una unidad subordinada da instrucciones específicas apropiadas al contexto general del ambiente operacional de ese comando superior. El comandante subordinado debe hacer el trabajo conceptual necesario para, entre otras cosas, crear el contexto específico que pertenece a la propia pieza del comandante sobre el ambiente. El comandante subordinado también debe priorizar y generar nuevas tareas y objetivos específicos para el ambiente del "local" del comando subordinado. Estudiar y dar sentido a la orden superior, la cual es el foco de análisis de la misión, no es lo mismo que estudiar y dar sentido a los factores específicos que están en juego en el entorno del comandante subordinado.

10. *Ibid.*, párrafo 3-2. Véase también los párrafos 2-37 y 2-39, específicamente Fig. 2-2. Un punto importante para reflexionar sobre la distinción entre el tipo de información que surge de, por ejemplo, el análisis de la misión y el pensamiento conceptual. Los hechos, los supuestos, las limitaciones, las tareas, etc., podrían ser "verdaderos" o "válidos", sin embargo, estos elementos no tienen sentido hasta que se pongan en un contexto. Es el comandante, con la ayuda de su estado mayor, quien proporciona el sentido mediante la integración de estos elementos concretos en una historia o narrativa. Por ejemplo, el teórico de las relaciones internacionales, Alexander Wendt, ha llamado la atención sobre el hipótesis de que una determinada persona tiene un arma en la mano, sin embargo, esta circunstancia solo cobra sentido cuando se comunica una historia o narrativa de si la persona armada es un amigo o un enemigo. Evidentemente, las perspectivas importan. El la función del comandante proporcionar esta perspectiva. Véase también el *Art of Design, Student Text, Version 2.0, School of Advanced Military*

Studies, mayo de 2010, p. 73.

11. *Art of Design*, p. 21. Muchas personas preguntan si el diseño se produce antes o durante el Proceso Militar de Toma de Decisión (MDMP). Yo sostengo que es mejor pensar en el Diseño no en una relación temporal con el MDMP, sino como estrechamente vinculados a las actividades del comandante de pleno entendimiento, visualización y descripción. En vista de que el comandante podría desear mejorar su pleno entendimiento y visualización en cualquier momento durante el proceso de operaciones, el pensamiento del diseño también puede ocurrir en cualquier momento.

12. En testimonio ante el Comité de las Fuerzas Armadas de la Cámara de Representantes de EUA, 16 de junio de 2010, Petraeus afirmó que, “Toda insurgencia es local. Por lo tanto, cada contrainsurgencia tiene que ser local. Y tiene que comprender la dinámica de cada pueblo y ciudad. Ustedes saben, hemos luchado Afganistán durante siete años en siete incrementos de un año, pero el hecho es que no capturamos —no desarrollamos la suficiente comprensión granular de las áreas, y de eso depende todo”. Véase también Flynn, Teniente General Michael T. “Fixing Intel: A Blueprint for Making Intelligence Relevant in Afghanistan,” publicando por el *Center for a New American Security*, enero de 2010.

13. Véase por ejemplo, párrafo 1-21 en el FM 5-0.

14. Por supuesto, siempre hemos luchado entre la población, pero no hemos representado de manera suficiente los roles de cooperación y política que han jugado los militares. Recientemente, las dimensiones civiles y éticas del trabajo militar no se acentuaron ni adiestramiento o teorización sobre la profesión militar. Es sólo ahora que la profesión de las armas está ganando un amplio reconocimiento por los factores políticos y éticos que afectan a todas las operaciones militares, no sólo a las operaciones de contrainsurgencia y de estabilización. Véase, por ejemplo, Schadlow, Nadia, “Organizing to Compete in the Political Terrain,” una monografía publicada por El Instituto de Estudios Estratégicos, julio de 2010.

15. *Ibid.*, párrafo 2-23. Otros problemas mal estructurados podrían incluir la recesión económica, la reforma de salud, el alivio de la pobreza, etc. Los problemas que los profesionales militares deben enfrentar son enormemente complejos. Si ha de haber una solución relativamente duradera a nuestras campañas, no será muy probablemente el resultado de la aplicación de una doctrina probada y verdadera o un método que ha funcionado en el pasado. En efecto, si surgen soluciones duraderas, surgirán como resultado de una ejemplificación de informada de creatividad por medio de la doctrina, escolaridad, experiencia y circunstancias actuales, pero no esclavizadas por las mismas.

16. *Ibid.*, párrafo 3-26.

17. *Ibid.*, párrafo 3-1. Véase también el prefacio.

18. *Ibid.*, párrafos 3-63, B-67 y B-68

19. *Ibid.*, 19.

20. *Ibid.*, párrafo 3-44.

21. *Ibid.*, párrafo 3-51.

22. *Ibid.*, párrafo 3-46. En algún momento, tal vez durante la planificación detallada, el comandante puede considerar una serie de estados finales, que incluyen, por una parte, un estado final más óptimo, aspirado y por la otra, un estado final mínimo adecuado de, “suficientemente bueno”. Además, podría ser útil especificar tales estados finales aspirados y adecuados para los diferentes períodos de 18 meses fuera, 3 años fuera, 5 años fuera, etc. Agradezco al Dr. Jack Kem por esta idea.

23. *Ibid.*, párrafo 3-53.

24. *Ibid.*, párrafo 3-58.

25. *Art of Design*, p. 15. Doy gracias a mi colega, el Teniente Coronel Len Lira, por destacar esta simultaneidad en una serie de conversaciones.

26. Véase, FM 5-0, párrafos 3-50, 3-52 y 3-59.

27. *Art of Design*, p. 15.

28. Una ligera variante de esta diapositiva está disponible en David Petraeus, “Multi-National Force Iraq Commander’s Counterinsurgency Guidance”, Publicación especial de *Military Review*, *Counterinsurgency Reader II*, agosto de 2008, p. 211.

29. FM 3-24, *Counterinsurgency* (Washington, DC: GPO, 6 de diciembre de 2006). Ver capítulo 4, “Designing Counterinsurgency Campaigns.”

30. La explicación de las grandes ideas del General David Petraeus proviene de su discurso pronunciado en el American Enterprise Institute, 6 de mayo de 2010. Ver la transcripción de su discurso en www.centcom.mil/en/from-the-commander/commanders-may-6-speech-at-the-american-enterprise-institute.html (16 de agosto de 2010).

31. FM 5-0, párrafo 1-31. Véase también el *Art of Design*, págs. 18-19 y Scott, *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools and Societies* (Princeton: Princeton University Press, 2007), p. 95.

32. *Ibid.*, párrafo 1-32. *Art of Design*, págs. 200-201.

33. *Ibid.*, Véase también el *Art of Design*, p. 57.

34. *Ibid.*, párrafo 1-7 y 1-20.

35. *Ibid.* La preferencia del Manual de Campaña para la comprensión compartida se expresa a través, V.gr. párrafo 3-4.

36. *Ibid.*, párrafo 3-50, 3-52 y 3-59.

37. *Ibid.*, párrafo 1-32.

38. *Ibid.*, Reflexión sobre las implicancias de, *ibid.*, párrafo 2-42 y específicamente el párrafo 1-5.

39. *Art of Design*, p. 9.

40. Este enfoque en los sistemas, narrativas y modelos se basa libremente en Checkland, Peter y Poulter, John, *Learning for Action* (West Sussex: John Wiley and Sons, 2006). Checkland y Poulter describen una forma de investigación llamada *Soft Systems Methodology*. Este enfoque, que se imparte en la Escuela Militar de Estudios Avanzados, es sofisticado, pero incluye un preámbulo práctico titulado “Ten-Minute Account of Soft Systems Methodology for Very Busy People”. El *Soft Systems Methodology* intenta discernir si los sistemas, las narrativas y los modelos son compatibles con una amplia gama de planteamientos académicos en estudio de los fenómenos socio-políticos.

41. *Ibid.* Véase también, p. 202.

42. El reflexionar sobre los conceptos de causalidad aparecidos y emergente es útil en la comprensión de la importancia que tiene un enfoque holístico de los sistemas de punto de vista del ambiente. A fin de obtener una explicación teórica de la causalidad emergente como se aplica en los fenómenos socio-políticos y éticos, véase Connolly, William, “Methods, Problem, and Faith”.

43. Vale la pena investigar la relación que existe entre la narrativa y los marcos conceptuales tales como el PMESII-PT. Si bien en este artículo no se puede ampliar el argumento, yo afirmo que es posible poner a un lado el marco conceptual del PMESII-PT cuando se trata de describir el entorno operacional. En lugar de intentar discernir, sin ningún criterio claro la pertinencia o la inclusión, qué peso debe ir en cada variable operacional, es más útil (y eficiente) para atender las narrativas del actor en primera persona. Los actores en primera persona, a través de sus narrativas, revelarán cómo perciben el mundo en términos de política, militar, economía y así sucesivamente. La sustancia en cuestión brillará a través de varias narrativas contradictorias. El analista puede entonces ordenar estas variables, según el marco conceptual del PMESII-PT, pero tal vez este es un paso inútil. El comandante intenta crear una información holística contextual del ambiente. El atender a las conflictivas narrativas en un esfuerzo por crear una comprensión holística del ambiente del comandante es superior a los elementos de bloqueo en “P” y “M” y “E” con el uso de criterios cuestionables de la pertinencia y falta de contexto.

44. Reuní estas narrativas de un documento que titulé “Gaza: The Fight for Israel,” disponible en <http://www.youtube.com/watch?v=yBRMfwkSkk&feature=related> (7 de octubre de 2010). A fin de obtener los aspectos políticos, económicos, éticos y constitutivos de la narrativa, véase Smith, Rogers M., “The Politics of Identities and the task of Political Science”, en *Problems and Methods in the Study of Politics*, eds. Shapiro, Ian; Smith, Rogers, M. y Masoud, Tarek, E. (Cambridge: Cambridge University Press, 2004), 42561.

45. Véase General Stanley McChrystal, el ex comandante superior en Afganistán, describe este modelo a un grupo de embajadores en <http://www.youtube.com/watch?v=3j6FX8DjuYQ> (6 de octubre de 2010).

46. Véase Shapiro, Ian y Wendt, Alexander, “The Difference that Realism Makes”, en *The Flight from Reality in the Human Sciences*, ed. Ian Shapiro (Princeton: Cambridge University Press, 2005), págs. 31-37.

47. *Art of Design*, p. 33.

48. *Ibid.*, p. 52.

49. *Ibid.*, p. 14.

50. *Ibid.*, págs. 15-16. Además, ver cita de John F. Schmitt, 38: Su lógica es la de extraer del problema en sí la lógica para resolver el problema en lugar de aplicar o adaptar alguna lógica predeterminada.

51. *Ibid.*, p. 201.

52. *Ibid.*, apéndice D, el cual proporciona un catálogo de preguntas genéricas aunque probadas.

53. *Ibid.*, págs. 68, 208.

54. A fin de obtener ejemplos del marco ambiental, véase el *Art of Design*, págs., 162, 193 y 194.

55. Los comandantes a nivel de batallón y superior ahora rutinariamente generan “planes de campaña”. Estos planes de campaña, los cuales, a menudo, forman parte de la orden básica de la unidad en el teatro de operaciones, constituyen las líneas de esfuerzo, las condiciones, las tareas, los objetivos y el estado final. Si un comandante y su estado mayor responde a la cuarta pregunta de Diseño en términos de estos elementos del arte operacional (aunque sea en forma de esqueleto), se habrá creado un vínculo sustancial entre el Diseño, el desarrollo del plan de campaña y orden base, y la ejecución del MDMP. Diseño ayuda a un comandante de escribir su guía de planificación y la intención del comandante, los cuales informan el plan de campaña y el MDMP. Por supuesto, el plan de campaña también debe incluir los objetivos o tareas que aprovechan las vulnerabilidades del enemigo y protegen las vulnerabilidades de las fuerzas militares amigas y del gobierno de la nación anfitriona. Por lo tanto, la preparación de la inteligencia y el trabajo del Diseño informan el plan de campaña.

56. FM 5-0, párrafo 3-66.

57. Véase, FM 5-0, párrafos 3-63 a 3-67 sobre el concepto del Diseño.