



JULIO-AGOSTO 2011

Military Review

EDICIÓN HISPANOAMERICANA

JULIO-AGOSTO 2011

<http://militaryreview.army.mil>



Sargento Andy Barrera, Ejército de EUA

Una unidad médica de combate del Ejército de EUA patrulla una aldea en el distrito Kharwar, provincia de Logar, Afganistán, 12 de febrero de 2011.

Military Review



EDICIÓN HISPANOAMERICANA

Cómo la Inteligencia Emocional puede Influir Positivamente p. 2

Gerald F. Sewell

Reforma a la Junta Interamericana de Defensa p. 60

John A. Cope

La estrategia de un Comandante para los Medios de Comunicación Social p. 73

Coronel Thomas D. Mayfield III, Ejército de EUA

CENTRO DE ARMAS COMBINADAS, FUERTE LEAVENWORTH, KANSAS

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



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 bombero de la ciudad de Nueva York solicita 10 o más expertos en rescate para abrirse paso entre los escombros del Centro Mundial de Comercio, Nueva York, 15 de septiembre de 2001.

Armada de EUA, Primero Maestre Preston Keres



2 Cómo la Inteligencia Emocional puede Influir Positivamente

Gerald F. Sewell

EN OCTUBRE de 2006 la doctrina revisada del Ejército se hizo oficial con la publicación del Manual de Campaña (FM) 6-22. El nuevo marco conceptual presentado en el (FM) 6-22, destaca 12 cualidades y 8 competencias del líder: lo que debe "Ser, Saber y Hacer". Entre las cualidades del líder se encuentra un comportamiento "Resiliente".



8 Primera Modificación del Manual de Campaña 3-0: Cómo el Ejército combate en la actualidad

Teniente General Robert L. Caslen, hijo, Ejército de EUA

La versión de 2008 del Manual de Campaña (FM) 3-0 inició un cambio integral en la doctrina del Ejército mediante la compilación de la experiencia del Ejército durante más de 7 años de combate y su utilización para cambiar la manera en que se conducen las operaciones conceptualizadas del Ejército.



13 Luchar por Comprender: Un ejemplo práctico del diseño a nivel de batallón

Teniente Coronel Pat Proctor, Ejército de EUA

Desde sus comienzos como un concepto emergente, han habido grandes debates y confusión acerca de qué precisamente es el diseño. Eso no es de sorprender. Se podría decir que, cualquier intento de describir el diseño sería un intento de describir lo indescriptible.



24 Neurociencia para los líderes de combate: Un planteamiento basado en cómo funciona el cerebro del líder en el campo de batalla moderno

Mayor Andrew Steadman, Ejército de EUA

Todo lo que hacemos en la vida está basado en la determinación del cerebro para reducir el peligro o maximizar la recompensa". El cerebro quiere ir hacia las cosas en la vida que le dan placer o garantizan la supervivencia, y apartarse de las cosas que causan dolor o amenazan la supervivencia.



38 Dos Asignaciones a Afganistán: Veinte años y dos Ejércitos distintos

Mayor Eero Kinnunen, Fuerzas de Defensas de Estonia y Teniente Coronel (retirado) Lester W. Grau, Ejército de EUA

Soy oriundo de Estonia, de una pequeña ciudad a unos 250 kilómetros al sureste de Tallinn. En 1985, después de graduarme de la escuela secundaria, comencé mi educación universitaria. La primera parte de la misma, fue un mes en el que pasé cosechando papas en una granja colectiva soviética.



50 Las Fuerzas Mecanizadas en la Guerra Irregular

Mayor Irvin Oliver, Ejército de EUA

Mientras que el Ejército prepara el camino hacia el futuro en los que el ex Jefe de Estado Mayor del Ejército, general George W. Casey, ha denominado una "era de conflicto persistente", parece ser cada vez más evidente que las fuerzas mecanizadas juegan un decreciente rol a favor de las formaciones centradas en la infantería. Sin embargo, si bien esta aseveración tiene validez en el ambiente operacional actual, ignora el uso general de las fuerzas pesadas en la guerra irregular e implícitamente presume que no hay necesidad de medios blindados en el futuro.



60 Reforma a la Junta Interamericana de Defensa

John A. Cope

Las delegaciones del hemisferio occidental ante la Junta Interamericana de Defensa (JID) deberían representar y estar subordinadas a sus ministros de defensa o sus equivalentes, en lugar de a las fuerzas armadas, tal como es el caso en la mayoría de los países de las Américas en la actualidad. Esta reforma innovadora alinearía a la Junta con las prácticas constitucionales democráticas, fortalecería el apoyo de la Organización de Estados Americanos (OEA) a la democracia y ayudaría a implementar la "Declaración sobre Seguridad en las Américas" firmada en la Ciudad de México en el año 2003...



69 Los pensamientos de un hombre viejo sobre la guerra y la paz

Edward Bernard Glick

Cuando yo era un joven en la escuela de posgrado, dos libros me impresionaron mucho. Todavía me impresionan. Uno de estos libros es On Aggression de Konrad Lorenz. Doctor en Medicina, Doctor en Filosofía y en 1973 premiado Nobel en medicina y fisiología, Lorenz estableció el campo de la etología, el estudio del comportamiento de los animales dentro de su ambiente natural.



73 La estrategia de un Comandante para los Medios de Comunicación Social

Coronel Thomas D. Mayfield III, Ejército de EUA

En 1931, el General MacArthur no pudo haberse imaginado muchas de las formas de guerra que serían utilizadas solo unos pocos años más tarde, durante la Segunda Guerra Mundial. Sin embargo, comprendió que los cambios en los métodos y armas podrían alterar la naturaleza del conflicto.



82 La violencia económica: Es hora de cambiar el juego

Capitán Jonathan Pan, Ejército de EUA

Un incremento de tropas se está llevando a cabo en Afganistán, pero podría no haber un aumento en los fondos del Programa de Respuesta de Urgencia del Comandante. Un aumento de fondos en Afganistán sería un incentivo para los grandes hombres de negocio para mantener una guerra perpetua dado que sus permanentes éxitos financieros dependen de esta.

Raymond T. Odierno
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 la Inteligencia Emocional puede Influir Positivamente

Gerald F. Sewell

Resiliencia: muestra una propensión a recuperarse rápidamente de los contratiempos, la conmoción, las lesiones, las adversidades y el estrés, mientras mantiene el enfoque de la misión y de la organización.

—Manual de Campaña 6-22, *Army Leadership* (Liderazgo del Ejército): Seguro de sí mismo, Calificado y Enérgico

Probablemente en los próximos 90 a 120 días verá que presentaremos un programa de acondicionamiento físico integral, llamado Acondicionamiento Físico Integral del Soldado. De lo que nos dimos cuenta es que necesitamos elevar el nivel de acondicionamiento mental al mismo nivel de atención que le prestamos al acondicionamiento físico, ya que estamos lidiando con las realidades de la guerra. Se puede desarrollar la capacidad de resiliencia en la aptitud mental de la misma manera que se puede desarrollar la capacidad de resiliencia con flexiones de brazos.

—Jefe de Estado Mayor del Ejército General George W. Casey, hijo, 14 de enero de 2009

Luego de ocho años de guerra, más vale que preparemos tanto a nuestros soldados como a sus familias a perseverar ante los retos inherentes que presenta el servicio militar. La clave de una capacidad de resiliencia aumentada es poner el mismo nivel de entusiasmo que ponemos en el acondicionamiento de nuestros cuerpos al acondicionamiento de nuestras mentes y almas.

—Brigadier General Ed Cardon, Subcomandante de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA



Sargento Luther L. Boothe, hijo, Ejército de EUA

FOTO: Los soldados disparan sus armas de fuego como parte del ejercicio denominado “tiro de estrés” en la Base Operativa Avanzada Sharana, provincia de Paktika, Afganistán, 9 de enero de 2011.

EN OCTUBRE DE 2006 la doctrina revisada del Ejército se hizo oficial con la publicación del Manual de Campaña (FM) 6-22. El nuevo marco conceptual presentado en el (FM) 6-22, destaca 12 cualidades y 8 competencias del líder: lo que el líder debe “Ser, Saber y Hacer”. Entre las cualidades del líder se encuentra el comportamiento “Resiliente” del líder. En el FM 6-22 se establece lo siguiente: “El líder resiliente rápidamente puede recuperarse de los contratiempos, la conmoción, las lesiones, las adversidades y el estrés, mientras mantiene el enfoque de la misión y de la organización. Su resiliencia descansa en la voluntad, el impulso interno que lo motiva a seguir adelante, incluso cuando se siente agotado, hambriento, temeroso, con frío y mojado. La resiliencia ayuda a los líderes y a sus organizaciones a llevar hasta su conclusión las misiones difíciles”.¹

Gerald F. Sewell es un profesor asistente del curso de liderazgo militar en la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA, Fuerte Leavenworth, estado de Kansas. Trabaja en el Departamento de Mando y Liderazgo y participa activamente en la iniciativa de integrar el

adiestramiento para desarrollar el conocimiento de sí mismo en el plan de estudios de liderazgo. Cuenta a su haber con una Licenciatura de Bowie State College y una Maestría de la Universidad George Washington.

Esta referencia fue el primer reconocimiento de la importancia que tiene la capacidad de resiliencia en la doctrina de liderazgo del Ejército. Lamentablemente, en el FM 6-22 hay solo cuatro breves párrafos que tratan acerca de uno de los aspectos de la resiliencia, la de los líderes en combate.

Afortunadamente, el Ejército se ha dado cuenta de la necesidad que hay de contar con una capacidad de resiliencia que vaya más allá del campo de batalla— y no sólo para los soldados, sino para todos los integrantes de la familia del Ejército. La necesidad de fortalecer este vital comportamiento ha ganado más importancia debido al estrés impuesto a la fuerza desde hace más de nueve años de guerra. Las previas citas de Casey y Cardon ilustran la importancia cada vez mayor que el liderazgo del Ejército ha dado a la capacidad de resiliencia de los soldados y las medidas principales adoptadas para no solo ayudar a los líderes sino

a todos los integrantes de la familia del Ejército, a fin de alcanzar mayores niveles de resiliencia. El elemento clave de este reconocimiento cada vez mayor y la iniciativa de desarrollar la capacidad de resiliencia en la fuerza es la implementación del programa de Acondicionamiento Integral del Soldado (*CSF*, por sus siglas en inglés).

La iniciativa *CSF* del Ejército tiene como objetivo no solo desarrollar la capacidad de resiliencia en los líderes sino también en todos los integrantes de la familia del Ejército. De acuerdo con lo expresado en el portal de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA, el *CSF* permite a los soldados, las familias y los empleados civiles del Ejército tener una resiliencia aumentada a través de una metodología holística que garantiza una fuerza saludable y equilibrada que sobresalga en una época de alto ritmo operacional y conflicto persistente.²

Los cinco aspectos de la fortaleza son los siguientes:



Físico—Desempeñar y sobresalir en actividades físicas que requieren de capacidad aeróbica, resistencia, fortaleza, estructura corporal saludable y flexibilidad, producto del ejercicio, buena nutrición y adiestramiento.



Emocional—Abordar los desafíos que presenta la vida de una manera positiva, optimista, demostrando autodisciplina, energía y buen carácter con sus elecciones y acciones.



Social—Desarrollar y mantener relaciones y amistades de confianza, valorizadas que le llenan de satisfacción a nivel personal y propician la buena comunicación, incluyendo un intercambio cómodo de ideas, opiniones y experiencias.



Familia—Ser parte de una unidad familiar que sea segura, solidaria y amorosa, y proporciona los recursos necesarios para que todos los integrantes del Ejército vivan en un entorno sano y seguro.



Espiritual—Fortalecer un conjunto de creencias, principios o valores que sustentan la fortaleza de una persona más allá de la familia, organizaciones y la sociedad.

Figura 1. Los cinco aspectos de la fortaleza

El propósito declarado del programa *CSF*, según lo delineado en la Declaración de Postura del Ejército, es el siguiente:

- Mejorar la capacidad de resiliencia, [la cual] se logra mediante una combinación de adiestramiento y acondicionamiento mejorado en las cinco competencias de la salud.
- Disminuir el estrés post-traumático.
- Disminuir la incidencia de comportamientos indeseables y destructivos.
- Inducir a una mayor probabilidad de crecimiento y éxito posterior a la adversidad.³

La persona emocionalmente equilibrada tendrá éxito anticipando la adversidad y sus impactos —personal, profesional, relaciones— así como anticipando la posible reacción de los demás ante la adversidad.

El programa ha identificado áreas clave para inculcar mayor resiliencia en los siguientes cinco aspectos de la fuerza:

- Emocional.
- Social.
- Espiritual.
- Familia.
- Físico.⁴

La meta es desarrollar fortaleza y acondicionamiento en cada aspecto, lo que aumenta la capacidad de resiliencia del individuo, familia, unidad y Ejército.

El Ejército y la Universidad de Pensilvania han desarrollado un plan general de adiestramiento para desarrollar la capacidad de resiliencia mediante el desarrollo de la fortaleza en cada aspecto. Cada uno de estos aspectos se ve afectado por cuán equilibrada sea una persona en su comprensión y seguridad de sí mismo, sus relaciones con los demás y su entorno. A fin de tratar verdaderamente estos elementos de manera integral,

los programas de acondicionamiento integral del Ejército deben incluir la concienciación y el adiestramiento de la inteligencia emocional (*EI*, por sus siglas en inglés).

Un resumen del Programa *CSF*

El empuje inicial del Ejército para aumentar los niveles de resiliencia de la fuerza involucró el adiestramiento de 32 suboficiales y civiles para convertirlos en expertos instructores para el adiestramiento de la capacidad de resiliencia. El adiestramiento impartido en la Universidad de Pensilvania, es un curso de 10 días de duración concebido para capacitar a los sargentos y civiles a cómo enseñar a sus líderes los métodos para inculcar la capacidad de resiliencia en sus subalternos. El adiestramiento impartido en la Universidad de Pensilvania no es un nuevo programa específicamente concebido para el Ejército, sino una modificación del actual programa de la universidad para profesores. Según el Servicio de Noticias del Ejército, el adiestramiento de la capacidad de resiliencia ha sido adaptado del Programa de Psicología Positiva de la Universidad de Pensilvania, Filadelfia, que lo elaboró para instruir a los profesores (de secundaria y preparatoria) a cómo impartir a sus estudiantes conocimientos sobre la capacidad de resiliencia durante el año académico.⁵ El plan de estudios para este curso incluye el material de lectura recomendado en la actualidad para el programa del Ejército, el libro titulado *The Resilience Factor* por Karen Reivich y Andrew Shatte, como texto requerido. Este curso de 10 días de duración ahora se imparte en la Universidad Victoria del Ejército, Fuerte Jackson, Carolina del Sur. Además, el Ejército ha comenzado a integrar el adiestramiento de la capacidad de resiliencia en todos los cursos de Educación Militar Profesional (*PME*, por sus siglas en inglés) para sus oficiales y suboficiales.⁶

Cómo la inteligencia emocional puede influir positivamente

Según el Dr. Reuven Bar-On, la inteligencia emocional se ocupa de los aspectos emotivos, personales, sociales y del aspecto de supervivencia de la inteligencia. Dichos aspectos son, a menudo, más importantes para el funcionamiento diario que los aspectos cognitivos más tradicionales de la inteligencia. La inteligencia emocional implica la

comprensión de uno mismo y de los demás, cómo relacionarse con las personas y cómo adaptarse al ambiente inmediato para tener más éxito al lidiar con las exigencias del ambiente.⁷

Si bien sólo uno de los aspectos de la inteligencia específicamente se ocupa de las emociones del soldado y la familia, la inteligencia emocional es inherente en todos los aspectos de la inteligencia y se puede encontrar en todas las áreas de la vida de un individuo. Esta naturaleza global de la inteligencia emocional es la principal razón por la que la inteligencia puede influir de manera positiva en la capacidad de resiliencia. Reconociendo cuán importante es la inteligencia emocional en la capacidad de resiliencia, Reivich y Shatte escriben lo siguiente: “Si bien no se puede hacer mucho para mejorar su índice de inteligencia, mucho se puede hacer para mejorar su capacidad de resiliencia, un componente clave de la inteligencia emocional”.⁸ El comprender las competencias de la inteligencia emocional y ponerlas en práctica en nuestras vidas mejora el acondicionamiento y la capacidad de resiliencia general.

La inteligencia emocional trata acerca de la comprensión de sus propias emociones y las de los demás para ser una persona con mayor éxito. La persona emocionalmente equilibrada tendrá éxito anticipando la adversidad y su impacto—personal, profesional, relaciones— así como anticipando la posible reacción de los demás ante la adversidad. Esto le permitirá elaborar adecuadas respuestas ante la adversidad y recuperarse rápidamente. La inteligencia emocional ayuda a los individuos a tratar con los factores estresantes del ambiente mediante la comprensión de sus emociones y las de los demás.

El modelo Bar-On que se muestra en el Figura 2, define las competencias de la inteligencia emocional en cinco aspectos claves con 15 subescalas. Estos aspectos y subescalas destacan las principales áreas de enfoque para mejorar la capacidad de resiliencia del soldado.

Si bien tienen un uso principal en cada uno de los aspectos del *CSF*, ya que se relacionan con la resiliencia, dos de los aspectos de la inteligencia emocional afectan de manera más directa las dimensiones del acondicionamiento emocional y social. Estas dos áreas son el dominio intrapersonal e interpersonal del modelo Bar-On.

El modelo Bar-On

Dominio intrapersonal. El dominio intrapersonal, el cual consiste en lo que generalmente nos referimos como el “yo interior”, cuán consciente está de sus sentimientos, y cuán bien se siente de usted mismo y qué está logrando en la vida. El éxito en esta área significa que es capaz de expresar sus sentimientos, vivir y trabajar independientemente y sentirse seguro de sí mismo al expresar sus ideas y creencias. Las escalas que se encuentran en este dominio incluyen el conocimiento de sí mismo, resolución, independencia, autoestima y auto actualización. Dicho dominio permite que el soldado desarrolle cierto conocimiento de sí mismo en cuanto a sus puntos fuertes, puntos débiles y temores, y desarrolla la capacidad de lidiar con cada uno de los mismos a través del conocimiento de sí mismo.

Dominio interpersonal. El aspecto social del *CSF* se trata principalmente a través del *dominio interpersonal* del modelo Bar-On. Este dominio captura las tres áreas clave que los soldados necesitan fortalecer para tener y mantener relaciones ordenada y eficaces. Estas relaciones definen cuán eficaz será un soldado en lo que se refiere al dominio social. El darse cuenta de los problemas que lo rodean en cuanto a la interacción con los demás y cómo actuar para superar todas las deficiencias mejorará la capacidad de resiliencia de un soldado. Las tres subescalas de este dominio—empatía, responsabilidad social y relaciones interpersonales—tratan las competencias sociales que, si se ejercitan eficazmente, conducen a una interacción exitosa con los demás. La palabra *otros* a la que se refiere este modelo, no es sólo el trabajo y las relaciones de trabajo, sino que incluye a la familia, los vecinos, los maestros, los entrenadores, los mentores, y a cualquier otra persona que forme parte de la vida del soldado.

Cada uno de los otros tres dominios restantes del modelo Bar-On hacen hincapié en la importancia de desarrollar el acondicionamiento de la inteligencia emocional. Los mismos tratan con áreas en las cuales el individuo debe desarrollar la competencia personal y fortaleza lo cual conduce a la resiliencia personal. Estos dominios son, a saber: *la adaptabilidad, el control del estrés y el estado de ánimo general.*

Dominio de la adaptabilidad. Este dominio incluye la capacidad de ser flexible y realista y resolver una gama de problemas que puedan surgir. Se ocupa de la capacidad de medir y responder a una amplia gama de situaciones difíciles.⁹ Sus tres escalas

son, a saber: pruebas de la realidad, flexibilidad y resolución de problemas. A fin de tratar esta área es necesario desarrollar la capacidad de resiliencia, ya que directamente lidia con la capacidad de identificar y hacerle frente a los problemas y acontecimientos inesperados.

Dominio de control del estrés. El dominio que trata el control del estrés tiene que ver con la capacidad de un individuo de tolerar el estrés y controlar sus impulsos. Dicho dominio incluye la capacidad de soportar el estrés sin desmoronarse, caerse a pedazos, perder el control, o sucumbir.¹⁰ Sus dos escalas son la tolerancia al estrés y el control de los impulsos. La tolerancia al estrés se refiere a la capacidad del individuo de resistir los sucesos adversos y situaciones llenas de tensiones sin desarrollar síntomas físicos o emocionales actuando dinámica y positivamente para lidiar con el estrés.¹¹ El control de los impulsos tiene que ver con la capacidad de resistir o retardar un impulso, ímpetu o tentación de actuar.¹²

Esta última capacidad determina cuán acertadamente toma decisiones un individuo considerando, en primer lugar, las alternativas y consecuencias.

Dominio del estado de ánimo general. El dominio del estado de ánimo general está influenciado fuertemente por cuán bien una persona se desempeña en los otros dominios. Se refiere a las perspectivas que tiene un individuo en la vida, la capacidad de disfrutar de sí mismo y de los demás, y los sentimientos de complacencia o insatisfacción.¹³ Sus dos escalas son el *optimismo* y la *felicidad*. Estos describen dicho dominio y exaltan las ventajas de tener una actitud positiva ante la vida.

Evaluación y adiestramiento de la inteligencia emocional

El empleo de la inteligencia emocional para desarrollar y mejorar la capacidad de resiliencia requiere un punto de partida. La *evaluación* es el primer paso en el desarrollo



Foto: Ejército de EUA, D. Myles Cullen

El entonces Jefe de Estado Mayor del Ejército, General George W. Casey, hijo, se dirige a la primera promoción de Instructores Maestros de Resiliencia en la Universidad de Pensilvania en Filadelfia, el 16 de noviembre de 2009. Este curso es un componente del Acondicionamiento Integral del Soldado y tiene por objetivo dar a conocer las fortalezas de la resiliencia a los soldados, sus familias y civiles de Departamento del Ejército.

Intrapersonal	Interpersonal	Adaptabilidad	Control del Estrés	Estado de Ánimo General
Conocimiento de sí mismo a nivel emotivo	Empatía	Pruebas de la realidad	Tolerancia al estrés	Optimismo
Resolución	Responsabilidad social	Resolución de problemas	Control del impulso	Felicidad
Independencia	Relación interpersonal	Flexibilidad		
Autoestima				
Autorealización				

Figura 2. Modelo Bar-On de Inteligencia emocional.

de la misma. Si bien es un campo de estudio relativamente nuevo, hay una serie de muy buenas herramientas de evaluación, programas de educación y desarrollo de la inteligencia emocional.

El *Inventario Cociente Emocional (EQ-i)*, por sus siglas en inglés) del Modelo Bar-On mide el nivel de inteligencia emocional de una persona y proporciona un informe de evaluación que sugiere un programa de desarrollo. El *EQ-i* debe ser administrado por un entrenador/asesor certificado antes de presentarle los resultados del mismo al individuo. Este asesor también ayuda al individuo a comprender el informe y a elaborar un programa para mejorar su puntuación.

La inteligencia emocional y la capacidad de resiliencia

Las personas son criaturas inherentemente emocionales y sociales que reciben sus motivaciones y satisfacciones de otras personas y del nivel de éxito que alcanzan mientras interactúan con su entorno.

El actual ritmo del ambiente operacional ha incrementado el nivel de estrés sobre la fuerza, provocando que el Ejército haga mayor énfasis en la necesidad de garantizar y desarrollar la capacidad de resiliencia en los individuos. El Ejército ha desarrollado la iniciativa *CSF* para tal fin. Sin embargo, hay una pieza vital de la que carece el adiestramiento del *CSF*.

Una respuesta lógica a la necesidad de adiestramiento de las criaturas sociales emocionales es abordar los aspectos emotivos que pueden contribuir al desarrollo de la capacidad de resiliencia. La misma naturaleza de la inteligencia emocional hace que una persona se fortalezca por medio del reconocimiento de sus emociones. La capacidad de desarrollar la fortaleza y la capacidad de resiliencia individual se aumenta cuando los individuos comprenden los aspectos emotivos de su personalidad que influyen en sus acciones. Dotados de este conocimiento, las personas pueden empezar a tratar y a desarrollar la fortaleza emocional que conduce a la capacidad de resiliencia personal.**MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 FM 6-22, Army Leadership (*Liderazgo del Ejército*) (Washington, DC: Oficina de Imprenta del Gobierno, Octubre de 2006)
- 2 Véase <<https://courses.leavenworth.army.mil/webapps/portal/frameset.jsp>> (22 de octubre de 2009).
- 3 Véase <http://www.army.mil/aps/09/information_papers/comprehensive_soldier_fitness_program.html> (22 de octubre de 2009).
- 4 Véase <<http://www.army.mil/csl/>> (24 de noviembre de 2009).
- 5 Véase <<http://www.military.com/news/article/army-news/preston-touts-comprehensive-fitness.html>> (26 de enero de 2010).
- 6 Véase <<http://www.army.mil/-news/2009/08/05/25494-army-developing-master-resiliency-training/>> (29 de octubre de 2009).
- 7 Bar-On, Reuven, *Bar-On Emotional Quotient Inventory, Technical Manual* (New York: Multi-Health Systems, 1997), p. 2.
- 8 Reivich, Karen y Shatte, Andrew, *The Resilience Factor* (New York: Broadway Books, 2002), p. 18.
- 9 Stein, Steven J. y Book, Howard, *The EQ Edge-Emotional Intelligence and Your Success* (Ontario: Josey-Bass, 2006), p. 161.
- 10 *Ibid.*, p. 189.
- 11 *Ibid.*, p. 191.
- 12 *Ibid.*, p. 204.
- 13 *Ibid.*, p. 215.

Primera Modificación del Manual de Campaña 3-0: Cómo el Ejército combate en la actualidad

Teniente General Robert L. Caslen, hijo, Ejército de EUA



IMAGEN: Campaña de Francia, Meissonier, Jean-Louis-Ernest, 1864, Óleo sobre lienzo.

Sabemos cómo combatir en la actualidad, y estamos viviendo los principios de comando de misión en Irak y Afganistán. No obstante, estos principios todavía no están institucionalizados en nuestra doctrina ni en nuestro adiestramiento. Los mismos no “se han internalizado en la Fuerza.” Hasta que lo hagan, hasta que impulsen el desarrollo de nuestro líder, de nuestro diseño organizacional y de nuestras adquisiciones de materiales de guerra, no podremos considerarnos preparados ni tampoco deberíamos considerarnos lo suficientemente adaptables.

—General Martin E. Dempsey, Comandante General, Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de EUA

LA VERSIÓN DE 2008 del Manual de Campaña (FM) 3-0 inició un cambio integral en la doctrina del Ejército mediante la compilación de la experiencia del Ejército durante más de 7 años de combate y su utilización para cambiar la manera en que se conducen las operaciones conceptualizadas del Ejército. Este manual estableció operaciones

de espectro total —ofensivas, defensivas y estabilización, o las operaciones de apoyo civil simultáneas— como el concepto central de las capacidades del Ejército. Luego de dos años, el planteamiento de las operaciones de espectro total del Ejército fue validado en el crisol de las operaciones en Irak y Afganistán. La primera modificación del FM 3-0 se basa en los principios de este planteamiento para incrementar la adaptabilidad operacional del Ejército mediante el concepto de comando de misión (MC, por sus siglas en inglés) reemplaza el “mando de batalla” como una actividad y el “mando y control” como una función de guerra. Durante casi una década de guerra, tanto el entorno operacional como de qué manera opera el Ejército ha cambiado. En este artículo se destaca el concepto de MC y otros significativos cambios contenidos en la Primera modificación del FM 3-0 para justificar los cambios en el entorno operacional y cómo funcionamos en el mismo. Este es el primer paso fundamental en la institucionalización de estos cambios para que puedan internalizarse en la Fuerza.

El ambiente operacional y las amenazas híbridas

A menudo, las evaluaciones de la experiencia en combate e inteligencia se centran en las amenazas híbridas que combinan, de manera descentralizada, las características de las fuerzas convencionales y no convencionales, los terroristas y los criminales. Si bien la versión de 2008 del FM 3-0 no se refiere a las amenazas híbridas con ese nombre, incluye sus características, y estas características se han convertido en la norma.

El Teniente General Robert L. Caslen, hijo, es el comandante del Centro de Armas Combinadas, Fuerte Leavenworth, estado de Kansas. Comandó la 25ª División de Infantería y se desempeñó en calidad de comandante de la División

Multinacional-Norte al norte de Irak. El Teniente General Caslen cuenta a su haber con un Licenciatura de la Academia Militar de EUA, un M.B.A de la Universidad Long Island y una Maestría de la Universidad del Estado de Kansas.

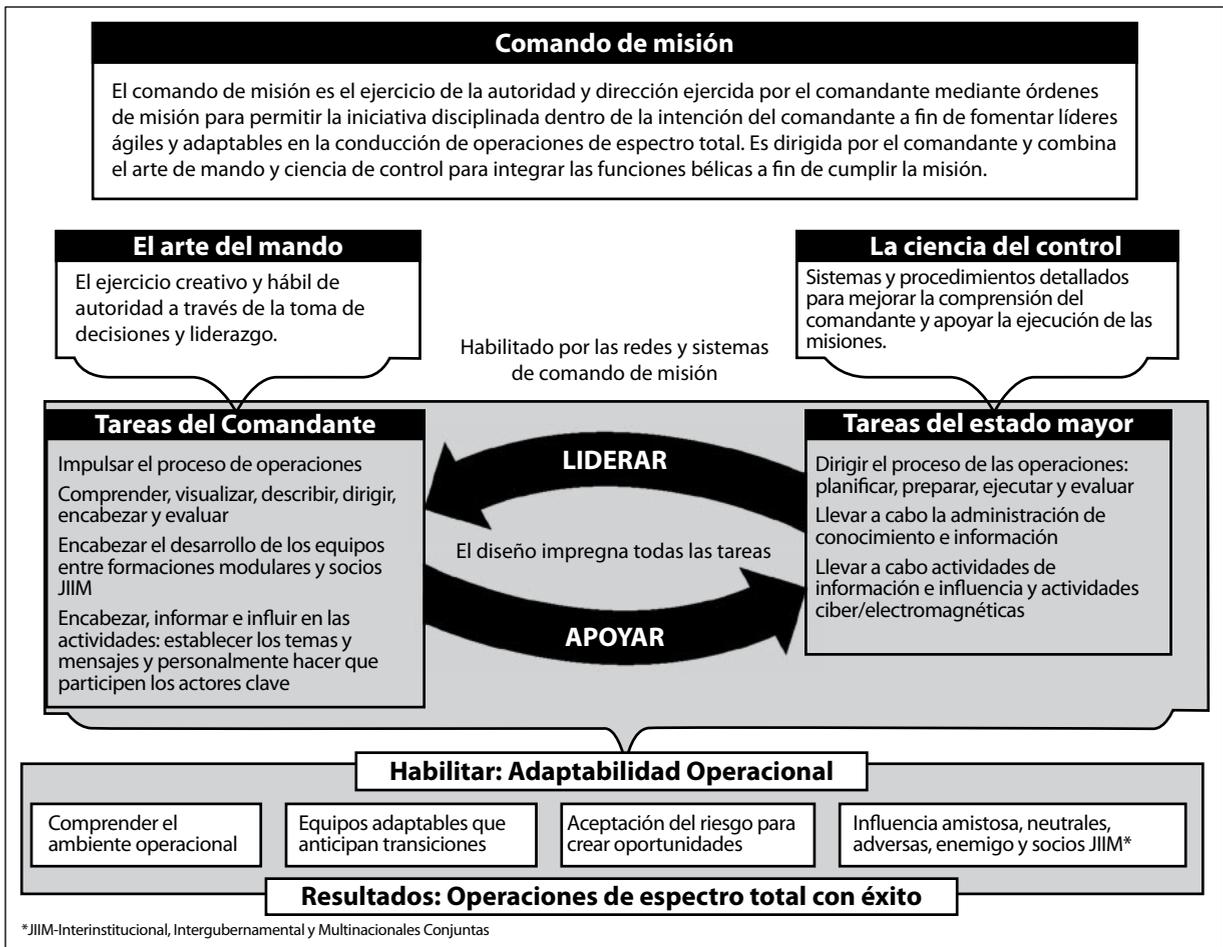


Figura 1. Comando de misión como una actividad

A fin de combatir esta amenaza, el Ejército está descentralizando sus capacidades y llevando a cabo operaciones de una manera más distribuida. Las operaciones tienen lugar en un entorno complejo y fluido, y requieren que los líderes no sólo acepten sino que busquen la adaptabilidad y la adopten como un imperativo. A fin de permitir que los líderes en todos los niveles tengan éxito en este entorno, el Ejército ha determinado que el término “comando de misión” es una mejor descripción de cómo debemos abordar el arte del mando y la ciencia del control en el campo de batalla del siglo XXI.

Comando de misión

El comando de misión hace hincapié en la importancia del contexto y uso de la iniciativa disciplinada dentro de la intención del comandante, para manejar las transiciones que existen entre las operaciones ofensivas,

defensivas, de estabilización y las centralizadas y descentralizadas. El comando de misión destaca que el líder debe comprender, visualizar, decidir, dirigir, guiar y evaluar.

En versiones anteriores del FM 3-0, el término “comando de batalla” reconoció la necesidad de poner en práctica el liderazgo para “traducir las decisiones en acciones —mediante la sincronización de fuerzas y las funciones de guerra en tiempo, espacio y propósito— para cumplir a cabalidad con las misiones”. Sin embargo, los términos “mando de batalla” y “mando y control” no responden adecuadamente a la creciente necesidad de que el comandante diseñe y rediseñe en un ambiente de problemas que no tienen una estructura. Los términos “comando de batalla” y “mando y control” tampoco abordan adecuadamente el papel que desempeña el comandante en el fortalecimiento del equipo con los socios conjuntos, interinstitucionales,

intergubernamentales y multinacionales. Sin embargo, el comando de misión sugiere que el rol que juegan los líderes en cada escalafón es fundamental para contribuir a una comprensión compartida del contexto operacional.

Al destacar el comando de misión como una actividad, en la Primera modificación del FM-3 se refuerza el rol central que juegan los comandantes, en todos los niveles. Considerando que la edición de 2008 del FM 3-0 se refiere al comando de misión como “el método preferido para ejecutar el mando y control,” en la Primera modificación del manual se define el comando de misión como el ejercicio de autoridad y dirección por parte del comandante mediante el uso de órdenes de misión para dar lugar a la iniciativa disciplinada dentro de la intención del comandante a fin de potenciar a los líderes ágiles y adaptables en la conducción de la operaciones de espectro total. El comandante dirige y fusiona el arte de mando y la ciencia de control para integrar las funciones de guerra a fin de cumplir la misión y centrar el

comando de misión en los aspectos humanos de las operaciones en lugar de soluciones de procesos y tecnología.

En la Figura 1 se muestran las tareas del comandante que tienen que llevarse a cabo mientras ejecuta el arte de mando para desarrollar una fuerza adaptable. Los comandantes deben comprender la intención de sus jefes superiores, la autoridad para actuar y los sistemas técnicos necesarios para respaldar sus acciones. También deben ser capaces de formar equipos de alto rendimiento con una amplia gama de socios conjuntos, interinstitucionales, intergubernamentales y multinacionales.

En la Figura 1 también se ponen de relieve las tareas del estado mayor que integran las capacidades previamente canalizadas. La Primera modificación del FM 3-0 incrementa el uso de la administración de conocimiento e información. Presenta los evolucionados conceptos de las “actividades de informar e influir” y las “actividades ciber/electromagnéticas”.

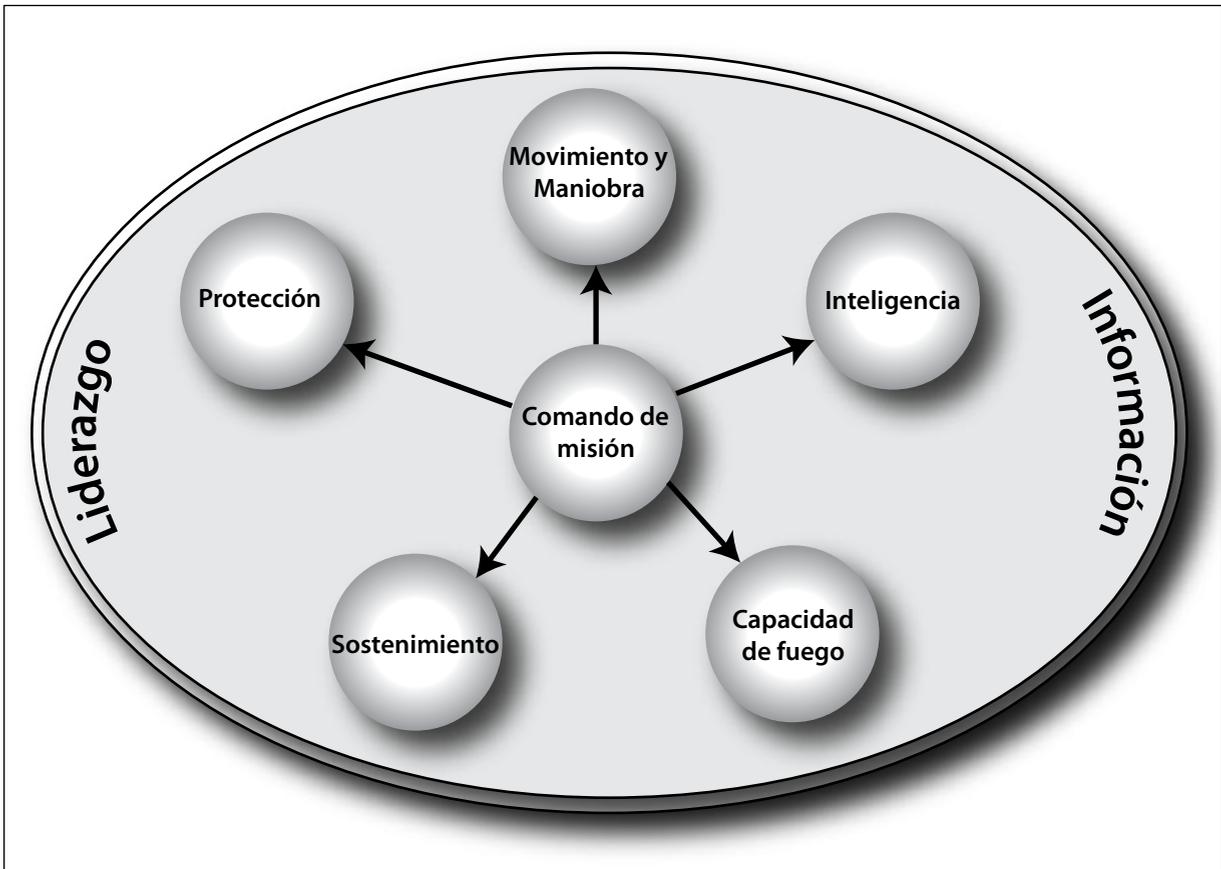


Figura 2. Comando de misión como una función bélica.

El arte y diseño operacional

Los líderes y las fuerzas basan su capacidad de adaptación en el razonamiento crítico, su disposición para aceptar riesgo moderado y su capacidad para adaptarse con rapidez a un entorno en constante evolución. La edición de 2010 del FM 5-0 presenta el “Diseño” en la doctrina del Ejército. El Diseño es una metodología para poner en práctica el razonamiento crítico y creativo a fin de comprender, visualizar y describir problemas complejos y sin estructura fomentando planteamientos innovadores. El Diseño apuntala el rol que juega el comandante en las principales iniciativas de innovación y adaptación en todo el proceso de operaciones. El comprender el ambiente operacional permite que los comandantes anticipen y gestionen las transiciones y acepten riesgos para crear oportunidades. En la Primera modificación del FM 3-0 se incorpora el diseño como una parte crítica del comando de misión.

Las actividades de información e influencia y las actividades ciber/electromagnéticas

En la primera modificación del FM 3-0 se sustituyen las cinco tareas de información del Ejército con actividades de información e influencia (*IIA*, por sus siglas en inglés) y ciber/electromagnética (*C/EM*, por sus siglas en inglés). Esto representa un cambio evolutivo en cuanto a cómo el Ejército percibe la información con raíces en la doctrina Conjunta y del Ejército. La estructura Conjunta de las operaciones de información se centra en los adversarios y está organizada en torno a las capacidades. Las versiones previas del FM 3-0 y FM 3-13, *Information Operations* (Operaciones de Información), usa esta estructura conjunta. El FM 3-0 de 2008 revisó cómo el Ejército considera las operaciones de información mediante la descripción de cinco tareas de información —compromiso de información, guerra de mando y control, protección de información, operaciones de seguridad y engaño militar. La Primera modificación del FM 3-0 ha adoptado los marcos conceptuales de las actividades *IIA* y *C/EM* porque las fuerzas del Ejército de hoy en día operan en la población y entre la misma,

y dichas operaciones son significativamente diferentes a las operaciones terrestres y a la de otras competencias.

La estructura *IIA* del Ejército destaca la participación personal del comandante en la elaboración de temas y mensajes como una parte esencial del proceso de operaciones. Los comandantes se involucran directamente en el desarrollo de temas y mensajes que informan e influyen en los

En la primera modificación del FM 3-0 se incorpora el Diseño como una parte crítica del comando de misión.

actores y en el público en un entorno dinámico. Las actividades de información utilizan medios de cooperación, persuasión y coerción para ayudar y apoyar a los socios conjuntos, interinstitucionales, intergubernamentales y transnacionales a fin de proteger y tranquilizar a la población y aislar y derrotar al enemigo. Las actividades Ciber/Electromagnéticas ejercen influencias técnicas para proteger e influenciar la información y comunicaciones fácilmente accesibles mientras interrumpen la capacidad que tiene el enemigo de manipular y trasladar la información.

El comando de misión utiliza las *IIA* y *C/EM* para moldear el entorno operativo.

El comando de misión como una función bélica

Según lo previamente mencionado, la Primera modificación del FM 3-0 reemplaza el “mando y control” con el comando de misión en una función bélica (Figura 2). Con el tiempo, el mando y control se convirtió casi en sinónimo de los aspectos técnicos de la red, a menudo, a costa de la dimensión humana. Además, el término “mando y control” es inadecuado para describir el rol que juega el comandante y el estado mayor en el combate actual. El comando de misión, tanto como la función de actividad y de guerra, captura con mayor precisión el rol que juega el comandante en la guerra.

Otras modificaciones

Dos otras revisiones a observar en la Primera modificación del FM 3-0 incluyen nuevas caracterizaciones del espectro de conflicto y asistencia de la fuerza de seguridad. Estas se describen a continuación.

El espectro de conflicto. Si bien conserva el espectro de conflicto con los niveles de violencia que van desde la “paz estable” hasta la “guerra general”, la Primera modificación del FM 3-0 elimina los puntos intermedios en el espectro de la “paz inestable” e “insurgencia”, sin embargo, conserva los cinco temas operacionales e incluye “tipos de operaciones y actividades relacionadas” conjuntas en la discusión de los temas operativos. En la Primera modificación se elabora una discusión de operaciones de combate de mayor envergadura.

Asistencia para la fuerza de seguridad. La Primera modificación del FM 3-0 pone de relieve la importancia cada vez mayor de la asistencia de la fuerza de seguridad (*SFA*) en las misiones. Tanto la *Revisión Cuadrienal de Defensa* de 2010 (*QRD*, por sus siglas en inglés) y el *Concepto Culminante del Ejército* identifican la asistencia de las fuerzas de seguridad como un requisito crítico para el futuro previsible. La *Revisión Cuadrienal de Defensa* establece lo siguiente: “Dentro de la gama de actividades de cooperación en materia de seguridad, la más dinámica en los años siguientes será las misiones de la *SFA*”. Las iniciativas en práctica realizadas, sobre todo, en países anfitriones son para adiestrar, equipar, asesorar y asistir a las fuerzas de esos países.”

El *Concepto Culminante del Ejército* establece que “la asistencia a las fuerzas de seguridad es esencial para las operaciones de estabilización, amenazas irregulares por parte de la oposición, evitar conflictos y facilitar las transiciones en materia de seguridad.” Las recientes experiencias refuerzan las conclusiones de la *QRD*. Los conflictos en Irak y Afganistán requieren un sustancial compromiso de las fuerzas convencionales de la *SFA*, y se prevé que las fuerzas del Ejército se mantendrán firmemente comprometidas con las misiones de la *SFA* en el entorno de seguridad emergente.

Las implicaciones para la Fuerza.

La Primera modificación del FM 3-0 exige educar tanto a la fuerza generadora como a la fuerza operacional en cuanto cómo incide el comando de misión en la ejecución de las operaciones de espectro total. El mayor impacto puede ser en cómo los comandantes y el estado mayor interactúan a diario. El comando de misión requiere de la colaboración y el diálogo dentro de un ambiente de confianza mutua en el cual a los subalternos, en todos los niveles, se les habilita para tomar decisiones. Establecer este ambiente es difícil debido a causa de las realidades de la estructura de la fuerza y el ciclo de generación de fuerzas del Ejército, así como el ritmo operativo de las unidades de hoy en día.

No obstante, debemos centrarnos en la formación de la fuerza capaz para operar en un ambiente de misión en lugar de obedecer a un estilo de mando detallado; hay que fomentar la iniciativa disciplinada y una voluntad de aceptar el riesgo entre los comandantes y su estado mayor. Si bien algunas unidades ya han transitado hacia el comando de misión, una fuerza futura culturalmente adaptada al concepto y a sus tareas podrá darse cuenta mejor de sus beneficios.

Resumen

A medida que las exigencias a los líderes han aumentado dramáticamente también lo ha hecho la necesidad de potenciarlos con destrezas, recursos y libertad de acción. La Primera modificación del FM 3-0 proporciona una oportunidad para avanzar en el concepto de comando de misión más allá de la simple filosofía y dejar que sirva de catalizador para el cambio en el Ejército. Es un paso crítico para impulsar cambios en el desarrollo de líderes, diseño organizacional, adiestramiento y adquisición de material de guerra para desarrollar la adaptabilidad operacional de la fuerza.

La publicación y diseminación de la Primera modificación del FM 3-0 permite al comando de misión difundirse en la Fuerza y tener un impacto inmediato en todo el Ejército a través de medios para el desarrollo del líder tales como la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA y en adiestramientos tales como los seminarios del Programa de Adiestramiento del Mando de Batalla.**MR**

Luchar por Comprender: Un ejemplo práctico del diseño a nivel de batallón

Teniente Coronel Pat Proctor, Ejército de EUA

DESDE SUS COMIENZOS como un concepto emergente, han habido grandes debates y confusión acerca de qué precisamente es el diseño. Eso no es de sorprender. Se podría decir que, cualquier intento de describir el diseño sería un intento de describir lo indescriptible.

El diseño, por naturaleza, es un proceso creativo que resiste una forma o estructura — es un proceso creativo inherentemente libre de forma que permite que un estado mayor comprenda, estructure y resuelva problemas complejos. Incluso, su nombre ha sido difícil de establecer. Con el paso del tiempo, los partidarios lo han denominado el “diseño operacional sistémico”, la “apreciación del comandante y el diseño de campaña”, el “diseño de campaña” y sencillamente, el “diseño”.

Antes de la publicación del nuevo Manual de Campaña (*Field Manual - FM*) 5-0, *The Operations Process*, (marzo de 2010) finalmente hizo el término diseño, parte formal de la doctrina del Ejército, solo en ciertos lugares se podía encontrar descripciones de dicho concepto. El primer intento de incorporar el diseño de campaña a la doctrina del Ejército ocurrió en la publicación del *FM* 3-24, *Counterinsurgency*, en el cual se dedicó todo el capítulo 4° al diseño de campaña. La primera publicación que se dedicó, en su totalidad, al tema de diseño fue publicada por el Centro de Integración de Capacidades del Ejército de EUA. Después de numerosos borradores que fueron, por muchos años, las únicas descripciones detalladas del diseño, los esfuerzos del centro fueron, finalmente, publicados en la Cartilla 525-5-500 del Comando

de Adiestramiento y Doctrina (*TRADOC*, por sus siglas en inglés), *Commander's Appreciation and Campaign Design* (28 de enero de 2008).

Algunos autores de números previos de *Military Review* también han producido sólidas explicaciones de la teoría del diseño, incluyendo el artículo de la Mayor Ketti Davison (“Desde el planeamiento táctico hasta el diseño operativo”, enero-febrero de 2009), el del General de Brigada (retirado) Huba Wass de Czege (“Systemic Operational Design: Learning and Adapting in Complex Missions”, enero-febrero de 2009, edición en inglés) y el Coronel Stefan J. Banach y Dr. Alex Ryan (“The Art of Design: A Design Methodology”) y el del Coronel Stefan J. Banach (“Educating by Design: Preparing Leaders for a Complex World”, marzo-abril de 2009, edición en inglés).

En este artículo no se discutirá la información que estos previos autores han hábilmente expresado. En su lugar, en este artículo se ofrece un estudio de caso para poner en práctica el diseño en relación con un problema de mundo real, las operaciones de combate del 2° Batallón del 32° Regimiento de Artillería de Campaña en los distritos de Tikrit y ad Dwar de la provincia Salah ad Din de Irak, de 2009 a 2010.

Al poner en práctica los conceptos de diseño en este complejo ambiente adaptable, nosotros, los oficiales de la Fuerza de Tarea *Patriot*, desarrollamos una comprensión más profunda y soluciones más adecuadas con respecto a los problemas que enfrentamos, que si hubiéramos resuelto con el uso de una metodología de planificación más tradicional. En el proceso, aprendimos numerosas lecciones

El Teniente Coronel Pat Proctor es el oficial ejecutivo de la 4ª Brigada de la 1ª División de Infantería, Fuerte Riley, estado de Kansas. En 2007, sirvió en Irak en calidad de integrante del Equipo Conjunto de Evaluación Estratégica, delineando el futuro de Irak en la era pos oleada. Cuenta

a su haber con una Maestría de artes y ciencias militares con mención tanto en estrategia como arte operacional de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA y la Escuela de Estudios Militares Avanzados, respectivamente.

y desarrollamos algunas técnicas que los líderes fácilmente pueden usar en cualquier situación que exija una solución basada en el diseño.

¿Cuál diseño?

A mediados de 2009, sin el beneficio de la versión más reciente del FM 5-0, el primer problema que tuvimos que resolver era cuáles herramientas de diseño eran las adecuadas en la situación que enfrentábamos. Decidimos extraer información de toda la literatura sobre el tema para refinar la teoría en algunas técnicas que integráramos con el proceso más familiar, el Proceso Militar de Toma de Decisiones (*MDMP*, por sus siglas en inglés). Este ejercicio produjo algunas ideas esenciales que nos sirvieron en múltiples repeticiones del diseño antes y durante nuestra misión en Irak. Sorprendentemente, los principios que finalmente escogimos, estaban estrechamente relacionados con aquellos contenidos en el nuevo FM 5-0. Los procedimientos son los siguientes:

Comprender el problema antes de buscar una solución. Las tradicionales metodologías sistemáticas de planificación tales como el *MDMP* se basan en la premisa subyacente de que el análisis por sí solo identificará el problema que la fuerza militar requiere resolver. Por otro lado, la teoría contemporánea del diseño, postula que, en un ambiente complejo, se presentan muchos problemas; algunos de los cuales no se pueden resolver, y hay otros que no deben resolverse. En el diseño, la identificación del problema constituye un objetivo por sí mismo.¹

Mejorar la comprensión mediante la discusión. El debate, o “discusión crítica” como se denomina en el FM 3-24, es el proceso por el cual los militares profesionales, informados, tanto por experiencia como por investigación independiente, llegan a una mejor comprensión compartida de un ambiente, un problema y una solución propuesta.²

La comprensión de uno es solo una teoría. En un ambiente complejo y adaptable, algunos elementos saltarán a la vista, otros solo parecerán evidentes y algunos otros serán completamente sombríos. La comprensión compartida que logra un equipo de diseño por medio de la discusión crítica solo es una teoría.³ Puede ser que una parte o toda la discusión esté errada, sobre todo al principio.

Incorporar el aprendizaje en el diseño. Es importante tanto que la unidad mejore su comprensión como que resuelva el problema que identifica. El problema identificado por el equipo de diseño se basa en su comprensión compartida del ambiente. Mientras el equipo de diseño comprenda más el ambiente mejor será la solución que desarrollará.⁴

Reestructurar, según sea necesario. Un antiguo refrán reza como sigue: “combatir al enemigo, no al plan”. Un equipo de diseño no debe demorarse en volver a comenzar, si su comprensión de un problema resulta estar equivocado. La lógica operacional que impulsa todas las acciones tácticas que ejecuta una fuerza militar depende de una comprensión —una teoría— sobre el ambiente. Si esa teoría se refuta, el equipo de diseño *debe* elaborar una nueva teoría para comprender el ambiente y rediseñar algunos o todos los aspectos de la campaña.⁵

El diseño en la práctica: diseño inicial

Nosotros, en el Batallón *Proud American*, inicialmente recibimos la notificación de que nos desplegaríamos a la provincia de Salah ad Din, provincia de Irak en mayo de 2009. Poco después de completar nuestro ejercicio de preparación de misión en el Centro Nacional de Adiestramiento en el mes de junio, el estado mayor estaba relativamente seguro de que el batallón reemplazaría a elementos del 3^{er} Batallón, 7^o Regimiento de Artillería de Campaña y al 2^o Batallón, 35^o Regimiento de Infantería en los distritos de Tikrit y ad Dawr en la provincia, y entonces comenzó el análisis de la misión.

El llevar a cabo el análisis de misión antes del diseño es alejarse tanto de la predominante teoría de diseño como del nuevo FM 5-0.6. En toda la doctrina y borradores actuales, el diseño existe fuera y antes del *MDMP*. Decidimos alejarnos de esta metodología porque sabíamos muy poco sobre el área a la cual seríamos desplegados. El último despliegue de la unidad había sido en Bagdad y algunos de los integrantes del estado mayor jamás se habían desplegado en Irak.⁷ El estado mayor necesitaba mucho más información para participar en una discusión informada.

La técnica implementada por el estado mayor era el iterativo análisis de misión. El estado mayor

dirigió un análisis inicial de misión, aprovechando toda la información que pudimos recopilar de fuentes secretas sobre el área de operaciones. Además, hicimos contacto con las unidades que reemplazaríamos y obtuvimos toda la información posible sobre el área. Cuando estábamos satisfechos de haber recolectado la mayor cantidad de datos posible, los analizamos y llevamos a cabo una sesión de información de análisis tradicional de misión para compartir el conocimiento. De ahí, partiendo del MDMP tradicional, no iniciamos inmediatamente la planificación para comenzar con el desarrollo de un curso de acción.

Más bien, el estado mayor comenzó un proceso de diseño más creativo. El estado mayor ya no se organizó según las funciones de guerra. Nos convertimos en un equipo de diseño. Al principio, dividimos el equipo en cuatro grupos de trabajo de dos hombres, cada uno con un área designada a estudiar, con hora y fecha para dar un informe a todo el grupo. En las sesiones con todo el equipo de diseño, discutimos las ideas que cada grupo proporcionó y las consolidamos en una comprensión compartida del ambiente.

El primer grupo de trabajo recogió declaraciones de los medios de comunicación públicos del presidente y otros líderes nacionales; documentos sobre estrategia nacional; y órdenes de operaciones de la Fuerza Multinacional-Irak (MNF-I), el Cuerpo Multinacional-Irak (MNC-I) y la División Multinacional-Norte (MND-N). Luego, el grupo combinó este material con el propósito, tareas clave y estado final expresados por el comandante de la brigada en su lista de intenciones del comandante. Lo hicimos para lograr una comprensión más profunda de lo que en realidad se nos había pedido hacer y por qué.

Los otros dos grupos fueron divididos geográficamente, uno en el distrito de Tikrit y



Ejército de EUA, Sgto. Jason Stewart

El sargento segundo de EUA Miguel Rodríguez, de la Batería A, 2º Batallón, 32º Regimiento de Artillería de Campaña, en apoyo del 4º Equipo de Combate de Brigada de Infantería de la 1ª División de Infantería, lidera a su pelotón después de haber recibido fuego de armas portátiles durante una misión de seguridad de rutina en una zona rural en Tikrit, Irak, 17 de marzo de 2010.

el otro en el distrito de ad Dawr. Usaron fuentes tanto secretas como no clasificadas para llevar a cabo un análisis político, militar, económico, social, de infraestructura y de información de cada distrito.⁸ Destacaron los factores políticos, económicos y sociales frecuentemente ignorados en el análisis de misión tradicional.

El último grupo tenía la difícil tarea de relacionar la historia distante del Islam y la reciente historia de la ocupación sucesiva del área por la 4ª División de Infantería, 1ª División de Infantería, 101ª División Aerotransportada y, por último, la 25ª División de Infantería, y comunicar el impacto que cada una había tenido en nuestra futura área de operaciones.

A medida que el equipo de diseño integró todas estas perspectivas, una imagen de nuestra área de operaciones comenzó a emerger y qué debíamos hacer ahí, o en el léxico de diseño, el marco del ambiente y problema.⁹

La provincia de Salah ad Din era la provincia natal de Saddam Hussein y el centro del poder bajo su régimen. A partir de la guerra, el área de operaciones del batallón —los distritos de Tikrit y ad Dawr— se convirtieron en un estudio de contrastes. En el distrito de Tikrit albergaba la capital y a muchos de los líderes más poderosos de la provincia. No obstante, a corta distancia, río

abajo, en el Rfo Tigris en el distrito de ad Dawr, el pueblo no contaba, en absoluto, con ningún poder político; en las elecciones provinciales de 2009, los candidatos del distrito no ganaron ni un solo escaño en el concejo provincial.

En medio de esta desprotección socio económica había un gran número de hombres de edad militar que muy pronto estarían desempleados —los Hijos de Irak. Esta mezcla de fuerza militar, establecida por los jeques sunitas como parte del *Sawah* (el Despertar) con el fin de derrotar a al-Qaeda en Irak (AQI), en ese entonces, estaba en un estado de limbo. El gobierno central en Bagdad no los querían, pero seguían pagándoles —a regañadientes y, a menudo, tarde— por temor a que se cambiaran a las filas de los grupos insurgentes.¹⁰ En nuestra zona, había más de 1.500 Hijos de Irak, un premio atractivo para el grupo insurgente predominante en el área, *Jaysh Rijal Tariqah al-Naqshabandi* (JRTN, por sus siglas en inglés), el brazo armado del Nuevo Partido Baaz.¹¹

La brigada había asignado al Batallón *Proud American* la tarea de asesorar y ayudar a las

unidad de la Policía y Ejército de Irak en nuestra área de operaciones. Sin embargo, todos los informes provenientes de las unidades que el batallón reemplazaría y del equipo militar de transición en la zona, invariablemente elogiaron la calidad tanto de la Policía como del Ejército de Irak. Asesorar y ayudar a las fuerzas de seguridad iraquíes requeriría muy poco esfuerzo.

Otro factor amenazante en nuestro inminente despliegue era la transición que pronto tomaría lugar en Irak. El presidente Obama ya había anunciado que él reduciría a 50.000 el número de fuerzas estadounidenses en Irak para agosto de 2010.¹² Había indicios de que la brigada comenzaría alguna transición radical aproximadamente en marzo de 2010. Al principio, no era evidente si eso significaba un repliegue o expansión a un área de operaciones mucho más grande, pero era claro que el Batallón *Patriot* estaba bajo presión de tiempo, con aproximadamente solo seis meses —de octubre de 2009 a marzo de 2010— para concentrarse en los distritos de Tikrit y ad Dawr. Nosotros, en calidad de equipo de diseño, debíamos ser realistas sobre lo que podríamos lograr en este tan corto período.



Fuerza Aérea de EUA, Sgto 2º Luke P. Thelen

El Sargento de Primera Clase Christopher Currie de la Batería A, 2º Batallón, 32º Regimiento de Artillería de Campaña del 4º Equipo de Combate de Brigada de Infantería de la 1ª División de Infantería, habla con niños después de asistir una reunión en la estación de policía en la aldea de Wynot, cerca de Tikrit, Irak, 16 de noviembre de 2009.

El equipo de diseño concentró todos estos elementos para formar el diseño de campaña. Nuestra teoría era que, si no hacíamos nada, la propensión del ambiente sería agravar la desprotección socio económica del distrito de ad Dawr y que los Hijos de Irak fueran despedidos y forzados a regresar, sin trabajo, a sus comunidades. Esto dejaría al distrito con 500 hombres de edad militar, muchos de estos ex insurgentes, disponibles para ser reclutados por el grupo *JRTN*. Nuestro estado final deseado era que los Hijos de Irak encontraran empleo remunerado y que el distrito de ad Dawr encontrara una voz legítima y pacífica en el sistema político de la provincia de Salah ad Din.

La declaración del problema en ese entonces era la diferencia que existía entre la tendencia percibida de nuestro ambiente operacional y el estado final deseado:

- Solo teníamos seis meses para influir en la situación que se daba en nuestra área de operaciones (AO). Después de eso, los gobiernos a nivel de distrito y locales y las fuerzas de seguridad tendrían que valerse por sí mismos.

- Había una gran fuerza conformada por los Hijos de Irak al cual el gobierno se negaba remunerar. Ya el grupo *JRTN* estaba activamente reclutándolos, y todos estos eran potenciales insurgentes si la situación empeoraba después de nuestra partida.

- El distrito de ad Dawr no tenía representación política alguna en el gobierno provincial de Salah ad Din. Cuando se acabaron los fondos de las fuerzas de la coalición, se terminaron los proyectos en el distrito, fomentando así el descontento en la población rural (gran parte de la cual estaba conformada por ex integrantes de los Hijos de Irak).

Nuestra metodología operacional era intentar encontrar empleo alterno para los Hijos de Irak y fomentar una relación duradera entre el gobierno de distrito de ad Dawr y el gobierno provincial de Salah ad Din después de la salida de las fuerzas estadounidenses.

Además, sin duda alguna, colaborábamos con las fuerzas de seguridad iraquíes (*ISF*, por sus siglas en inglés) en nuestra área de operaciones, de conformidad con las directivas de la brigada.

Decidimos expresar esta metodología operacional al batallón usando una estructura

de líneas de iniciativa que sería inmediatamente familiar para los comandantes. Sin embargo, debajo de las líneas de iniciativas, también incluimos un diagrama que gráficamente ilustraba la meta de nuestros esfuerzos, es decir, incrementar el poder político del distrito de ad Dawr mientras se reducía la cantidad de Hijos de Irak. El diagrama, junto con una nueva declaración de misión e intención del comandante, constituyó el diseño de la campaña del batallón.

Con este diseño establecido, la plana mayor del batallón *Patriot* nuevamente se transformó en una estructura tradicional del *MDMP* y finalizó un plan que formó las fuerzas del batallón, asignó tareas y objetivos a cada unidad y sincronizó y proporcionó recursos para lograr la intención del comandante. El resultado fue un plan de campaña que la fuerza de tarea empleó en Irak.

Comprensión emergente, diseño emergente

No es de sorprender que el aprendizaje comenzara casi inmediatamente después de que el batallón *Proud American* llegó a Irak. Comenzó a emerger un patrón mientras comenzábamos el proceso de relevo en el lugar y la colaboración con líderes clave en el área de operaciones. Todos los negociadores que manejaban el poder, integrantes de los concejos provinciales, oficiales de la policía y burócratas clave, pertenecían a una ciudad en el área de operaciones, al Alam, al otro lado del río Tigris de Tikrit. Además, todos provenían de la misma tribu, los al Jibouri. De igual manera, todos los líderes clave que conocíamos en el gobierno del distrito de ad Dawr eran de la ciudad de ad Dawr y de la tribu al Duri. Los integrantes de la plana mayor comenzaron a sospechar que el motivo de la desprotección socio económica en el distrito de ad Dawr no era política, sino tribal. Decidimos que necesitábamos reestructurar el problema.

Un equipo improvisado de diseño se reunió, e inmediatamente comenzó a consultar toda la información de fuentes secretas y no clasificadas disponibles sobre la historia de las tribus al Jibouri y al Duri. Luego de unos cuantos días de investigación, pensamos que habíamos

encontrado una respuesta. Cuando el entonces vicepresidente Saddam Hussein realizó su golpe de estado y derrocó al presidente Ahmad Hassan al-Bakr y asumió el cargo de Presidente de Irak, lo hizo con el apoyo de las tribus de su provincia natal, los al Jibouri y los al Duri. Ambas tribus compartieron el botín de su victoria; los al Jibouri asumieron altos cargos en el Ejército de Irak, especialmente la Guardia Republicana, mientras que los al Duri asumieron muchas de las posiciones políticas, incluyendo la vicepresidencia. Sin embargo, después de la Guerra del Golfo, los al Jibouri decidieron que ya estaban hartos de Hussein y tramaron sucesivas conspiraciones para derrocarlo. Las represalias de Saddam fueron despiadadas. Murieron centenares de al Jibouri de mayor antigüedad.¹³ Solo el que Saddam los necesitaba para administrar las operaciones de su ejército, salvó a la tribu de la destrucción total.

Los al Duri habían permanecido leales durante todo el episodio, así que es posible que los al Jibouri resintieran el hecho que los al Duri no se les unieran cuando se rebelaron contra Saddam. Tal vez algunos de los al Duri incluso participaron en las purgas de los al Jibouri llevadas a cabo por Saddam. Nuestra comprensión ampliada del ambiente nos llevó a pensar que habíamos descubierto una contienda tribal y que la carencia de representación de ad Dawr en el gobierno civil solo era un síntoma de un problema más profundo.

Basados en esta nueva perspectiva, modificamos nuestro planteamiento operacional. El nombre de la línea de esfuerzo “política” cambio a la línea de esfuerzo “socio-política” para indicar que estaríamos lidiando con un gobierno tanto tribal como civil. Continuaríamos fomentando la comunicación entre los gobiernos de distrito y provinciales (en la esfera política), pero también encontraríamos a los líderes clave de cada tribu para promover la reconciliación, una *sulh*, entre las dos tribus (en la esfera social). Con este modificado planteamiento operacional, la plana mayor nuevamente hizo la transición a la estructura tradicional del MDMP, y este proceso generó nuevas tareas especificadas para los comandantes de batería, sincronizadas en tiempo para lograr una nueva y ampliada intención del comandante.



Ejército de EUA, Sgto. Kani Rommigen

Oficiales del Ejército de Irak, jeques, Hijos de Irak y soldados de EUA del 3^{er} Equipo de Combate de Brigada de la 25^a División de Infantería asisten una ceremonia en Tikrit, Irak, 11 de febrero de 2009.

De vuelta a la pizarra

Aunque la plana mayor estaba tan segura de que había encontrado el verdadero problema, este planteamiento solo sirvió para asistir al batallón en la transferencia de autoridad y, por aproximadamente, un mes de operaciones. Comenzaron a surgir problemas con nuestra teoría a medida que los comandantes comenzaron a recorrer la zona de combate y conversaban con los líderes tribales, políticos y de seguridad. Al principio, nadie admitió que había una rencilla, incluso cuando les presionamos para que no los dijeran. Identificamos al jeque de mayor jerarquía de la tribu al Jibouri en Salah ad Din, pero éste no manifestó ninguna hostilidad hacia los al Duri. Tampoco ninguno de los jeques de la tribu al Douri parecieron percibir ninguna desavenencia por parte de los al Jibouri. Además, cuando observamos la situación más minuciosamente, descubrimos interacciones

existentes entre los gobiernos a nivel de distrito ad Dawr y provinciales en Salah ad Din; al Duri, presidente del consejo del ad Dawr, periódicamente viajó a Tikrit para conversar con los integrantes del concejo provincial. Si bien la ciudad de ad Dawr era pobre, carente de servicios básicos ni industria, permanecía en contacto con el consejo provincial.

Otras señales contradictorias también dificultaron nuestra visualización del ambiente. No obstante la ciudad de ad Dawr era pobre, con un prevaleciente desempleo y ningún tipo de industria de la que se pudiera hacer mención, todos los jeques de la tribu al Duri que conocimos parecían tener carros costosos y mucho dinero. Adicionalmente, sin importar cuántos jeques al Duri conocimos, ninguno era el jeque de mayor jerarquía, el jefe de todas las sub tribus de los al Duri. ¿Cómo podía el batallón fraguar una reconciliación sin un jeque que representara a los al Duri?

La ciudad de ad Dawr tampoco pareció responder de la manera prevista. La seguridad física en la ciudad era buena —hasta que llegaron las fuerzas estadounidenses. Cuando los soldados del Batallón *Proud American* llegaron a la ciudad de ad Dawr, encontraron una hostilidad uniforme por parte de la población. La unidad que reemplazamos, la Compañía Bravo del 2º Batallón del 35º Regimiento de Infantería, recibió fuego de armas portátiles casi siempre que entraron a la ciudad. A pesar de la colaboración de la Fuerza de Tarea *Patriot* con líderes clave y un aumento considerable de fondos del Programa de Respuesta de Urgencia del Comandante (*CERP*, por sus siglas en inglés), muy pronto nuestro batallón enfrentó el mismo tipo de recibimiento hostil. Finalmente, esta violencia acabó en tragedia cuando el soldado Tony Carrasco fue asesinado de un disparo en ad Dawr el 4 de noviembre de 2009.

Resultó evidente para la plana mayor que su comprensión del área de operaciones (y por consiguiente, el planteamiento operacional) era defectuosa. Necesitábamos encontrar una nueva teoría que explicara mejor lo que observábamos en el terreno. El batallón comenzó otro proceso de reestructuración. Buscamos obtener más información, buscando ampliar nuestra comprensión mediante la participación

de otras tribus para obtener una perspectiva neutral. El primer extraordinario adelanto ocurrió cuando el batallón habló con el jeque principal de la tribu albu Nasiri, la misma tribu de Saddam Hussein. Como fue el caso con los demás jeques, él no percibió ninguna rencilla entre los al Jibouri y los al Duri. Sin embargo, lo más curioso fue que, al preguntarle el nombre del jeque principal de los al Duri, puso reparos, evidentemente incómodo con la pregunta.

El batallón también solicitó la opinión de funcionarios de seguridad iraquíes con experiencias en la ciudad. Gran parte de la información más valiosa provino de un teniente coronel policía de la tribu al Duri que había sido expulsado de la ciudad en el año 2006. Nos dijo que él y su padre, uno de los jeques de la sub tribu de los al Duri, se habían esforzado por hacer al consejo y a las fuerzas de seguridad del distrito más inclusivos, concediendo derechos a no solo los 35.000 habitantes de la ciudad de ad Dawr, sino también a 40.000 más que vivían fuera de la misma, en las zonas rurales del distrito.¹⁴ El alcalde y el representante del concejo del distrito se opusieron a esta iniciativa. Su oposición culminó en la expulsión del teniente coronel de la ciudad, la violenta intimidación que hizo que muchos de los líderes tribales del consejo abandonaran el distrito, y en diciembre de 2006, un ataque con carro bomba destruyó el centro de coordinación conjunto donde trabajaba la fuerza de seguridad más inclusiva.¹⁵ Cuando se disipó el humo, el concejo del distrito y la policía de ad Dawr fueron dominados por una sola sub tribu de los al Duri.

La plana mayor comenzó un análisis de la historia reciente de la ciudad de ad Dawr, según lo relatado por los oficiales en el batallón que habían servido en el área en previas asignaciones y lo que se encontró en documentos que se pasaron de una unidad a otra desde el comienzo de la guerra. La investigación reveló que las experiencias de la Fuerza de tarea *Patriot* en ad Dawr no era única. Cada unidad que había asumido la responsabilidad de la seguridad en la ciudad de ad Dawr desde el 2003 había formulado un planteamiento de contrainsurgencia estandarizado similar: es decir, identificar las quejas subyacentes de la población e intentar abordar los problemas para motivar la

participación de los insurgentes. Cada iniciativa terminó en fracaso. En tres ocasiones distintas, las fuerzas de la coalición había despejado la ciudad de la presencia insurgente y mantenido el control, más recientemente como parte de la “oleada” en Irak en el 2007.¹⁶ En cada instancia,

Fue evidente a la Plana Mayor que su comprensión del área de operaciones (y así el planteamiento operacional) era defectuosa. Necesitábamos encontrar una nueva teoría que explicó mejor lo que observábamos en el terreno.

pareció que se mejoraron las condiciones pero, tan pronto el control de la ciudad fue traspasado a las fuerzas de seguridad del lugar, resurgió la insurgencia.

Con esta nueva perspectiva histórica, comenzamos a formular distintas preguntas para los líderes políticos y tribales en todo el resto del área de operaciones. El panorama que comenzó a surgir refutó nuestra percepción original del ambiente operacional. Repetidas veces, los líderes de todas partes del área de operaciones nos dijeron que la ciudad de ad Dawr se había rehusado a aceptar la realidad actual. Las personas más influyentes de la ciudad eran generales y burócratas de mayor jerarquía del antiguo régimen, ahora excluidos de las oportunidades del nuevo Irak. Eran “niños”, como expresó un jeque, “anclados en el pasado”, y poco dispuestos a avanzar hacia el futuro. Si bien ad Dawr tenía “ciudadanos interesados en el lugar”, no tenía Hijos de Irak; los al Duri jamás se unieron en el “Despertar” ni se opusieron a la insurrección sunita. Cuando al-Qaeda en Irak era poderoso en Salah ad Din, la ciudad lo acogió. Ahora el grupo *JRTN* era poderoso y ad Dawr más bien lo acogió. “al-Qaeda en Irak (*AQI*) o el *JRTN*, nos dijo un líder de mayor jerarquía

de la policía, “son los mismos con una nueva insignia”. La plana mayor también descubrió que Izaat Ibrahim al Duri, el ex Vicepresidente de Irak, era oriundo de ad Dawr, un jeque reconocido del orden Naqshabandi y actual jefe del grupo *JRTN*.¹⁷

Armado con todos estos nuevos datos, el equipo de diseño nuevamente se reunió y desarrollaron una nueva comprensión del ambiente operacional. En primer lugar, pensamos que el elusivo jeque líder de los al Duri, el cual habíamos estado buscando no era ningún otro que Izaat Ibrahim al Duri. La “fama” del grupo *JRTN* era su reputación de resistir a las fuerzas estadounidenses. Al grabar y anunciar vídeos de sus ataques en Internet, el *JRTN* generó ingresos de individuos con ideas afines de todo el mundo islámico. Planteamos el hecho de que el *JRTN* era, en realidad, la industria principal en ad Dawr, la fuente de riqueza desplegada por los jeques de las sub tribus de los al Duri.

El despejar y mantener el control y otras técnicas de contrainsurgencia había fracasado en ad Dawr porque todas *estaban* basadas en separar a la población de los insurgentes. Pero la población de la ciudad de ad Dawr era los insurgentes y la única manera de tratar sus motivos de protesta sería restaurar el régimen de Saddam Hussein en Irak.

El equipo de diseño también planteó que la mayor desprotección política de ad Dawr que observamos incluso antes de que llegáramos a Irak era verdadera. Las otras tribus en el área habían decidido aunarse al proceso político y participar en el futuro de Irak y, como resultado, le dieron la espalda a los al Duri y a la ciudad de ad Dawr, el centro espiritual del *JRTN*, el cual decidió permanecer en el pasado. Si la concesión de derechos a ad Dawr no era la meta de la Fuerza de Tarea *Patriot*, ¿cuál debería ser nuestra meta? ¿Qué problema deberíamos resolver? Una respuesta comenzó a emerger cuando revisamos el “ruido de fondo” en los apuntes tomados en las reuniones con líderes clave.

El ruido de fondo consistió en asuntos que estos líderes les dijeron a nuestros comandantes, los cuales, al principio no consideramos, porque no estaban relacionados con las preguntas que estábamos formulando. El ruido de fondo era el temor a Bagdad. Un temor persistente y

penetrante de todos los líderes que conocimos en todo el área de operaciones del Batallón *Proud American* era el temor a Bagdad. Este miedo no era infundado. El gobierno central tenía una brigada de policía federal compuesta de chiítas que “ocupaba” la ciudad de Samarra.¹⁸ El gobierno de Maliki repetidas veces realizó operaciones con el fin de detener a líderes del gobierno y de la policía de alto nivel en Tikrit por sus supuestos vínculos con los “ex Baazistas”. Bagdad, en numerosas ocasiones, había emitido y rescindido una orden de despedir a altos funcionarios de la policía, incluyendo al director provincial de la policía, a causa de sus roles en el antiguo régimen Baaz. El poder del *JRTN*, el brazo armado del Nuevo Partido Baaz, en Salah ad Din era la justificación de los temores chiítas de un resurgimiento Baazista.

Los oficiales de la plana mayor pensaron que la tendencia del ambiente era hacia el desastre, si no tomábamos medidas: luego de la salida de las fuerzas de EUA, el gobierno, controlado por chiítas, se sentiría forzado a tomar medidas

severas en la ciudad. Esto podría reavivar el conflicto sectario y, potencialmente, conducir a una guerra civil.

Un segundo análisis de las órdenes de la Fuerza Multinacional en Irak, el Cuerpo Multinacional en Irak y la División Multinacional-Norte reveló que los comandantes en todos los niveles consideraron el posible fracaso de la reconciliación sunita una grave amenaza a la estabilidad futura de Irak. El Batallón *Proud American* tenía ad Dawr en su área de operaciones y se encontraba en una posición ventajosa para lidiar con el *JRTN*, la amenaza más preeminente para la reconciliación sunita.

El batallón difundió la siguiente declaración sobre el problema:

El gobierno de distrito de ad Dawr está controlado por los al Duri, lo cual ocasiona que todo el distrito sea excluido por la provincia, bloquea el acceso a los recursos provinciales, crea refugios seguros para el *JRTN* en la ciudad y alimenta las denuncias del GoI [Gobierno de Irak]



Ejército de EUA, Sgto. Jason Stewart

El sargento segundo de EUA Miguel Rodríguez, de la Batería A, 2º Batallón, 32º Regimiento de Artillería de Campaña, en apoyo de la 4ª División de Infantería, ayuda a despejar el área después de haber recibido fuego de armas portátiles durante una misión de seguridad rutinaria en una zona rural en Tikrit, Irak, 17 de marzo de 2010.

sobre los vínculos Baazistas en Salah ad Din. De dejarle el camino libre, el control ejercido por el ad Dawr sobre los al Duri y el JRTN podría instar al Gobierno de Irak, controlado por los chiítas, a responder por medio de las armas, posiblemente, reavivando una guerra sectaria.

El estado final deseado del batallón se convirtió en la derrota del *JRTN*.

Más que seguir el mismo planteamiento de despejar y controlar que anteriormente había fracasado en ad Dawr, el equipo de diseño propuso un planteamiento operacional compuesto por tres partes, el cual podría darse paralelamente a las tres líneas de esfuerzo como en el diseño de campaña original para reducir al mínimo la interrupción de las operaciones actuales. Sin embargo, cambiamos la “reintegración” por la “transición económica”, para enfatizar el uso del concepto más amplio de habilitación económica del sector rural de ad Dawr. Los elementos clave del planteamiento operacional reflejaron estas tres líneas de esfuerzo:

- Emplear la asociación con las Fuerzas de Seguridad Iraquíes para mantener el conocimiento situacional de la condición de seguridad e interrumpir las actividades del *JRTN* dentro de la ciudad de ad Dawr.

- Usar los vínculos con líderes clave junto con el Programa de Respuesta de Urgencia del Comandante (*CERP*), como poder multiplicador para unificar a los líderes rurales en el distrito de ad Dawr en preparación para las elecciones a nivel de distrito celebradas a finales del 2010.

- Aprovechar los proyectos del *CERP* y la habilidad de los equipos de reconstrucción provincial para ayudar a ad Dawr a desarrollar industrias sostenibles que produzcan empleos —especialmente para los ex Hijos de Irak y otros posibles integrantes del *JRTN*— que serán vitales en una economía iraquí más amplia, después de la salida de las fuerzas estadounidenses.

Así, las líneas de esfuerzo de las Fuerzas de Seguridad Iraquíes se concentraron en interrumpir las actividades del *JRTN*, pero la operación decisiva ocurrió a lo largo de las líneas de esfuerzo socio-políticas, aunando a los marginados jeques del sector rural de ad Dawr por el gobierno de distrito, controlado por los al Duri. La transición económica se concentraría

en el desarrollo de industrias —principalmente la agronómica— en la zona rural de ad Dawr y empleos para los Hijos de Irak y otros posibles reclutas del *JRTN*. Con estas dos líneas de esfuerzo, la Fuerza de Tarea *Patriot* intentaría motivar la participación política y económica de los al Duri y el *JRTN* y trasladar los centros de poder tanto político como económico fuera de la ciudad de ad Dawr hacia las áreas rurales del distrito.

Luchar por comprender

La clave del éxito de la Fuerza de Tarea *Patriot* fue la energía invertida para aprender acerca del ambiente que nos rodeaba. Si bien en el presente artículo hemos discutido los principales nuevos diseños que ocurrieron durante la operación, efectuamos docenas de pequeñas correcciones del curso y readecuaciones durante todo nuestro despliegue. En nuestros ciclos de localización y adquisición de blancos semanales, había tantas patrullas como fueran necesarias, trabajando para responder preguntas acerca de nuestro ambiente operacional —poniendo a prueba nuestras hipótesis— mientras se intentaban los cambios. La plana mayor pudo continuamente actualizar y revisar su modelo de cómo funcionó el sistema en el área de operaciones de nuestro batallón. Prácticamente, la plana mayor del batallón publicaba, semanalmente, actualizaciones del panorama operacional o cambios de los detalles de las líneas de esfuerzo mientras que el batallón proyectaba su trayectoria futura de la campaña.

Mediante cada iteración del proceso de diseño, basado en una comprensión cada vez más clara de nuestro ambiente operacional, la fuerza de tarea se acercó aún más a su estado final. En todo este proceso de diseño iterativo, los integrantes del estado mayor de la Fuerza de Tarea *Patriot* también aprendieron numerosas lecciones que pueden ser útiles para futuros estados mayores a medida que aventuran en el proceso de diseño. Las lecciones son las siguientes:

Buscar refutar su teoría. Diseñe la campaña de manera que constantemente refute la comprensión original del ambiente y del problema. Si alguien solo intenta comprobar su primera teoría, sin duda alguna, casi siempre encontrará la manera de hacerlo. El Batallón *Proud American* perdió valioso tiempo

pretendiendo reparar una contienda tribal que no existía. Pudimos haber ahorrado mucho tiempo si nos hubiéramos enfocado en refutar nuestra teoría al coordinar una reunión con los al Jibouri y los al Duri.

Consolidar, de manera constante, la comprensión. Quincenalmente, nos reunimos con todos los comandantes y la plana mayor del batallón para discutir lo que observábamos en nuestro área de operaciones. Constantemente, cambiamos el enfoque y formato de esta reunión de manera que la misma jamás se convirtiera en una sesión de información árida sino que permaneciera un diálogo. Frecuentemente, invitamos a otros visitantes a nuestra área, incluyendo a los equipos de terreno humano, el equipo táctico de operaciones psicológicas y los equipos de reconstrucción provincial para que nos dieran sus opiniones.

Nada es “ruido de fondo”. Cada información enriqueció nuestra comprensión del ambiente. Solo porque un hecho actualmente no es importante para el equipo de diseño, no significa que no pueda ser importante en el futuro, a medida que evoluciona la comprensión del equipo.

Perdimos muchas piezas importantes del rompecabezas para comprender la política de la provincia de Salah ad Din. Los hechos no respondieron las preguntas que formulamos en aquel momento. La plana mayor necesitaba

un método para captar y listar cada detalle descubierto acerca del ambiente operacional para que, en caso de que cambiara la pregunta, no se tuviera que exponer a los soldados al peligro para recolectar información que antes tenía la unidad pero que la había perdido.

Conclusión

En fin, los esfuerzos del Batallón *Proud American* produjeron un efecto en el distrito, en el *JRTN* y en el futuro de la reconciliación sunita:

- Una serie de redadas a gran escala, encabezadas por las Fuerzas de Seguridad Iraquíes desestabilizaron las actividades del *JRTN* en los días cruciales antes de las elecciones nacionales.

- Los gobiernos a nivel de provincia y distrito encontraron empleo para la gran mayoría de los Hijos de Irak en nuestro área de operaciones.

- A través de proyectos específicos de CERP, especialmente para la infraestructura de energía eléctrica, la fuerza de tarea fue capaz de reactivar la latente industria agrícola en la zona rural de ad Dawr y proporcionó empleo a muchos más Hijos de Irak.

- Fuimos capaces de dejar a la unidad que nos sustituiría, una coalición unida de jeques de la zona rural de ad Dawr, organizada y motivada para competir en las elecciones de distrito a finales del 2010. **MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. El Panfleto 525-5-500 del Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de EUA, *The U.S. Army Commander's Appreciation and Campaign Design* (Washington, DC: Oficina de Imprenta del Gobierno de EUA (Government Printing Office [GPO], 28 de enero de 2008), p. 17.
2. El Manual de Campaña (*Field Manual - FM*) 3-24, Counterinsurgency (Washington, DC: GPO, diciembre de 2006), págs. 4-3.
3. Wass de Czege, Huba, "Systemic Operational Design: Learning and Adapting in Complex Missions," *Military Review* (January-February 2009): págs. 5-6.
4. *Ibid.*, págs. 4-6.
5. Banach, Coronel Stefan J. y Alex Ryan, "The Art of Design: A Design Methodology," *Military Review* (March-April 2009): págs. 107-108.
6. El Panfleto 525-5-500 del Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de EUA, p. 26; el *FM 5-0 The Operations Process* (Washington, DC: GPO, 26 de marzo 2010), págs. B1-B5.
7. "Silhouettes of Steel: 1st Infantry Division," *Fires Bulletin* (Noviembre-diciembre de 2009): p. 18.
8. U.S. Joint Forces Command, Joint Publication 5-0, *Joint Operation Planning* (Washington, DC: GPO, 26 de diciembre de 2006), p. IV-9.
9. Banach y Ryan, págs. 110-11.
10. Bruno, Greg, "Finding a Place for the 'Sons of Iraq,'" Council on Foreign Relations, 9 de enero de 2009, <<http://www.cfr.org/publication/16088/>> (6 de enero de 2010).
11. Lawrence, Quil, "U.S. Sees New Threat in Iraq from Sufi Sect,"

- NPR*, 17 de junio de 2009, <<http://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=105507397>> (1 de abril de 2010).
12. Gearan, Anne, "Gates: Some Troops May Leave Iraq Early," *Associated Press*, 29 de julio de 2009, <<http://www.time.com/time/printout/0,8816,1913383,00.html>> (6 de enero de 2010).
13. Hiro, Dilip, *Neighbors, Not Friends: Iraq and Iran after the Gulf Wars* (Nueva York: Routledge, 2001), p. 92; Robertson, Phillip, "The dead rise from the earth," *Salon*, 26 de abril de 2003, <<http://www.salon.com/news/feature/2003/04/26/graves/index.html>> (25 de enero de 2010); *Bureau of Democracy, Human Rights, and Labor*, "Iraq: A Population Silenced" (Washington, DC: Departamento de Estado de EUA, diciembre de 2002), p. 11.
14. "Ad Dawr—Site of Saddam Hussein's Capture," *GlobalSecurity.org*, <<http://www.globalsecurity.org/military/world/iraq/ad-dawr.htm>> (1 de abril de 2010).
15. Ford, Sargento Joshua R., "Combat Operations in Ad Dawr," *The Static Line* (abril de 2007): págs. 4-5, <http://www.bragg.army.mil/82DV/Static%20Line/vol.%201,%20issue%208_small.pdf> (1 de abril de 2010).
16. 18. *Ibid.*
17. "Post-SOFA Motivations of Iraqi Insurgents" (Oyster Point, Virginia: Human Terrain Systems Research Reachback Center, 30 de noviembre de 2009).
18. Kitfield, James, "The Thin Iraqi Line," *National Journal* (8 de junio de 2007): <<http://www.nationaljournal.com/about/njweekly/stories/2007/0608nj1.htm#>> (3 de abril de 2010).

Neurociencia para los líderes de combate: Un planteamiento basado en cómo funciona el cerebro del líder en el campo de batalla moderno

Mayor Andrew Steadman, Ejército de EUA

“**T**ODO LO QUE hacemos en la vida está basado en la determinación del cerebro para reducir el peligro o maximizar la recompensa”.¹ El cerebro quiere ir hacia las cosas en la vida que le dan placer o garantizan la supervivencia, y apartarse de las cosas que causan dolor o amenazan la supervivencia.² El combate exige que los militares superen este impulso natural de sobrevivir e ir hacia el peligro. Desde esta perspectiva, el éxito en el combate depende de cuán bien se las arregla el cerebro ante situaciones de peligro y realiza las tareas que garantizan la supervivencia.

En los últimos años, en el campo de la neurociencia, se han producido significativos adelantos, y los beneficios de este conocimiento pueden influir positivamente en numerosas disciplinas, incluyendo el liderazgo de combate. Utilizando la Imagen de Resonancia Magnética funcional, los métodos quirúrgicos y los enfoques basados en experimentos, los científicos han revelado muchos de los procesos biológicos que subyacen en nuestros comportamientos emocionales y cognitivos más básicos, a saber, cómo y por qué reaccionamos ante situaciones de peligro, cómo nuestros cerebros asignan energía para hacerle frente a las exigencias de la competencia y cómo nuestros sentidos interactúan con nuestras mentes para crear el mundo que conocemos.³

Aprender sobre la función del cerebro y las reacciones físicas ante el estrés no sólo le informa al líder, sino que crea una conciencia de sí mismo que lo hace más capaz de controlar esos procesos.⁴ Los líderes militares a nivel táctico pueden usar este nuevo conocimiento para comprender

los efectos del combate, prever y reconocer las reacciones cognitivas y ajustar su capacidad de liderazgo para tener éxito en situaciones difíciles. Pueden hacerlo mediante la ejecución de ejercicios para disminuir las reacciones fisiológicas provocadas por el estrés, usando el liderazgo emocionalmente controlado para guiar a sus organizaciones y crear, durante la batalla, un entorno que facilite la toma eficaz de decisiones. Al educar a los soldados sobre el funcionamiento cerebral e incorporar el adiestramiento sobre los factores de estrés cognitivos, los líderes pueden preparar a sus unidades a desempeñarse en la batalla con estabilidad emocional.

Conceptos fundamentales del cerebro

Los líderes combatientes necesitan contar con un conocimiento fundamental de biología cerebral para comprender la importancia que tiene el funcionamiento de la mente durante el combate. Las dos áreas importantes del cerebro más relevantes para este tema son el sistema límbico y la corteza prefrontal.⁵ El primero constituye el conjunto de regiones cerebrales implicadas en las emociones, el aprendizaje y la memoria. Este último es el centro del pensamiento superior, el cual activamente influye en las funciones y rendimiento del cuerpo.⁶ La información viaja a lo largo de las vías en ambos sistemas y nos permite reaccionar a los escenarios con un balance emocional y razón.

Ubicado en el centro del cerebro, el sistema límbico, principalmente contiene el tálamo, el hipotálamo, el hipocampo y la amígdala, y es el creador de las emociones y la memoria.⁷ Su fun-

Mayor Andrew Steadman, Ejército de EUA, es un oficial de Infantería y estudiante en la Escuela de Comando y Estado Mayor en Fuerte Leavenworth, estado de Kansas. Cuenta a

su haber con una Licenciatura de la Academia de la Fuerza Aérea de EUA. Entre su experiencia en combate se encuentran dos despliegues a Irak y un despliegue a Afganistán.



Cuerpo de la Infantería de Marina, foto de Sargento David Hernandez. EE.UU.

Sargento José Paez y el Sargento Anthony Lewis del Cuerpo de la Infantería de Marina de EUA participan en una patrulla de seguridad y presencia en Sangin, Provincia de Helmand, Afganistán, el 18 de enero de 2010.

ción principal es la de interpretar la información enviada desde los sentidos del cuerpo y enviar de regreso al cuerpo los comandos emocionales. El sistema límbico también envía sus datos a las áreas ejecutivas del cerebro (lóbulo frontal) para el procesamiento cognitivo y recibe instrucciones acerca de cómo el cuerpo debe responder a la situación dada.⁸

Algunas veces, el sistema límbico independientemente puede responder a estímulos externos, como cuando reaccionamos ante situaciones de peligro. Esto ocurre a nivel del subconsciente, cuando la amígdala—el centro de respuesta ante el miedo y la ansiedad—compara los datos externos con el hipocampo, el cual es la base de datos de la memoria que tiene que ver con las experiencias.⁹ Si la información recibida corresponde a una amenaza que ha sido marcada como negativa o peligrosa, la amígdala inmediatamente ordena que el cuerpo se ponga en acción. Todos hemos experimentado este proceso cuando nuestros reflejos nos han hecho retirar una mano de una puerta que se cierra o alejarnos bruscamente de una serpiente.¹⁰

Los procesos de la mente más sofisticados se producen en una lámina de tejido que está justo detrás de la frente conocida como la corteza prefrontal. Según lo explicado por el Dr. Rand Swenson, de la Escuela Médica Dartmouth, la corteza prefrontal también se conoce como el “cerebro pensante”, el administrador de la “memoria, el juicio, la planificación, la secuenciación de actividad, el razonamiento abstracto, el control de los impulsos, la personalidad, la reactividad al entorno y el estado de ánimo”.¹¹ Esta área es la que permite a los humanos resolver problemas matemáticos, desarrollar conceptos abstractos y reflexionar sobre nuestra propia existencia. Además, es la zona que los líderes militares usan para equilibrar los riesgos en el combate, desarrollar cursos de acción y crear estrategias para liderar con eficacia.

Cada parte del cerebro está llena de vasos sanguíneos que proporcionan el oxígeno necesario para alimentar sus 100 mil millones de células.¹² A medida que activamos diversos sistemas del cerebro durante la actividad diaria (por ejemplo,



Especialista Chris Ávila, Ejército de EUA a la derecha, y otros soldados atacan a las fuerzas talibanes durante una parada para reparar un vehículo averiado cerca de la aldea Allah Say, Afganistán, 20 de agosto de 2007.

conducir, lanzar una pelota), el cerebro redirige la sangre y la glucosa a la áreas apropiadas (V.gr., la corteza visual, la corteza motora) para alimentar el evento más importante que ocurre en el momento.¹³ Esta distribución deja menos combustible para otras funciones cerebrales, como el control cognitivo, que requiere grandes cantidades de sangre y glucosa para funcionar.¹⁴ Cuando el sistema límbico está muy comprometido, como sucede durante el estrés que produce una gran amenaza de combate, literalmente robará el combustible de la corteza prefrontal, incapacitando, de esta manera, la capacidad del líder de enfrentar la situación mediante la cognición.¹⁵ Como explica el asesor de negocios y jefe ejecutivo (CEO), David Rock, en su libro *Your Brain at Work*, “el grado de activación del sistema límbico es el grado de *desactivación* [énfasis añadido] de la corteza prefrontal”.¹⁶ La investigación del cerebro también ha demostrado que hay muchas más conexiones neuronales que directamente se derivan de la amígdala a la corteza prefrontal que a la inversa.¹⁷ Por lo tanto, es fácil para nuestras

emociones guiar o reprimir nuestros pensamientos racionales. Este es un factor crucial porque los militares deben preservar la función cognitiva al liderar durante el combate.

Cómo funciona el sistema límbico en combate

El sistema límbico es evolutivamente más antiguo que la corteza prefrontal—de hecho, primitivamente antigua. Se desarrolló para ayudar al hombre a sobrevivir en la batalla ancestral de depredadores versus presa. El sistema límbico tiene la “autoridad química” de iniciar una respuesta rápida ante las amenazas y es eficaz al hacerlo.¹⁸ La amígdala se dispara; la adrenalina fluye a la sangre; el pulso se acelera; los ojos se enfocan y rápidamente buscan un movimiento de amenaza.¹⁹ Detenemos la digestión innecesaria y tensamos los principales grupos musculares en preparación de un impacto. Entonces el cerebro, lleno de vasos sanguíneos, redirige el abastecimiento disponible de oxígeno y sangre rica en glucosa a las áreas límbicas y motoras para que

podamos rápidamente reaccionar ante el inminente combate. En este punto, la mente está en su modo de supervivencia más básico, no tiene la energía disponible para dedicarla a solucionar problemas geométricos o reflexionar dilemas filosóficos. Esta decisión biológica de centrar los recursos hacia áreas límbicas durante situaciones de peligro es lo que nos mantiene vivos en un momento cuando el planteamiento con base en la solución de problemas sería fatalmente lento.

Sin embargo, los líderes militares de hoy no encaran el mismo mundo que enfrentaron nuestros antepasados. Si bien aún hay muchas amenazas que requieren una acción rápida, debe también ser reflexiva; ellos también tienen que manejar un sinnúmero de flujos de información; comunicarse por sistemas tecnológicos múltiples; equilibrar las consideraciones políticas, militares y civiles; y dirigir a cientos de hombres y mujeres en el proceso. El combate requiere una mente coherente y racional.

El combate está lleno de momentos estresantes —el contacto inicial con el enemigo, la acción para conquistar el terreno enemigo o la respuesta a un suceso inesperado— que ponen a prueba la determinación. Aquellos involucrados experimentan una intensa información sensorial y encuentran violentas y deprimentes, escenas grotescas y amenazantes movimientos del enemigo. A medida que el sistema límbico intenta mantener su ritmo con el entorno, enajena la capacidad del soldado para mantener un claro marco mental. Conjunta-

...los militares deben preservar la función cognitiva al liderar durante el combate.

mente con el típicamente agotador esfuerzo físico de combate, los soldados corren constantemente el riesgo de un procesamiento cognitivo degradado.

Este hecho se evidencia en un sinnúmero de relatos históricos de los soldados que se quedan paralizados en la batalla. En su estudio de las acciones de los soldados en la Segunda Guerra Mundial, el autor y famoso soldado S.L.A. Marshall observó lo siguiente: “Algunos no actúan

principalmente porque no saben qué hacer y sus líderes no les dicen lo que deben hacer. Otros quedan totalmente desconcertados y no pueden pensar ni moverse acorde a la situación”.²⁰ La observación que hace el renombrado historiador J.F.C. Fuller es parecida: “En un ataque, la mitad de los soldados en una línea de fuego están aterrorizados y la otra mitad tienen los nervios de punta”.²¹ Las obras de Bruce Siddel y Grossman Dave, específicamente, *Sharpening the Warrior's Edge* y *On Combat*, presentan un análisis exhaustivo de los efectos que surte el combate en el cuerpo humano y lo que pueden esperar los soldados cuando se enfrentan al mismo.²²

El líder de Combate

Cada posición en el campo de batalla contiene un cierto equilibrio de tareas reactivas y cognitivas. Algunos pueden recibir adiestramiento en repetidas ocasiones y desarrollar la memoria muscular, como cargar y disparar un arma. Otros son más cognitivos por naturaleza y pueden ejecutar tareas como solicitar un fuego indirecto o coordinar un ataque sincronizado. Mientras que cada soldado tiene su propia situación táctica personal para accionar, por lo general, la primera línea de fusileros opera en la región reactiva, mientras que el componente cognitivo del combate aumenta con base en el rango y la responsabilidad.

En este artículo, el término «líder» se refiere a cualquier individuo que sea responsable de dirigir un grupo de soldados en maniobras contra el enemigo y debe manejar varios sistemas que tienen que ver con el campo de batalla. Este líder pasa la mayor parte de su tiempo en el campo de batalla, sin usar su arma. Si bien los comandantes de equipo y de escuadra indiscutiblemente son «líderes», hacen uso de procedimientos establecidos y adiestramiento reactivo para guiar la mayor parte de sus acciones y no tendrán que depender de sus habilidades cognitivas abstractas durante el combate, a menos que estén actuando como elemento autónomo.

El comandante o jefe de pelotón y su sargento de pelotón (en los casos que exista) son los primeros líderes que se dedican a resolver los problemas más complejos de la batalla, bajo fuego directo. El comandante a nivel de compañía está metido de lleno en la región cognitiva, con ocasionales momentos en los que requiere una

acción reactiva. El comandante a nivel de batallón rara vez llevará a cabo acciones que no están basadas en el conocimiento y la meditación.

¿Qué pueden hacer estos líderes para mitigar las reacciones físicas ante el estrés que ocurrirán inevitablemente? ¿Qué métodos están disponibles para recuperar el control cognitivo y poner al líder en una posición que beneficie al máximo a la unidad? En primer lugar, activamente disminuir los efectos del estrés. En segundo lugar, infundir estabilidad emocional en la organización. Por último, crear un entorno que facilite la toma de decisiones eficaces.

*“Si bien muchos animales pasan por la vida, en gran parte, en piloto automático emocional, esos animales que fácilmente pueden cambiar de piloto automático a control voluntario tienen una gran ventaja”.*²³

Cómo controlar el efecto que produce la energía emotiva. Así como el combate fácilmente lo revela, el cuerpo y la mente sufren súbitos cambios al reaccionar ante el estrés. Si bien los niveles moderados de estrés mejoran las funciones como las habilidades motoras, el estrés fácilmente puede perjudicar el rendimiento en las áreas cognitivas, donde los líderes tácticos de hoy en día típicamente necesitan operar.²⁴ La frecuencia cardíaca, presión arterial y la respiración aumentarán; el proceso de digestión se retardará y puede producir náuseas; el habla puede fallar, y las señales auditivas y visuales pueden disminuir.²⁵ Todos estos efectos son naturales a medida que el cuerpo reacciona emotivamente al combate. Sin embargo, los líderes tienen la responsabilidad de controlar el efecto de la energía emotiva y mantener la calma ante el peligro.

Una de las técnicas probadas utilizadas por la policía y los militares profesionales para combatir el estrés es “la respiración táctica”.²⁶ Según explica Grossman, la respiración táctica es “una herramienta para controlar el sistema nervioso simpático” que “reducirá los latidos del corazón, el temblor de las manos, profundizará su voz y “lo llenará de un poderoso sentido de calma y control”.²⁷ Dado que una de las dos únicas acciones que puede controlar es el sistema nervioso autónomo (el otro está intermitente), la frecuencia de la respiración es la primera reacción ante el estrés que los líderes pueden aplicar.²⁸ Inmediatamente después de que se produce un factor estresante

significativo (por ejemplo, el enemigo inicia el contacto) o justo antes de entrar en una situación de alto estrés (V.gr., la aproximación final a un objetivo), simplemente respire profundamente varias veces de manera sucesiva y mantenga la respiración en cada una de las inhalaciones de tres a cinco segundos. Mientras que respira, visualice su cuerpo relajarse y mantenga la calma durante el suceso. Si bien no hay el suficiente tiempo para que los líderes se den el lujo de tomar una larga pausa táctica, simplemente el patrón de respiración rápida y forzando un par de respiraciones lentas le ayudará a disminuir el estado de agitación del cuerpo.

Otro método de control del estrés es un concepto denominado “categorización y reevaluación”, que es el acto de clasificar el estado emocional que está experimentando y activamente reasignar una nueva emoción que sea más productiva para la situación.²⁹ El identificar, verbalmente, las emociones o motivarse a sí mismo en voz alta, activa la corteza prefrontal y comienza a recuperar algo de energía del sistema límbico.³⁰ Simples palabras indirectas tales como “estable”, “mantenerse concentrado”, y “relajarse” son un recordatorio activo que puede producir un comportamiento controlado. El lema de una unidad puede ser otra frase estabilizante. Repetir estas palabras puede desencadenar la confianza y la fuerza frente a circunstancias difíciles. Más importante aún, estas afirmaciones no sólo tienen un efecto sobre los líderes, sino que también pueden filtrarse a través de una organización para fortalecer a sus integrantes. La clave está en convencerse a uno mismo de entrar en un marco mental que sea capaz de lidiar con las experiencias altamente cognitivas del combate moderno.

Cualquier líder militar sin duda debe impulsar el ensayo de esta práctica por parte de la unidad antes de una operación. Los individuos tienen también la responsabilidad de ensayar cómo van a reaccionar en el combate. Los golfistas profesionales, buzos y otras personas que practican deportes de alto esfuerzo, quienes dependen de destrezas precisas, usan una técnica denominada visualización para reforzar el comportamiento deseado. Del mismo modo, un líder táctico puede beneficiarse visualizándose a sí mismo en el desempeño de su función con calma emotiva y claridad cognitiva. Un líder con una visión clara



Cuerpo de Infantería de Marina. Sargento William J. Faffler

Infantes de Marina de EUA con la Compañía B, 1^{er} Batallón de Reconocimiento, atacan a las fuerzas enemigas desde una patrulla cerca de Sangin, Afganistán, 22 de octubre de 2010.

de cómo quiere desempeñar su misión, creará, según lo expuesto por el autor Laurence Gonzales, una especie de “memoria del futuro” a la cual el cerebro puede tener acceso durante el combate.³¹ Semejante a la memoria muscular, los procesos mentales adecuados pueden llegar a ser reflexivos.

Inculcar estabilidad emocional y control a la organización. Los líderes deben encontrar maneras de controlar el empleo de su energía emotiva. Su comportamiento es una brújula para la unidad, un indicador de hasta dónde es permitido y adecuado el estrés para la situación dada. Las primeras acciones después de un suceso importante —como un ataque con un dispositivo explosivo improvisado— establece el tono de la unidad para el combate. Según los consejos del General George S. Patton, los líderes siempre están en desfile.³² Un grito descontrolado, una llamada de radio con voz alta o hasta un semblante de preocupación puede transmitir estrés y duda a la unidad. Por el contrario, los líderes con serenidad y confianza en sí mismos, a pesar de las circunstancias estresantes, inculcarán esas características a la unidad. Los comandantes deben ser

deliberados y concisos. Los líderes objetivamente deben verificar la información emergente para evitar reaccionar de manera exagerada o actuar con demasiada precipitación.

La investigación neurocientífica revela que hay métodos que los líderes pueden usar para llevarlo a cabo. El destacado autor Malcolm Gladwell describe «la emoción deliberada» en *Blink*: “Tomamos como un hecho que primero experimentamos una emoción, y luego podemos —o no— manifestar esa emoción en nuestro rostro. Consideramos el rostro como el residuo de la emoción... El proceso también funciona a la inversa. La emoción también puede *comenzar* en el rostro. Se trata de un socio igualitario en el proceso emotivo”.³³

Un experimento psicológico alemán reveló que las personas a las cuales se les hizo físicamente sonreír sosteniendo una pluma entre sus dientes fueron calificadas como más divertidas que las personas que hicieron el mismo ejercicio pero sosteniendo una pluma entre sus labios, lo que les impidió sonreír.³⁴ Las expresiones faciales no son sólo una representación de las emociones, sino que pueden *dirigir* las mismas. Los líderes física y

deliberadamente pueden estimular una respuesta emocional más positiva y relajada en el cuerpo formando una expresión facial relajada durante el combate. Dicho comportamiento también dará inicio a respuestas parecidas en los soldados que los rodean.

*“El discernimiento proviene de un cerebro en calma”.*³⁵

Crear un ambiente eficaz de toma de decisiones. Independientemente de su grado, e incluso, en medio de intensos combates, los líderes deben crear un entorno propicio para la toma de decisiones cognitivas, no emotivas. Pueden empezar a crear este ambiente desprendiéndose física y emocionalmente del combate inmediato. Esto puede significar encontrar suficiente cobertura para un puesto de mando local. Un comandante de compañía rara vez debe estar a la escotilla de su vehículo o expuesto en una calle, explorando los objetivos como un tirador. Por supuesto, cuando hay la urgencia, se requiere que todas las armas estén en el combate, pero sólo un puñado de comandantes alguna vez enfrentará esa situación. El objetivo es que el líder mentalmente *“se aparte”* de su situación táctica personal y tenga una visión a un nivel mucho más macro de la

batalla, preparando su cerebro para manejar los desafíos cognitivos inminentes.

Entonces el comandante debe utilizar su *“espacio”* de la batalla a fin de concentrarse para lo que ha sido adiestrado hacer: evaluar y analizar lo que ha sucedido, darse cuenta de las vulnerabilidades de la fuerza aliada, prever lo que a continuación hará el enemigo, decidir sobre un curso de acción factible, comunicar el plan a la unidad y poner en práctica las correspondientes destrezas de liderazgo para inspirar a la unidad a fin de lograr la misión.

Los detalles de estos pasos pueden incluir la ejecución de un rápido análisis del terreno y navegación terrestre utilizando sistemas digitales complejos; solicitar fuegos de mortero, artillería, o aviones de combate; establecer rápidas medidas de control gráfico para evitar el fratricidio, asimilar los informes precipitados y ambiguos de sus subordinados y transmitir los datos relevantes a los niveles superiores, entre otras muchas tareas. No se trata de acciones reactivas que se pueden repetir hasta que se conviertan en memoria muscular. Tampoco son acciones que el sistema límbico emotivo puede controlar. Son sumamente cognitivas y requieren una mente estable.



El ejército de EUA, Sargento Cameron Boyd

Un soldado de EUA patrulla un campo en la provincia de Nangarhar, Afganistán, 19 de enero de 2011.

Un líder necesita encontrar un entorno adecuado donde él/ella pueda generar nuevas ideas, nuevas perspectivas para cada situación táctica singular que enfrentan. Los simulacros de batalla, sin duda alguna, constituyen un método eficaz que las unidades usan para sobrevivir los primeros minutos de un nuevo suceso. Pero los líderes

La investigación neurocientífica explica lo que todos hemos percibido en un momento u otro —que la mente puede conocer algo acerca de nuestro entorno antes de que estemos plenamente conscientes de ello.

deben pensar más allá del ejercicio de batalla y formular métodos innovadores para vencer al enemigo. Según explica el neurólogo Jonah Lehrer en su libro titulado *How We Decide*, “Aquí es donde la corteza prefrontal verdaderamente demuestra sus cualidades singulares. Es la única región del cerebro que puede tomar un principio abstracto y aplicarlo en un contexto desconocido para llegar a una solución totalmente original”.³⁶

El cerebro arma nuevas ideas con un sistema denominado “memoria de trabajo”. La memoria de trabajo es el área de almacenamiento temporal de la corteza prefrontal que mantiene los conceptos en su lugar mientras accede a otros fragmentos más permanentes de información (como el conocimiento almacenado, las experiencias pasadas y los datos técnicos).³⁷ Esta capacidad le “permite al cerebro hacer asociaciones creativas a medida que las sensaciones e ideas aparentemente inconexas se superponen”.³⁸ Una vez que se produce esta superposición de ideas, las células corticales comienzan a formar conexiones que jamás antes han existido, conectándose entre sí en redes completamente nuevas”.³⁹

A fin de crear nuevas ideas en combate, los líderes deben permitir y facilitar este proceso. Ellos deben “pensar lo que están pensando”. La corteza prefrontal no puede generar nuevas ideas mientras los sucesos estresantes constantemente bombardean su memoria de trabajo. Los líderes deben proteger sus facultades cognitivas, priorizar los hechos y no permitir que la información externa los distraiga.⁴⁰ Algunas veces, soluciones preexistentes de problemas son necesarias; otras situaciones son nuevas y requieren una solución creativa. Si tiene éxito, la corteza prefrontal llevará los hechos cruciales de la situación a su memoria de trabajo y las comparará con los conocimientos y experiencias previas para generar nuevas soluciones. Nuevamente, esto sólo puede darse cuando el líder ha creado un entorno propicio. No obtendrá ningún conocimiento genuino si se distrae por el fuego enemigo, se molesta por los gritos del operador de radio al dar información o si ha permitido que su nivel de estrés se dispare.

En combate, el proceso puede darse de la siguiente manera: el enemigo ataca a un lado de un puesto de combate de pelotón con ametralladoras y lanzacohetes. La fuerza de seguridad del pelotón reacciona por instinto, respondiendo al fuego, siempre que sea posible, pero el sargento de pelotón aleja la mirada de las explosiones y pregunta: “¿Qué más puede estar pasando aquí?” Si desconecta su memoria de trabajo de la sobrecarga de estímulos visuales y, por consiguiente, momentáneamente aquietta su cerebro, su mente comienza a procesar los sucesos en virtud de otros conocimientos almacenados, tales como recordar un informe sobre un ataque previo en que el enemigo utiliza armas de fuego y lanzacohetes como un desvío para apoyar un ataque más grande desde la dirección opuesta. Con la idea de que este primer ataque pueda ser una distracción, el sargento del pelotón informa a la unidad y hace una estimación de la situación con el líder del pelotón en cuanto a dónde puede darse un segundo ataque. Tal idea no se suscitaría si los líderes están concentrados de manera miope en el combate hasta el punto de que les impida activar sus habilidades cognitivas.

Una vez que un líder logra un estado de calma emotiva comparativa, deja que su mente perciba los sucesos en el ambiente que de otra manera hubieran podido ser suprimidos por el estrés o

la distracción. La investigación neurocientífica explica lo que todos hemos percibido en un momento u otro —que la mente puede conocer algo acerca de nuestro entorno antes de que estemos plenamente conscientes de ello. Detectar patrones sutiles es el trabajo de un grupo de regiones del cerebro denominado ganglios basales, los cuales tienen conexiones con prácticamente todas las partes del cerebro.⁴¹ Los ganglios basales inconscientemente procesan cantidades masivas de datos y envían señales que causan reacciones viscerales y emotivas en el cuerpo.⁴² Esto es lo que sucede cuando usted sale de su automóvil sin las llaves y tiene la corazonada de que «estoy olvidando algo». . .

Un líder puede tener acceso a este proceso durante el combate, pero sólo si se sintoniza para escucharlo. El cerebro puede analizar la situación que se desarrolla y comparar los datos con los conocimientos, experiencias, doctrinas y lecciones de toda la vida, como también aquellas que se han acumulado en la memoria a largo plazo. Esta memoria filtra la información superflua, descubre patrones de información pertinentes y, usando las emociones, alerta al organismo de que la corteza prefrontal debe redirigir sus atención.⁴³ De esta manera, las corazonadas no solo son sentimientos superfluos, sino expresiones de poderosos procesos analíticos en acción.

Un modelo cognitivo para la batalla

En el libro titulado *Your Brain at Work*, David Rock explica que los procesos mentales pertinentes para realizar el trabajo son, a saber: *comprensión, capacidad de recordar, toma de decisiones, memorización e inhibición*.⁴⁴ Su ejemplo involucra a un líder de negocios que debe terminar una propuesta concentrándose en la información pertinente, recordando propuestas anteriores parecidas, seleccionando el mejor método para terminar la propuesta, utilizando información pertinente a la memoria a largo plazo y bloqueando el proceso mental poco provechoso para la tarea. Los líderes militares deben desempeñar similares tareas cognitivas cuando responden a una situación de combate. La dificultad de su tarea se complica porque cada campo de batalla es diferente, y cada campo de batalla es mortal. Analicemos un combate típico.

La comprensión. Tras el impacto inicial de un ataque, *la comprensión* implica cómo un líder “crea mapas en la corteza prefrontal que representan una nueva entrada de información y conecta estos mapas a los ya existentes en el resto del cerebro”.⁴⁵ Esto significa que analiza el terreno (el cual es un terreno inesperado si el enemigo inicia el ataque) y lo superpone con datos pertinentes como consideraciones en cuanto a la población, los requisitos de maniobrabilidad y restricciones y la disposición de las fuerzas aliadas. El líder resuelve y se ajusta a su nuevo entorno como el campo en donde combatirá, y de ahí se forma su nuevo mapa mental. Esta también es la oportunidad de percibir patrones en el ambiente que podrían incidir en las decisiones por venir.

La capacidad de recordar. En la batalla, *la capacidad de recordar* constituye el proceso de comparar la situación existente con la base de datos de conocimiento almacenado en las redes de la memoria a largo plazo. Piense en ello como si buscara en su alacena para determinar con qué ingredientes cuenta para hacer la cena. Este importante proceso mental se filtra a través de todas las lecciones, instrucciones y experiencias para determinar qué se puede utilizar para hacerle frente a la actual situación. Mientras que está siendo atacado desde un edificio, por ejemplo, la mente del líder instantáneamente puede hacer conexiones con la doctrina que aprendió en sus primeros años. Entonces, las lecciones aprendidas de docenas de ejercicios de combate urbano restablecen su vínculo neural en la corteza prefrontal y los ponen a la disposición del líder. Tal vez, de repente surge en su cabeza una frase o parte de un consejo por parte de un ex instructor. La capacidad de recordar es la manera en que el cerebro reúne la información más relevante anticipando tomar una decisión compleja.

Toma de decisiones. El cerebro de un líder de combate entra en el proceso de toma de decisiones cuando elige cuál información recordada será más útil y la pone en práctica en el mundo en tiempo real para desarrollar un mapa mental. Este es el curso cognitivo de desarrollo de la acción. El proceso de toma de decisiones reúne las destrezas aprendidas y el conocimiento pasado para formar un plan de respuesta específico a la situación. A veces un líder firmemente se decide por un curso de acción, otras veces, el efecto acumulativo del

proceso de recordar crea corazonadas emocionales que apuntan a una cierta respuesta. Luego de decidir tomar un curso de acción, el cerebro pasa de análisis conceptual al uso específico. El nuevo mapa mental que ahora ocupa el espacio de la memoria de trabajo y la corteza prefrontal se activan para encontrar respuestas detalladas necesarias para su ejecución. Estos incluyen qué ruta las fuerzas amigas tomarán, cuándo y dónde trabarán combate, qué medidas de control de fuego necesitan las unidades, qué información debe pasarse a los escalones superiores, y así sucesivamente.

La memorización. David Rock describe la *memorización* como “sostener mapas frente a la corteza prefrontal por el tiempo suficiente para incorporarlo en la memoria a largo plazo”.⁴⁶ Las investigaciones muestran que es imposible que nuestro cerebro simultáneamente mantenga varios conceptos complejos en la memoria de trabajo sin afectar la precisión.⁴⁷ (Imagínese intentando escribir un mensaje de texto mientras conduce en Inglaterra al lado izquierdo de la carretera.). En

combate, la rápida comparación de los datos de múltiples cursos de acción es una tarea bastante complicada. Por lo tanto, es importante que los líderes muevan el mapa mental de un plan de batalla a la memoria a largo plazo de manera que la corteza prefrontal pueda volver a ocupar la memoria de trabajo. Esto permite la comparación del plan con nuevas ideas y la información emergente.

La memorización, para los líderes en combate, es también la internalización de un plan. El concentrarnos en el concepto de una operación (planificada o improvisada) crea una familiaridad que permite la ejecución sin tener que llevar a cabo un análisis redundante o referirse a notas por escrito. La memorización es una forma de ensayo y juegos de guerra para los líderes, que les obliga a revisar su plan desde múltiples ángulos y buscar vulnerabilidades o errores.

La inhibición. Por último, la *inhibición* es la práctica de la atención selectiva, cuando se trata activamente de no participar en ciertos mapas mentales, ya que son irrelevantes o

Sargento David Hernández, Cuerpo de la Infantería de Marina de EUA



Teniente Brad Fromm, Cuerpo de Infantería de la Marina de EUA, coordina la operación por teléfono mientras despeja los predios en la aldea Sangin, Afganistán, 1 de diciembre de 2010.

contraproducentes.⁴⁸ Un conductor estadounidense en Inglaterra debe activamente intentar olvidar la perspectiva mental de conducir al lado derecho de la carretera. La memoria de trabajo no puede hacer malabarismos con dos conceptos complejos sin que disminuya la eficiencia. Como un ejemplo de combate, considere a un líder que solo tiene experiencia en Irak y estuvo casi totalmente involucrado con los dispositivos explosivos improvisados (IED). Pasó el año concentrándose en cómo anular los IED y centró los simulacros de combate para responder según viniera al caso. Ahora, en Afganistán, donde el enemigo en particular en su región, exclusivamente lleva a cabo ataques con armas portátiles y lanzacohetes, el líder debe reprimir sus tendencias aprendidas, realinear su perspectiva mental y desarrollar nuevas conexiones neuronales que le ayudarán a estructurar adecuadamente el marco y a responder a la amenaza más probable.

Personalizar. A estos, añado la palabra *personalizar*, la cual puede ser pertinente en cada momento del día de un líder. Este es el uso de los principios de liderazgo y los atributos de la personalidad que orientarán a la organización para cumplir la misión con eficacia. Hay muchos ejemplos de líderes que, intencionadamente o no, parecen cambiar su personalidad en el combate. El estrés emotivo de la situación hace que muestren rasgos diferentes a los que mostraron durante el adiestramiento. El personalizar es un esfuerzo consciente del líder para evitar que las influencias externas alteren la base del carácter y liderazgo que él/ella ha consistentemente desarrollado y que sus subalternos han aprendido a esperar.

El adiestramiento para el combate emocionalmente estable

*“De ello se desprende que ahora el objeto de un sistema de adiestramiento es mentalmente preparar al oficial combatiente para que pueda hacerle frente a lo insólito y lo inesperado, como si fuera todo normal y darle equilibrio en una situación en la que todo lo demás está desequilibrado”.*⁴⁹

El adiestramiento para el combate trata de cambiar al cerebro. Décadas de investigación neurocientífica han firmemente demostrado que el cerebro es sumamente adaptable y que las actividades repetidas concebidas para crear comportamientos específicos —como



Sargento Andy Barrera, Ejército de EUA

Una unidad médica de combate del Ejército de EUA patrulla una aldea en el distrito Kharwar, provincia de Logar, Afganistán, 12 de febrero de 2011.

el adiestramiento de combate— literalmente “cambian la estructura celular y la fortaleza de las conexiones entre las neuronas”⁵⁰ A nivel de fusilero, el adiestramiento enseña a los soldados a reactivamente responder ante situaciones que exigen una respuesta acondicionada espontánea, tales como enfrentar a un combatiente enemigo a corta distancia. Es el mismo proceso de comportamiento que los atletas profesionales ponen en práctica para desarrollar la destreza motora precisa indispensables en la competencia.

Este proceso de aprendizaje también es pertinente en actividades que exigen una capacidad cognitiva, tal como la planificación detallada de una operación de combate o reaccionar ante un ataque complejo. Una manera de desarrollar esta capacidad sería crear un ejercicio el cual requiera que los líderes se sometan a un miedo físico o inducido y luego lleven a cabo una planificación de una situación ambigua con tiempo limitado.⁵¹ Esto podría ser una actividad sencilla para resolver rompecabezas o un ejercicio de planificación basado en ilustraciones complejas que incorpora sistemas de combate. Este “tiro de estrés cognitivo” permitirá que los líderes descubran cómo personalmente responden ante el estrés e identifiquen técnicas útiles para superar las discapacidades cognitivas relacionadas con el mismo.⁵²

Además, las unidades deberían estructurar el adiestramiento para presentar múltiples flujos de información y patrones perceptibles de la actividad enemiga que les enseñará a los líderes qué buscar. Los registros históricos revelan que pequeños cambios en el entorno, como la falta

de actividad regular en las calles puede activar la alarma subconsciente. La construcción de patrones en el adiestramiento y luego la modificación de los mismos puede enseñar a los líderes a escuchar sus corazonadas y a estar más vigilantes cuando «algo no se siente bien». La incorporación de los elementos colaterales del campo de batalla, como una población civil, reta a los líderes a analizar la situación cognitiva y pensar más allá del ejercicio de batalla.

En el nivel individual, los líderes deben desarrollar ejercicios de batalla cognitivos personales que los prepare mejor para enfrentar los retos mentales del combate. Deben ensayar exactamente qué palabras usarán para informar sobre un contacto inicial y qué orientaciones prevén emitir en los primeros momentos de la batalla. Estos ejercicios generan un circuito neuronal que es familiar para el cerebro cuando el hecho real sucede, por lo que es más fácil ejecutar la misión con tranquilidad y confianza en sí mismo.

Estos ejercicios sirven como una rutina personal que prepara al individuo a controlar el estrés, percibir los patrones subconscientes, realizar la solución de problemas cognitivos y liderar con control emocional. Luego, al añadir el elemento de peligro físico o estrés en el escenario, los líderes pueden adaptarse para llevar a cabo el pensamiento cognitivo a pesar de la distracción emotiva.⁵³ David Rock señala que, “Las personas que tienen éxito bajo presión han aprendido a estar en un lugar de gran estimulación, pero mantener una mente tranquila, de manera que puedan pensar claramente. Con el transcurrir del tiempo y la práctica, esta capacidad puede volverse un recurso automático. El cerebro puede ser conectado para enfrentar mejor las emociones”.⁵⁴ Esta adaptación desarrollará el acondicionamiento mental para los líderes que pueden ser cruciales en futuras batallas de la unidad.

Los líderes necesitan saber dónde deben situarse en el campo de batalla para facilitar sus funciones cognitivas. A pesar de la misión, el terreno o la técnica de movimiento, los líderes deben discernir qué posición les permite estudiar todos los aspectos del combate.⁵⁵ De ser posible, deben directamente observar a sus soldados y obtener información en tiempo real sin comprometer su capacidad de mantener una visión macro. En cambio, los soldados esperan ver a sus líderes

en el proverbial “frente” y no pueden respetar a los líderes que jamás están entre ellos. Encontrar este equilibrio es parte de lo que hace del mando un arte.

De mayor importancia, todos los líderes tienen la responsabilidad de crear una base de datos de conocimientos profesionales que les ayudarán en la creación de sus percepciones en situaciones estresantes. Esto se hace mediante el estudio de la doctrina, la búsqueda del conocimiento de los instructores, siendo autocríticos de su rendimiento, registrando nuevas ideas, participando en los ejercicios de ideas, discutiendo conceptos afines con sus compañeros y leyendo obras profesionales. Un sólido conocimiento de historia (la memoria a largo plazo) le proporcionará a la corteza prefrontal (y la memoria de trabajo) una amplia gama de opciones tácticas de donde generar nuevas soluciones para el actual combate. Junto con una colección cada vez mayor de experiencias personales, el conocimiento profundo de la profesión militar les permitirá a los líderes encontrar respuestas creativas en el complejo campo de batalla.

Los cambios sugeridos

El concepto de liderazgo de combate basado en el cerebro merece atención tanto en los cursos de desarrollo profesional militar y de educación a nivel de unidad, como también en los programas de adiestramiento. Al enseñar a los líderes qué fisiológicamente experimentarán los preparará mejor para mantener la estabilidad emocional y liderar eficazmente a los demás durante el combate. El Centro del Ejército para el Rendimiento Mejorado (*ACEP*, por sus siglas en inglés) proporciona este tipo de instrucción y también lleva a cabo pruebas de bioalimentación para proveer a los soldados información sobre los resultados obtenidos de su rendimiento bajo distintos factores estresantes.

El Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de EUA debe tomar en cuenta las siguientes sugerencias para profundizar el conocimiento institucional del cuerpo de suboficiales y oficiales con respecto al uso de la neurociencia el liderazgo de combate.

- Desarrollar un bloque de instrucción a nivel de sargento y superior que enseñe los fundamentos de la función del cerebro en

combate, administración de energía cortical, reducción del estrés, control cognitivo y liderazgo en situaciones estresantes. Esto les dará un conocimiento práctico de las áreas temáticas para ayudarles durante el adiestramiento académico y en su base de origen.

- Proporcionar instrucción a los soldados y oficiales que asistieron al Curso de Líder Guerrero, Curso de Maniobra Avanzada para Suboficiales, Curso Básico de Liderazgo para Oficiales y Curso de carrera profesional para Capitanes.

- Proporcionar ejercicios de instrucción y prácticas para las unidades a ser desplegadas durante la preparación en la base de origen.

- Ampliar el alcance del programa *ACEP* para centrarse en la toma de decisiones a nivel de oficial de compañía y oficial superior en combate. Subvencionar y expandir el programa *ACEP* para incluir equipos que puedan visitar a las unidades a ser desplegadas y enseñarles los fundamentos del liderazgo en combate basado en el cerebro y ayudar a planificar el adiestramiento para maximizar el desarrollo cognitivo de la unidad.

Conclusión

*“La prueba de acondicionamiento para el mando es la capacidad de pensar con claridad frente a la contingencia inesperada u oportunidad”.*⁵⁶

El combate involucra una amplia gama de sucesos, peligros e información sensorial que pueden abrumar a la mente desprevenida. El primer trabajo de todo soldado, independientemente de su grado, es mantener su compostura y reaccionar a la amenaza como fuere necesario. Sin embargo, los líderes deben ir más allá de la respuesta condicionada para el combate que enseñamos en el polígono de tiro en vivo. Deben “alejarse” para adoptar un punto de vista de la batalla a nivel macro, rápidamente analizar los sucesos que ocurren, decidir la respuesta adecuada, coordinar los sistemas complejos y luego poner en práctica las destrezas de liderazgo adecuadas para cumplir la misión. Estas funciones cerebrales se encuentran entre los procesos más elaborados que los seres humanos



Especialista Evan D. Marcy. Ejército de EUA

El Sargento Rosenquist del Ejército de EUA combate fuerzas enemigas durante una patrulla cerca del Puesto de Operaciones de Contingencia Honaker Miracle, Afganistán, 29 de julio de 2009.

podemos realizar. Los líderes que no protejan su propia función cognitiva durante el combate se encontrarán a sí mismos carentes de los recursos biológicos necesarios para ganar y

puede llevarlos a enfrentar otros peligros. En este sentido, el saber cómo pensar puede ser la herramienta más valiosa de un líder de combate. **MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Gordon, Evian, Ph.D., citado en David Rock, *Your Brain at Work: Strategies for Overcoming Distraction, Regaining Focus, and Working Smarter All Day Long* (New York: HarperCollins Publishing, 2009), p. 105.
2. Rock, p. 107.
3. Según la Universidad de Columbia, el Programa para la imagen y las Ciencias Cognitivas, "La Imagen de Resonancia Magnética (MRI, por sus siglas en inglés) funcional se basa en el aumento del flujo sanguíneo a la vasculatura local que acompaña a la actividad neuronal en el cerebro". Permite a los científicos observar qué regiones del cerebro se activan en respuesta a los estímulos presentados o durante los episodios relacionados con trastornos como la actividad convulsiva y el trastorno de estrés postraumático (PTSD, por sus siglas en inglés). Columbia University, Program for the Imaging and Cognitive Sciences, <<http://www.fmri.org/fmri.htm>> (8 de marzo de 2010). Otros métodos de investigación utilizados para trazar el tracto neural incluyen el calco químico de los neurotransmisores y la interrupción cerebral usando lesiones quirúrgicas. LeDoux, Joseph, *The Emotional Brain: The Mysterious Underpinnings of Emotional Life* (New York: Simon & Schuster, 1996), p. 155.
4. Rock, *Your Brain at Work*, p. 57.
5. Es importante señalar que la teoría de un "sistema límbico" es un tema controvertido en el ámbito de la neurociencia porque el término implica que existe un sistema unificado que rige las actividades emocionales del cerebro. Este sistema nunca ha sido confirmado. Por lo tanto, yo sigo la ciencia convencional utilizando el término "sistema límbico" como un nombre colectivo de los procesos que ocurren entre las regiones del cerebro que influyen de manera independiente al miedo, recuerdos, reacciones corporales, entre otros.
6. Lehrer, Jonah, *How We Decide* (New York: Houghton Mifflin Harcourt, 2009), p.100.
7. American Health Assistance Foundation, <<http://www.ahaf.org/alzheimers/about/understanding/anatomy-of-the-brain.html>, April 2010> (14 March 2010).
8. Swenson, Rand, M.D., Ph.D., *Review of Clinical and Functional Neuroscience*, chap. 11, online resource, Dartmouth Medical School, <http://www.dartmouth.edu/~rswenson/NeuroSci/chapter_11.html, 2006> (15 March 2010).
9. *Ibid.*, capítulo 9, <http://www.dartmouth.edu/~rswenson/NeuroSci/chapter_9.html>.
10. En este caso, el nervio óptico transmite información visual al tálamo visual, que envía la información a lo largo de dos vías a la amígdala. El más rápido de los dos es un enlace directo desde el tálamo hasta la amígdala, lo que resulta en una información rápida y menos detallada acerca de la amenaza. LeDoux se refiere a este sistema como "El camino bajo." Este es el instante en que la mente reconoce un objeto curvo y delgado en el camino, a sus pies y hace saltar el cuerpo para evitar tropezar con el mismo. La ruta más lenta de la información va desde el tálamo, a través de la corteza frontal y luego a la amígdala. Se trata de "The High Road", llamado así porque la corteza frontal analiza los datos en detalle y hace una evaluación más precisa de la amenaza. Si el objeto a sus pies no es una serpiente, sino un palo, entonces este es el momento en que conscientemente se da cuenta de su error, se ríe de sí mismo y sigue adelante. Pero, por supuesto, "Es mejor haber tratado un palo como si fuera una posible serpiente que no haber respondido ante una posible serpiente". LeDoux, *The Emotional Brain*, págs. 163-66.
11. Swenson, *Review of Clinical and Functional Neuroscience*, capítulo 11.
12. Wandell, Brian, "Looking into the Brain," discurso por archivo de sonido, Stanford University, 29 April 2008, downloaded 26 de febrero de 2009.
13. *Ibid.*
14. Lehrer, *How We Decide*, p. 152.
15. Case, John y Rock, David, "Neuroscience in the Workplace," 18 de febrero de 2007, archivo de sonido (7 de abril de 2009).
16. Rock, David, "Your Brain at Work—David Rock's new book," 8 de octubre de 2009, archivo de sonido (9 de octubre de 2009).
17. LeDoux, Joseph, "Fearful Brains in an Anxious World," archivo de sonido, The New York Academy of Sciences: Science and the City Podcast, 21 de noviembre de 2008 (7 de febrero de 2010).
18. Gonzales, Laurence, *Deep Survival: Who Lives, Who Dies, and Why* (London: W.W. Norton, 2003), p. 229.
19. Lehrer parafrasea la descripción de cómo reacciona le mente ante el peligro de Antonio Damasio. Lehrer, Jonah, *Proust Was a Neuroscientist* (New York: First Mariner, 2008), 19.
20. General de Brigada S.L.A. Marshall, (retirado) Ejército de EUA, *Men Against Fire: The Problem of Battle Command in Future War* (Alexandria: Byrrd, 1947), p. 48.
21. J.F.C. Fuller, como se cita en Marshall, *Men Against Fire*, p. 71.
22. Siddel, Bruce K., *Sharpening the Warrior's Edge: The Psychology & Science of Training* (Belleville: PPCT Research Publications, 1995).
23. LeDoux, *The Emotional Brain*, p. 175.
24. *Ibid.*
25. Grossman, Dave y Christensen, Loren W., *On Combat: The Psychology and Physiology of Deadly Conflict in War and in Peace* (USA: PPCT Research Publications, 2004), p. 88.
26. *Ibid.*
27. *Ibid.*, p. 320.
28. *Ibid.*, p. 321.
29. Rock, *Your Brain at Work*, p. 112.
30. Rock, *Your Brain at Work*, p. 34.
31. Gonzales, *Deep Survival*, p. 44.
32. Parafraseado del discurso del General Patton con el 3^{er} Ejército en Inglaterra, 5 de junio de 1944, publicado por Charles M. Province (Random House, 1988), p. 32.
33. Gladwell, Malcolm (New York: Little, Brown, 2005), p. 208.
34. *Ibid.*
35. Rock, *Your Brain at Work*, p. 34.
36. Lehrer, p. 130.
37. *Ibid.*
38. *Ibid.*
39. *Ibid.*
40. Rock, *Your Brain at Work*, p. 40.
41. *Ibid.*, p. 81.
42. Lehrer, *How We Decide*, p. 23.
43. *Ibid.*, p. 38.
44. Rock, *Your Brain at Work*, p. 34.
45. *Ibid.*, p. 34.
46. *Ibid.*
47. *Ibid.*, p. 23.
48. *Ibid.*, p. 34.
49. Marshall, p. 116.
50. Comisión sobre Oportunidades en Neurociencia para los Futuros usos del Ejército, Consejo Nacional de Investigación, *Opportunities in Neuroscience for Future Army Applications* (Washington, DC: National Academies Press, 2009), p. 20, <http://www.nap.edu/catalog.php?record_id=12500> (19 de mayo de 2009).
51. Es importante señalar que el estrés inducido por el ejercicio no es lo mismo que el estrés inducido por el miedo. El estrés inducido por el miedo amplifica los efectos de la frecuencia cardiaca, presión arterial y la respiración puede afectar gravemente la capacidad del individuo para reaccionar con el control cognitivo. El combinar las destrezas de combate con el esfuerzo físico, sin embargo, ha demostrado mejorar significativamente la capacidad del individuo para hacerle frente al estrés inducido por el miedo. Grossman, *On Combat*, p.44.
52. El término tradicional de "tiro de estrés" se refiere a un ejercicio de tiro donde los soldados participan en una actividad estresante física (por ejemplo, tirar de una camilla con peso o correr a toda velocidad), entonces inmediatamente pasar a un ejercicio de tiro al blanco. La meta es adiestrar a los soldados a disparar sus armas con precisión a pesar de los impedimentos que presenta el estrés.
53. El uso de Simunitions®, por ejemplo, ha mejorado en gran medida el acondicionamiento para el combate de los profesionales militares y del orden público. El efecto de tener que sentir "verdadero dolor" en el escenario de adiestramiento crea un mayor nivel de estrés inducido por el miedo que los ejercicios de adiestramiento que no incorporan el dolor físico. Grossman, *On Combat*, p. 36.
54. Rock, *Your Brain at Work*, p. 115.
55. Mayor Thomas Siebold, Ejército de EUA, correo electrónico al autor, 3 de mayo de 2011 2010.
56. Marshall, p. 117.

Dos Asignaciones a Afganistán

Veinte años y dos Ejércitos distintos

Mayor Eero Kinnunen, Fuerzas de Defensas de Estonia y
Teniente Coronel (retirado) Lester W. Grau, Ejército de EUA

Las opiniones expresadas en este artículo son exclusivas de los autores y no necesariamente representan las opiniones del Gobierno de EUA ni del Gobierno de Estonia.

El Mayor Kinnunen es un soldado de infantería delgado, fuerte, de voz suave cuyos ojos no siempre sonrían cuando su boca lo hace. Recientemente, concluyó su segunda asignación a Afganistán, lo cual no es tan inusual salvo que su primera asignación fue hace más de veinte años con el 40º Ejército Soviético. A continuación, su historia.

SOY ORIUNDO DE Estonia, de una pequeña ciudad a unos 250 kilómetros al sureste de Tallinn. En 1985, después de graduarme de la escuela secundaria, comencé mi educación universitaria. La primera parte de la misma, fue un mes en el que pasé cosechando papas en una granja colectiva soviética. En aquellos días, el estado interrumpió todo tipo de actividades para que los estudiantes, soldados, jubilados y trabajadores de fábrica pudieran ofrecerse de “voluntarios” para ayudar con la cosecha. Éramos cosechadores mediocres, pero celebramos algunas grandes fiestas. A mi regreso de la cosecha, fui reclutado en el ejército.

Por lo general, el reclutamiento de los estudiantes universitarios era aplazado hasta la graduación, cuando servirían en calidad de oficiales de la reserva. Sin embargo, había una

guerra y no hubo aplazamiento alguno para mí debido a la guerra. Fui reclutado en las Fuerzas Especiales Soviéticas (*Spetsnaz*) y enviado a Chirchik, Uzbekistán, la cual está cerca de Tashkent. Chirchik contaba con un centro de adiestramiento de montaña y una gran base aérea. Nuestros campos de tiro y las áreas de capacitación eran, en su mayoría, en las montañas. No tengo ni idea cómo terminé en la *Spetsnaz*, pero probablemente tuvo algo que ver con mis deportes escolares (balonmano, esquí a campo traviesa y competencia en campo abierto). El proceso de selección comenzaba a los 16 años de edad, elaborando una lista de cuáles serían las preferencias para la junta de reclutamiento. Dejé las fuerzas aerotransportadas. Mi ruso no era muy fluido cuando empecé, pero mejoró durante los seis meses de adiestramiento en Chirchik, que fue bueno, pero muy arduo mental y físicamente. Hicimos todo lo que eventualmente haríamos en patrullas de largo alcance en Afganistán, emboscadas, incursiones y reconocimiento. Los helicópteros nos dejarían en las montañas y teníamos que llevar a cabo nuestra emboscada o incursión y encontrar nuestro propio camino de regreso.

La primera asignación

La mayoría de los *Spetsnaz* quienes sirvieron en Afganistán eran reclutas, pero los escabrosos seis meses de adiestramiento tuvo que ver mucho

El Mayor Eero Kinnunen ha servido dos asignaciones a Afganistán, una con las Fuerzas Especiales (Spetsnaz) del 40º Ejército soviético y otra en calidad de comandante de la compañía Estonia con la Fuerza Internacional de Asistencia en Materia de Seguridad. Ambas asignaciones fueron en la región de Kandahar.

El Dr. Lester W. Grau es un analista para la oficina de Estudios Militares en el Extranjero en el Fuerte Leavenworth, estado de Kansas. Se retiró del Ejército en 1992 con el grado de Teniente Coronel después de haber servido en Vietnam, Corea y Europa, incluyendo una designación en Moscú. Ha publicado más de 50 artículos y 5 libros sobre Afganistán, incluyendo The Bear Went Over the Mountain. El Dr. Grau cuenta a su haber con una Licenciatura y Maestría en Relaciones Internacionales y un Doctorado en Historia Militar.



Foto cortesía del autor

Foto izquierda: El soldado Raso Eero Kinnunen, a la espera de los helicópteros para replegarse de una operación en el Desierto Registan, 5 de diciembre de 1986.



Foto derecha: Mayor Eero Kinnunen, comandante de la compañía de infantería, Helmand, Afganistán, 21 de marzo de 2008.

en nuestra preparación. En la graduación, nuestro sargento primero (un suboficial de muchos años de servicio) ensalzó las hazañas de nuestros antepasados y nos dijo que los emuláramos. No teníamos ni idea dónde íbamos a servir en Afganistán, pero los expertos nos habían dicho, “Si te envían a Kandahar, ahórcate, porque eso es el verdadero infierno”. Nos dividieron en varios grupos y nos enviaron al aeródromo en Tashkent para esperar a nuestros aviones. Mi avión despegó en la oscuridad y aterrizó en la oscuridad a las 0300 o 0400 horas. No apagué sus motores y rápidamente regresó a Tashkent. Nadie nos estaba esperando. Nos sentamos al borde de la pista. Horas más tarde, salió el sol, y nos sentimos como si estuviéramos en un horno. Un vehículo se acercó a la pista y recogió a los oficiales de nuestro grupo. Preguntamos dónde estábamos. Era Kandahar.

Otros vehículos se acercaron, y los representantes del batallón comenzaron a seleccionar a sus nuevos integrantes. Los chicos rusos en buena forma física fueron seleccionados

primero. Los chicos de Asia Central fueron seleccionados de último. Definitivamente hubo un sesgo racial en el proceso de selección. Yo era el único estonio y me seleccionaron rápidamente después de los rusos. Me di cuenta de que ahora pertenecía al 173º Batallón *Spetsnaz*, que estaba guarnecido en un pedazo de la base aérea Kandahar, retirado de la 70ª Brigada de Infantería Motorizada— la principal fuerza de combate en la base. Los cuarteles eran tiendas de campaña y más tarde los construyeron de madera prensada y edificios modulares. La comida era terrible. Los suministros de agua eran limitados.

Nosotros, los muchachos nuevos, teníamos más o menos un mes para ponernos al día, como quien dice. Hicimos mucho tiro de polígono, adiestramiento de pequeñas unidades y un montón de marchas. Pudimos disparar tanto como quisimos. Esto era diferente de la Unión Soviética, donde la munición estaba estrictamente controlada y limitada. Nuestro líder de pelotón llevó a cabo una misión de ensayo para poner a prueba nuestros talentos.

Entramos en zonas seguras en las montañas y en el desierto mientras evaluaba nuestro desempeño bajo presión. Nos trasladábamos, en su mayoría, durante la noche. Una vez que el líder de pelotón se convenció de nuestra fiabilidad, nos unimos al resto del batallón en operaciones reales.

Llevamos a cabo misiones en un radio de 200 kilómetros de la base aérea de Kandahar. Trabajamos en el desierto de Registan en el sur, en la provincia de Helmand al oeste, en las montañas al norte, y hasta la frontera con Pakistán al este. Hicimos muchos desplazamientos terrestres a pie o en nuestros vehículos de combate de infantería. Llevamos a cabo misiones de bloqueo y formación en apoyo de la 70ª Brigada. Cuando nos movíamos, los soldados con más experiencia iban a la vanguardia de la formación. Nuestra misión principal era capturar e interceptar las caravanas de muyahidines. Lo hacíamos con emboscadas, incursiones, patrullas y exploraciones en helicóptero. Las emboscadas e incursiones se llevaban a cabo en blancos para los cuales contábamos con buenos datos de inteligencia. Las exploraciones en helicóptero se hacían en las zonas donde estábamos más familiarizados con el terreno, sus horas típicas de movimientos y las tácticas; sabíamos distinguir entre una columna pacífica de una hostil. Las exploraciones en helicóptero normalmente involucraban a dos helicópteros armados con ametralladoras y dos helicópteros de transporte. Nosotros los *Spetsnaz* estábamos en los helicópteros de transporte. Normalmente, volábamos a la zona al amanecer o al atardecer—

cuando las caravanas hostiles llegaban a la zona objetivo, cambiaban sus escondites o hacían la carga.

Cuando nos encontrábamos una caravana, la inspeccionábamos desde una muy baja altitud para determinar su tamaño y posible carga. Si el personal de la caravana se comportaba de una manera hostil, los cañoneros destruían la caravana. Si se comportaban pacíficamente, los helicópteros de transporte aterrizaron frente y detrás de ellas y llevábamos a cabo una minuciosa inspección. Los helicópteros volaban, por encima, en círculo, y de ser necesario, apoyaban nuestra evacuación y retirada. Tuvimos mucho éxito con esta técnica. Tomamos la menor cantidad de prisioneros posible. Los prisioneros requieren de guardias. Siempre tuvimos de cinco a diez prisioneros a los que tuvimos que custodiar durante más de seis meses. Cuando finalmente el cuartel general superior se los llevaba, eran entregados al gobierno de Afganistán —que por lo general los dejaba en libertad. Por lo tanto, era más fácil inmediatamente ponerlos en libertad con una advertencia.

Tuvimos muy poco contacto con la población autóctona, pero contábamos con un traductor asignado a nuestro grupo. Era teniente segundo recién llegado, sin experiencia militar alguna quien se acababa de graduar de un instituto de idiomas. Estudió dari, pero la gente en nuestra área hablaba pashto. Tuvo muy pocas oportunidades para mejorar sus aptitudes de lenguaje. Si la gente nos veía durante una misión, nos trasladábamos. Cuando la gente veía los helicópteros volando alrededor de su área, ellos sabían que probablemente estábamos cerca en el terreno. Entonces, nos seguían. Utilizaban, sobre todo, a los nómadas Kochi como exploradores. Los nómadas son pastores, y movían sus rebaños de ovejas o cabras lentamente sobre el área, buscándonos. Algunas veces movían tres o cuatro manadas en la misma zona, mientras buscaban.

Una vez que nos encontraban, venían los muyahidines armados. Nuestra primera reacción era trasladarnos de dos a tres kilómetros más lejos para evitarlos o para ser evacuados por helicóptero. Si era de noche, los helicópteros no venían y entonces teníamos que construir posiciones de combate y luchar hasta el



Foto cortesía del autor

El soldado Raso Eero Kinnunen en el campo de tiro a principios de 1987.

amanecer. Las comunicaciones siempre eran un problema en ese terreno. En varias ocasiones, no pudimos establecer contacto con nuestras oficinas centrales y el enemigo duramente nos golpeó. Si teníamos una buena comunicación, podíamos obtener apoyo aéreo cercano, el cual siempre era bienvenido. A diferencia del transporte de helicópteros, el apoyo aéreo cercano siempre estaba disponible. Los muyahidines rara vez rompieron contacto sin la intervención del apoyo aéreo cercano. Siempre trabajamos fuera del alcance de la artillería de apoyo.

Nuestra misión normal era de tres a cuatro días de duración. Los patrullajes en el desierto y en las montañas eran particularmente difíciles. En el desierto, no teníamos que calentar nuestras raciones. Solo las poníamos bajo el sol y en poco tiempo estaban listas para comer. Por lo general nos trasladábamos con una vanguardia de tres personas integrada por veteranos, casi al final de sus despliegues. Ellos se desplazaban aproximadamente a un kilómetro de distancia frente al grupo. Cuando yo era veterano experimentado, detestaba hacer este trabajo, pero muchos de los muchachos lo querían.

Nosotros los *Spetsnaz* estábamos bien armados y equipados. Contábamos con todo tipo de fusiles Kalashnikov con silenciadores, rifles de francotirador, *RPG* chinos con bípode, lanzagranadas automáticas *AGS-17* y ametralladoras *NSV* calibre .50. Nuestro equipo de radio también era de primera clase. Los soldados en la vanguardia viajaban con poco equipo, portaban una Kalashnikov, una cantimplora y cargadores de municiones, y algunas granadas. El cuerpo principal funcionaba como mulas. Ellos portaban ametralladoras de calibre .50 y lanzagranadas *AGS-17* desarmados en piezas así como su munición. Los zapadores llevaban minas y explosivos, los operadores llevaban sus radios. A diferencia de los muyahidines que tenían mulas, asnos y camellos, no era nada raro que cargáramos todo sobre nuestras espaldas —45 kilos (o 100 libras). Calzábamos botas estándares, las cuales no eran adecuadas para el terreno. Me las arreglé para conseguir un par de zapatillas.

Mi compañía tenía vehículos de combate de infantería de orugas *BMP* [*Boyevaya Mashina Pekhoty*]. Las otras dos compañías de maniobra en el batallón contaban con los *BTR* [*Bronetransporty*

o transporte de tropas sobre ruedas]. Nuestras compañías rotaban entre tareas de guarnición, preparación de la misión y ejecución de la misión. Las funciones de guarnición incluían rotaciones de guardia y apoyo normal al campo. No solo debíamos defendernos de los muyahidines, sino también de otros batallones que podían dismantelar nuestros vehículos para obtener piezas de repuesto, municiones y otros artículos esenciales. Eran muy pocas las actividades

Contábamos con un sauna, pero ya que estábamos en el desierto, no necesitábamos de mucha ayuda para sudar.

recreativas que teníamos, por no decir otra cosa. Contábamos con un sauna, pero ya que estábamos en el desierto, no necesitábamos de mucha ayuda para sudar. Teníamos un área de ejercicio al aire libre con algunas barras de flexión horizontal y paralelas y casi nada más. El correo llegaba con bastante regularidad. Nos pagaban de 15 a 20 rublos al mes (aproximadamente de 20 a 25 dólares).

El primer combate

Después de nuestro período de prueba, mis tres primeros días de combate real revelaron cómo eran las acciones del *Spetsnaz* en el área de Kandahar. Veinte hombres abordamos dos helicópteros Mi-8MT y despegamos al acabar la tarde. Era a principios del otoño. Contábamos con una ametralladora ligera *RPK*, tres ametralladoras *PK*, un lanzagranadas automático *AGS-17*, rifles de asalto de cañón corto *AKMS* 7,62mm con silenciadores, rifles de asalto de cañón corto *AKS-74* de 5,45mm y un rifle de francotirador Dragunov *SVD*. Gran parte de nuestros fusiles de asalto tenían la *GP-25* con cañones lanzagranadas bajo el cañón.

Algunas veces volábamos directamente al punto de inserción y, otras, ejecutábamos varios aterrizajes falsos antes y después de la inserción. Esta vez directamente volamos a la inserción y luego caminamos en la oscuridad hacia nuestra

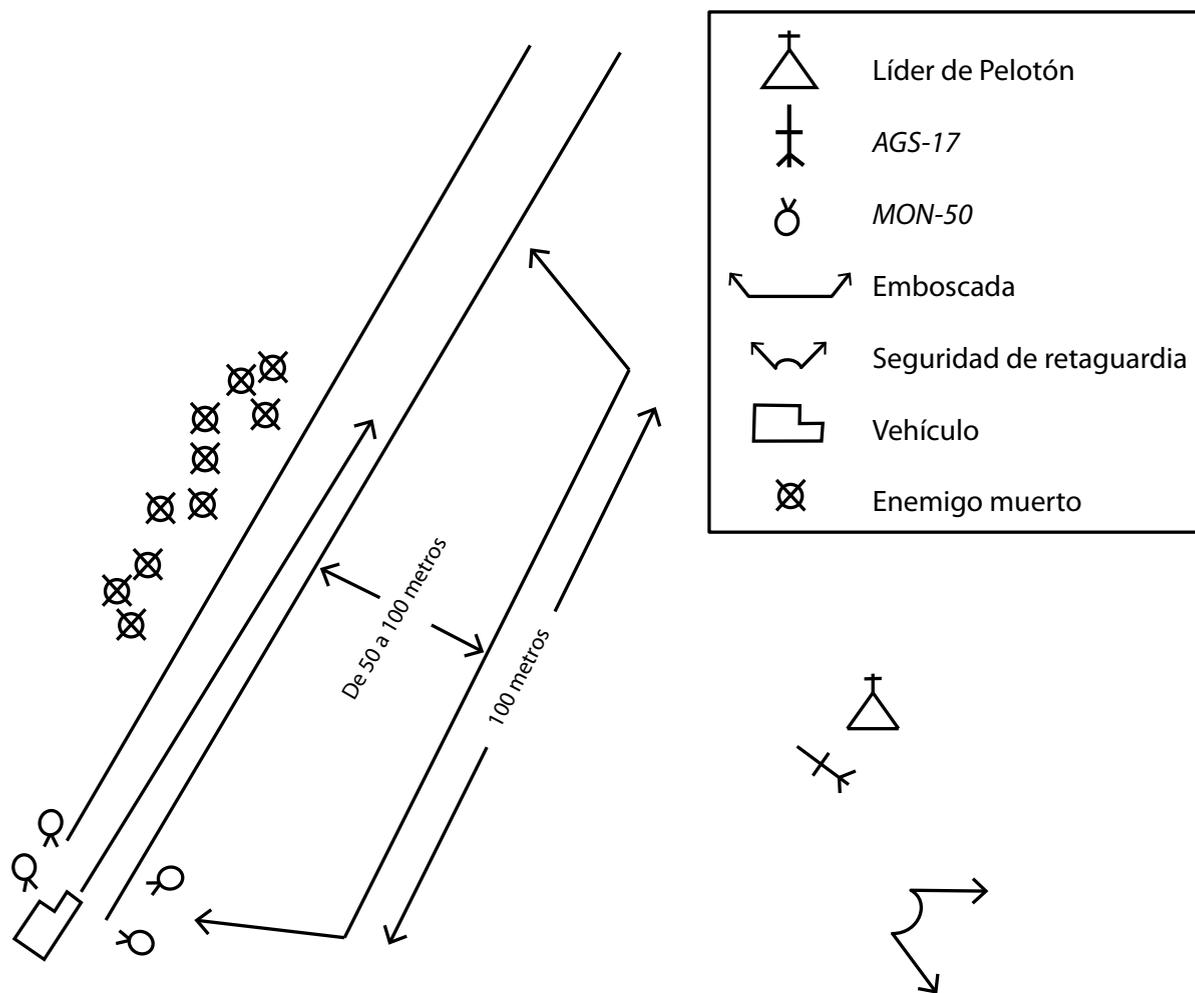


Figura 1

posición de emboscada a lo largo de un camino de tierra al noreste de Kandahar. El terreno era bastante llano y cubierto con arbustos y vegetación.

Nuestras emboscadas eran bastante profundas (ver Figura 1). Tuvimos la primera línea de 50 a 100 metros de la carretera. La posición de avanzada tenía dos secciones de seis hombres cada una y alineada a la carretera a unos 150 metros. Detrás, teníamos la posición AGS-17 y un puesto de mando de emboscada conformada por tres soldados—el líder del pelotón y dos operadores de radio. Detrás de esa posición teníamos un puesto de vigilancia de retaguardia compuesto por dos hombres. Colocamos cuatro minas direccionales MON-50 (mina tipo Claymore soviética) en un extremo de la zona de aniquilamiento, disparando fuera de la zona y paralela al grupo de emboscada. Las

minas proporcionaban una manera de atacar a los vehículos enemigos y evitar que un enemigo intentara rodearnos por ese flanco. No cavamos ninguna posición de combate ya que no queríamos dejar constancia de nuestra visita.

Esperamos en la oscuridad. La luna, que podía servir de iluminación, no había salido todavía. Entonces escuchamos el ruido de un vehículo aproximándose por el camino. Escuchamos atentamente para ver si venían otros vehículos, pero solo oímos un solo motor. Se movía en línea recta hacia las minas direccionales y a nuestra zona de aniquilamiento. Detonamos las cuatro minas y todo el mundo abrió fuego. ¡El vehículo aún estaba en marcha! Yo estaba disparando una ametralladora PK. Pude ver mis balas golpear el lado del vehículo. Esto no era un camión de reparto. El vehículo atravesó toda la longitud de la zona de aniquilamiento y

rápidamente se alejó antes de que pudiéramos lanzar un cohete de iluminación para ver qué era.

Nos trasladamos a la zona de aniquilamiento, intentando determinar qué había salido mal. Descubrimos 10 muertos o moribundos muyahidines que yacían al lado de la carretera. Tomó varias semanas antes que nos diéramos cuenta de lo que pudo haber sucedido. Alguien en la zona tenía un viejo camión blindado *BTR-40*—de fabricación soviética con un compartimento posterior de transporte de tropas sin techo.¹ Este probablemente era el vehículo en nuestra zona de aniquilamiento. En raras ocasiones los *Spetsnaz* utilizaban los *RPG* en emboscadas puesto que jamás nos encontramos con vehículos blindados en los convoyes de la guerrilla. Esta fue una ocasión en la que hubiéramos podido utilizar uno.

Al amanecer, los helicópteros llegaron para recogerlos. Regresamos a la base aérea Kandahar, comimos, limpiamos nuestras armas y dormimos algo. Íbamos nuevamente a salir esa noche. Al acabar la tarde, abordamos tres helicópteros. Ahora éramos una fuerza de 25, porque añadimos un equipo de ametralladora *NSV* de calibre .50 compuesto por tres hombres y otros dos soldados *Spetsnaz*. Nuevamente volamos al noreste, pero esta vez aterrizamos en las montañas. Caminamos la mayor parte de la noche a uno de los sitios de emboscadas favoritos de nuestra unidad. Nos atrincheramos en un terreno elevado en una posición oculta, en donde pudimos dormir algo después de ubicar centinelas. Al caer la tarde, nos trasladamos al sitio de emboscada y nuestro líder de pelotón ubicó a cada uno de nosotros en posición, designó nuestro sector de fuego y se cercioró de que supiéramos quién se encontraba

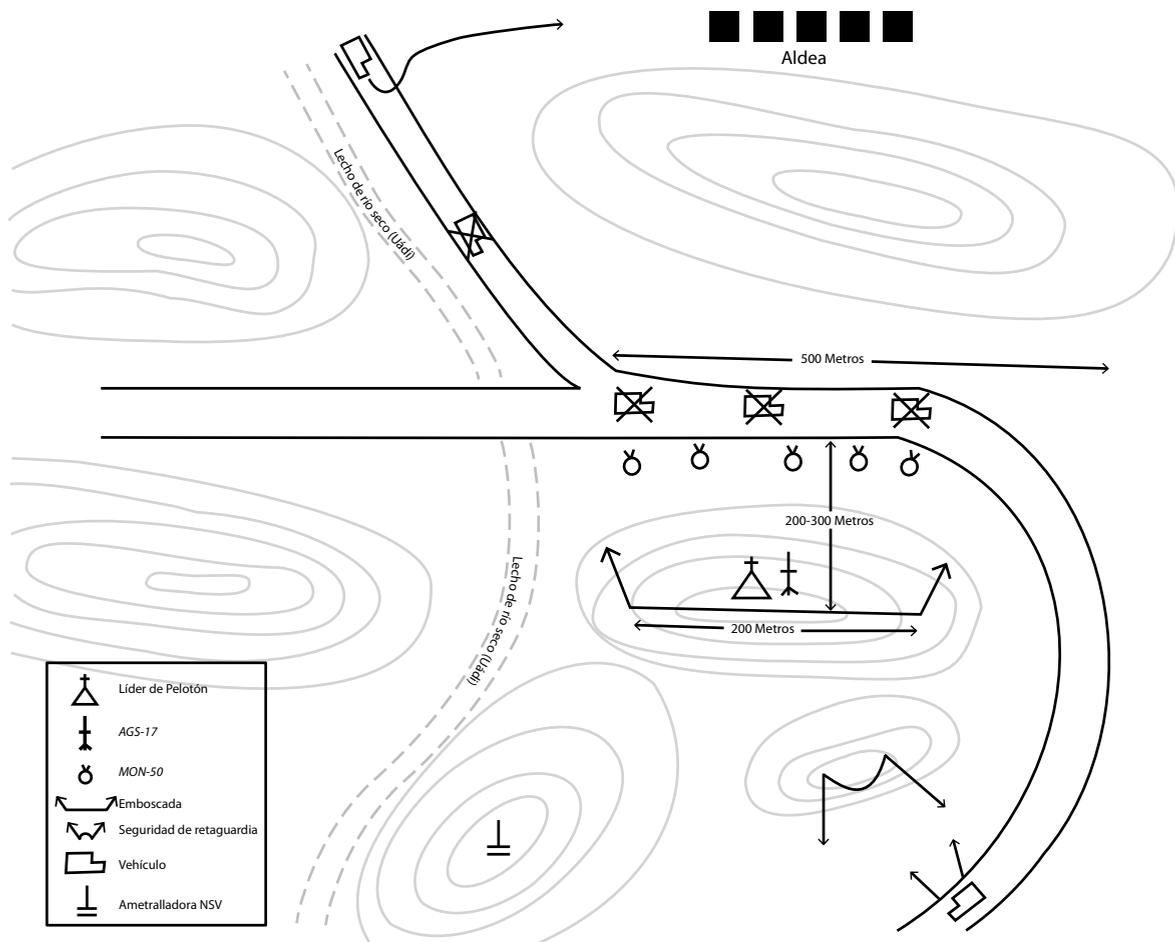


Figura 2



El Mayor Kinnunen, con su operador de radio, intérprete, oficial de enlace británico y el suboficial de Inteligencia, habla con un pastor local, cerca de Now Zad, Helmand, Afganistán, 21 de marzo de 2008.

a nuestra izquierda y derecha. Mi compañero y yo estábamos en el flanco derecho de la posición principal de emboscada (ver Figura 2). Nuestra zona de aniquilamiento se extendía 500 metros de distancia.

Alineamos la zona de aniquilamiento con minas direccionales *MON-50* con detonación directamente hacia la carretera. La posición de emboscada principal era de 200 a 300 metros de distancia de la carretera, y el *AGS-17* estaba ubicado adelante, en medio de la misma, con el líder del pelotón. La *NSV* montada en trípode estaba en un terreno crítico a unos 500 metros de la carretera. Contábamos con un puesto de observación de retaguardia y seguridad conformado por cuatro soldados que nos cubrían desde un terreno elevado adyacente. El puesto de emboscada tenía vista a una intersección. Un lecho de río seco corría paralelo a la intersección y cruzaba a través de una alcantarilla ubicada bajo la carretera principal.

Por lo general, una emboscada *Spetsnaz* a una columna de múltiples vehículos dejaba pasar al

primer vehículo ya que su función era a menudo de reconocimiento. El segundo vehículo sería el blanco de un arma con silenciador. Si lo lográbamos detenerlo dentro de la zona de aniquilamiento sin alertar a los vehículos que venían detrás, estos se amontonarían. La emboscada se desencadenaría, con la explosión de minas direccionales o el fuego de un rifle francotirador *SVD*. Luego, el líder de pelotón lanzaría un cohete de iluminación y todo el mundo abriría fuego contra los blancos en su respectivo sector. Se dispararía el primer cargador de municiones sin parar, totalmente automática, para crear un efecto de conmoción y establecer la supremacía de fuego. Después se abriría fuego libre dentro del sector.

La luna resplandecía, de manera que no era un problema conducir los vehículos sin luces o distinguir a los vehículos que se aproximaban. Escuchamos motores moviéndose en nuestra dirección. Se escuchó el motor cuando subían y luego el sonido del motor nuevamente se silenció. Finalmente, el primer vehículo se movió cuidadosamente a través de nuestra zona

de aniquilamiento. No se detuvo y lo dejamos ir. Probablemente estaba a un kilómetro delante de los otros. Después, el segundo vehículo apareció. Nuestro teniente dejó que llegara hasta nuestro flanco derecho. El arma con silenciador no detuvo a este vehículo, pero el *MON-50* sí lo hizo. Un cohete de iluminación mostró tres camiones en nuestra zona de aniquilamiento a 100 metros de distancia entre sí. Nuestra fuerza de emboscada principal los destruyó. La ametralladora *NSV* destruyó a un cuarto camión que estaba a punto de desviarse por la carretera principal hacia la intersección. Otro camión, al ver la destrucción provocada por la *NSV*, se regresó y probablemente se escondió en la aldea cercana. Los muyahidines bajaron de la camioneta de reconocimiento principal e intentaron tomar nuestra emboscada por la retaguardia, pero el puesto de seguridad de retaguardia conformado por cuatro soldados los detuvo.

Nos trasladamos a la zona de aniquilamiento. Había 10 guerrilleros muertos. El cargamento incluía municiones, ropa y equipamiento militar. Recogimos sus armas y quemamos o explotamos el resto. Uno de los camiones estaba completamente cargado con cohetes de 107mm. Cuando este camión se incendió, explotó y hubo cohetes volando por todas partes. Tuvimos un espectáculo de fuegos artificiales viendo cómo los cohetes hacían arcos en el cielo. No vimos nada más de los enemigos esa noche. Solicitamos que se nos recogiera en la madrugada, pero los pilotos de los helicópteros consideraron que nuestra posición era demasiado arriesgada, así que tuvimos que correr a través de la montaña cargando nuestro equipo y con las armas capturadas del enemigo.² Finalmente, abordamos nuestro helicóptero y regresamos a la base aérea Kandahar.

Los *Spetsnaz* no pasaban mucho tiempo en la base, sino en emboscadas e incursiones. Algunas salieron bien, otras no, y a menudo nada pasaba. Mi año y medio pasó. El 9 de noviembre de 1987, volé de Kandahar a Tashkent. Me dieron un boleto de tren a casa y me pagaron 100 rublos de salario extra al ser licenciado. Cobré mi pasaje de tren y, al sumarlo a mi sueldo, me compré un pasaje de avión a Estonia. Yo era un veterano y estaba listo para volver a la vida civil. Jamás quise volver a ver Kandahar.

La segunda asignación

Adaptarme a la vida civil no fue fácil. Fue bueno estar en casa y de regreso en la escuela, pero no consideré mis estudios algo importante en mi vida. Muchos de nosotros, veteranos, tuvimos dificultades para adaptarnos a la sociedad soviética. Y las cosas estaban cambiando en la Unión Soviética. Había mucha confusión. Teníamos ciertos privilegios, pero no fuimos tratados como los veteranos de la Gran Guerra Patriótica (Segunda Guerra Mundial). Por lo general, se nos ignoró, por lo que buscamos mantenernos unidos el uno al otro. Durante dos años, habíamos soñado que nuestros compatriotas nos darían la bienvenida y nos honrarían. Después, la Unión Soviética se disolvió y los nuevos políticos estonios (en su mayoría ex funcionarios soviéticos) se preguntaron por qué, nosotros los veteranos, habíamos ido a pelear, en primer lugar. Los veteranos estonios de Afganistán no fueron honrados ni se le otorgaron privilegios de ninguna clase. Me salí de la escuela y trabajé en una serie de trabajos ocasionales. Finalmente, terminé nuevamente en el Ejército como reclutador. Después de unos meses de trabajo,



Capitán del Ejército de Estonia, Georgi Kokoshinski

El Mayor Kimmunen con su operador de radio, cerca de Now Zad, provincia de Helmand, Afganistán, 21 de marzo de 2008.

me enviaron por seis meses a una escuela de oficiales. Después de graduarme, asistí al curso básico de oficial de infantería y serví en distintas asignaciones de infantería en los últimos años.

El Ejército estonio trabajó arduamente para deshacerse de todo vestigio de la época soviética. Inicialmente, los oficiales educados en el sistema soviético eran algo común, pero ahora los oficiales educados en Estonia son la norma, salvo en los niveles de mayor jerarquía. El Ejército estonio reemplazó su equipo soviético con equipamiento occidental —equipos de transporte de personal blindados finlandeses, obuses alemanes y finlandeses, ametralladoras suecas y alemanas y los rifles de asalto estándares usados por las Fuerzas de Defensa Israelíes Galil y fusiles de asalto suecos AK-4. Todas las municiones se ajustan a los estándares de la OTAN. La fuerza terrestre principal es una brigada. Dos de los batallones están tripulados por conscriptos, mientras que el tercero cuenta con soldados voluntarios. Este batallón profesional se desplegó a asignaciones en el extranjero a Bosnia, en el sur del Líbano, Kosovo, Irak y Afganistán. Me convertí en comandante de compañía en este batallón durante tres años antes del despliegue. El 9 de noviembre de 2007, mi compañía se desplegó a Afganistán. Llegamos precisamente 20 años después que había terminado mi primera asignación. Desde luego, aterrizamos en Kandahar.

La base aérea Kandahar dramáticamente había cambiado. Los alojamientos eran espaciosos, la comida era fantástica y había un gimnasio, un espacioso economato, cafeterías y lugares de entretenimiento y recreación. Por supuesto, mi compañía no se quedó en Kandahar.

Estábamos asignados a la 52ª Brigada de Infantería británica. Nos mudamos al Campo Bastion en Lashkar Gah. Pasamos dos semanas de adiestramiento. Los británicos habían terminado las operaciones de despeje en la zona del Valle de Sangin y planeaban recuperar la ciudad de Musa Qala que los talibanes poseían —un punto logístico de transferencia de droga y un área tradicionalmente problemática. Querían tener disponible una gran fuerza británica, pero habían tenido que desplegar sus medios para mantener el control de las ciudades de Sangin y Now Zad, y la

presa de Kajaki. Mi compañía relevó a la fuerza británica que mantenía a Now Zad. Mi unidad de apoyo logístico estaba en el Campo Bastión. El alojamiento de mi compañía eran chozas de barro muy malas, pero los británicos dejaron a algunos ingenieros de combate, un pelotón de morteros de 81mm y actividades de apoyo en Now Zad, y cocinaban para nuestro campamento. Además, los británicos nos proporcionaron apoyo aéreo cercano y un controlador británico de fuegos de artillería y apoyo aéreo.

El despliegue del Ejército estonio duró seis meses. Aproximadamente la mitad de mi unidad se había desplegado anteriormente, algunos de ellos ya tenían ocho despliegues. Tres de mis hombres eran veteranos de Afganistán de la época soviética. Contábamos con nuestros transportes de personal blindados *Sisu Pasi XA-180* finlandeses.

Mi comandante inmediato era el Teniente Coronel Stuart Birrell, el comandante del 40º Comandos de la Infantería de Marina Real Británica. En una entrevista presentada en la televisión de Estonia, describió nuestra misión de la siguiente manera:

Desde que la última compañía estonia estuvo aquí, ahora tenemos más FOB [Bases Operativas Avanzadas] y trabajamos más en las zonas verdes y pueblos. En este momento, hay menos requisitos para las unidades de maniobra en el desierto. Lo que necesitamos es estar “dentro”, ya que las poblaciones se encuentran en las ciudades. Now Zad es un área donde sabemos que hay una enorme población, pero todavía no hemos llegado a ellos, así que estoy usando los estonios para hablar con ellos e intentar atraerlos. El nivel de amenaza es bastante significativo en toda la zona norte de Helmand. Los talibanes todavía están aquí y Now Zad es objeto de constantes ataques. Hasta ahora, los estonios han llevado la delantera y realmente le han dado la lucha al enemigo, lo cual ha sido excelente; han contenido a los talibanes.³

La misión principal de mi compañía era recuperar a Now Zad y mantener a las fuerzas talibanes en su lugar de manera que no pudieran reforzar a Musa Qala. Los talibanes habían convertido Musa Qala en una zona fortificada

con posiciones de combate y trincheras bien construidas. Los civiles abandonaron la ciudad. Una vez que comenzaron los enfrentamientos, esperamos que el Talibán reforzara a Musa Qala, de manera que montamos patrullas y emboscadas para amenazar el control del Talibán local y evitar su salida.

Esta asignación fue muy diferente a la primera. Mi compañía estaba defendiendo dos posiciones fuera de la aldea semi desierta de Now Zad. La aldea se encuentra entre las montañas en una amplia llanura, es un laberinto compuesto de altas paredes y calles de tierra, pero el área más difícil es la zona verde al este de la ciudad y a través del lecho de un río seco.

Hay muchas emociones implicadas en esta historia que son difíciles de expresar, pero así es la vida de un soldado.

Esta zona verde es un área agrícola verde y fértil, con canales de irrigación superficial que alimentan pequeñas parcelas cercadas llenas de viñedos, amapola, marihuana, cebollas, melones, granadas, nogales y trigo. Esta zona verde es más que agrícola. Tiene zonas fortificadas para una defensa estática. Los talibanes gozan de libertad de movimiento y ocultamiento detrás de los muros de adobe que rodean el lecho del río seco y cercan las parcelas. El Talibán diseñó esta zona verde para la defensa de posición. Abrieron agujeros para posiciones de fuego en las paredes, ubicaron sus ametralladoras con campos de fuego superpuestos y establecieron posiciones alternativas de fuego así como posiciones de repliegue por toda la zona. Las reforzaron con un sistema integrado de casamatas y trabajos de trincheras. Sus gruesos refugios de adobe probaron ser a prueba de mortero y bombas. Además de ametralladoras y armas portátiles, los talibanes tenían *RPG*, cohetes y morteros de 60 y 82mm.

Solicité que se enviaran patrullas a las aldeas y a las zonas verdes. Puse mis carros de transporte de personal blindados a distancia

prudente intentando mantenernos a 500 metros de ellos y los posibles puestos de tiro de *RPG*. La seguridad de los flancos de mis patrullas siempre era una consideración importante. El terreno de Afganistán rápidamente reduce el poder de combate disponible, en particular en las zonas verdes. Luego de combatir para penetrar los primeros dos o tres complejos amurallados —a menudo con la ayuda de morteros y ataques aéreos— nuestro poder de combate se había desgastado. Entonces comenzaba la retirada. Aunque no hubiera tenido contacto en mi entrada, siempre tenía contacto en mi salida. Los talibanes siempre ponían en marcha una persecución. Tenían la esperanza de acercarse lo suficiente para que no pudiéramos emplear con éxito nuestros morteros. Además demostraba a los habitantes locales que todavía mantenían el control. El truco era comenzar mi retirada antes de que el Talibán pudiera detectarlo, de manera que establecía una base de fuego, mientras empezaba a reducir mis elementos de avanzada y retirar mi flancoguardia. Entonces retiraba a mis escuadrones.

La guerra de guerrillas se trata de mantener las líneas de avance, repliegue y comunicación. Tanto el líder de la guerrilla como el comandante de la contrainsurgencia intentan interceptar las líneas del otro. En consecuencia, la guerra de guerrillas es una lucha en la que ambas partes tratan de detener la logística del otro. Por lo regular, Now Zad tenía un reabastecimiento mensual por medio de convoy de camiones y en el intertanto dependía de helicópteros *Chinook* con cargas colgantes. Mientras la lucha continuaba en Musa Qala, los británicos intentaban mover un convoy de camiones allí. En apoyo a esta misión, llevé a cabo una maniobra distractora. Trasladé a mi compañía al sur de Now Zad y aseguré un punto de cruce sobre el canal seco, como por lo regular lo hago cuando llega un convoy de camiones (ver Figura 3). Cuando el convoy llegó a la carretera al sur, donde se produce la coyuntura de un canal seco (los canales secos hacen grandes caminos alternativos), se volvieron hacia el noreste de Musa Qala. Luego rápidamente trasladé a mi compañía para asegurar el terreno crítico con vista a la aldea de Dahana, la cual se encuentra ubicada en una montaña a cuatro millas de Now

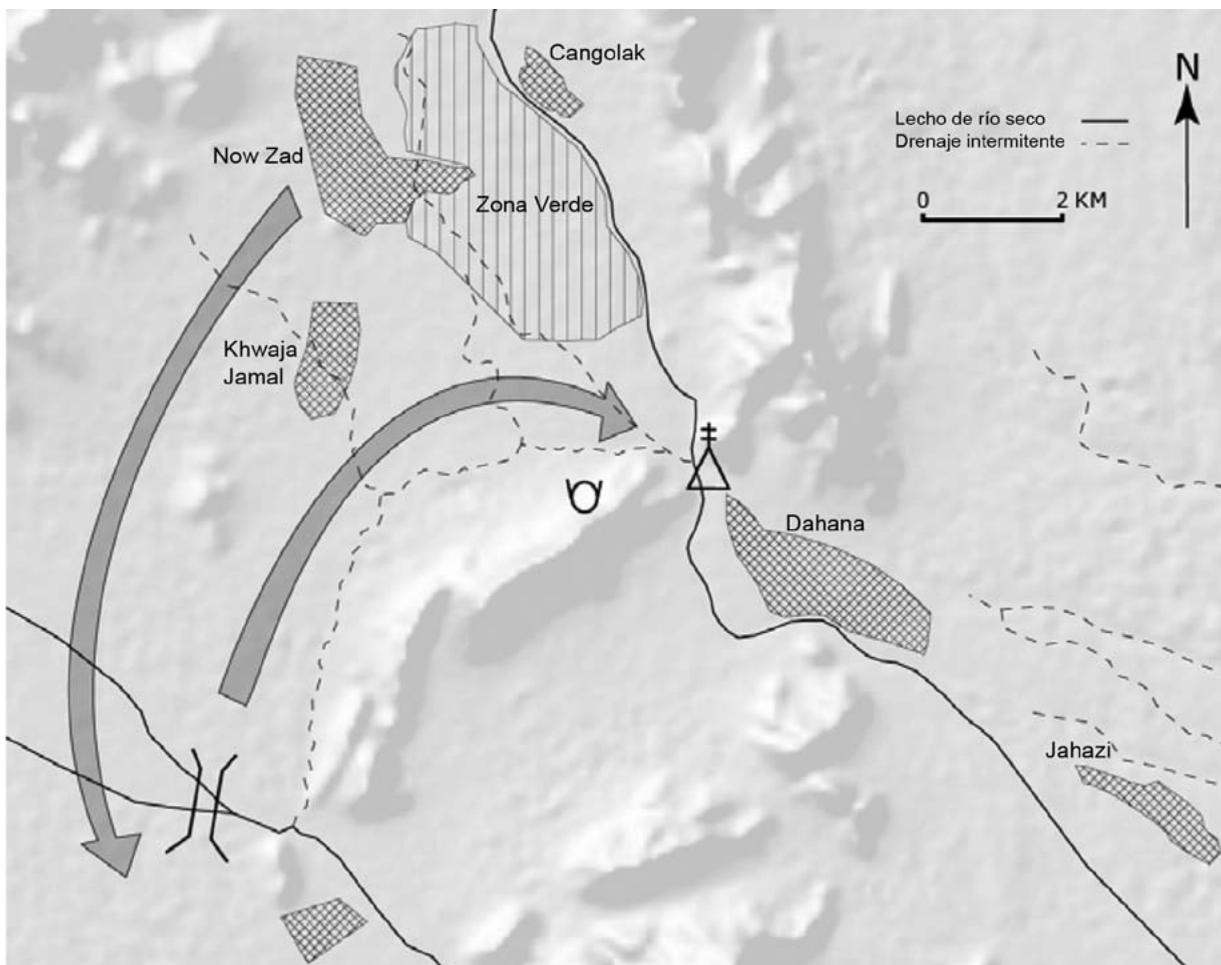


Figura 3

Zad. Esto, desde luego atrajo a los talibanes a mi área y nos dispararon varios cohetes de 107mm desde Dahana. Ubiqué un punto de control y mi puesto de mando táctico en el paso de Dahana.

Desde esta posición elevada, podía controlar el movimiento en la zona. También me di cuenta de que los talibanes habían establecido su propio puesto de control a cuatro o cinco kilómetros de distancia en la aldea controlada por los talibanes de Cangolak. Estaban deteniendo todo el tráfico hacia el sur. Mientras tanto, el convoy al que estaba ayudando pasó por Musa Qala, sin problemas. El engaño es difícil en un entorno donde el enemigo puede ver todos tus movimientos, pero es importante—y factible.

Tuve mucho más contacto con los afganos durante mi segunda asignación. Contaba con tres intérpretes afganos que nos proporcionaron los británicos. Regularmente, nos reuníamos con los líderes de las aldeas locales. Durante el verano,

éramos bienvenidos. Los niños pedían dulces, y la gente estaba feliz de vernos. En el invierno, los niños se desaparecían, y no se mostraban muy agradables con nosotros. Nos percatamos de que los talibanes ocupaban las aldeas en el invierno. Sin embargo, las normas de la OTAN nos impedían realizar registros en las aldeas. Era responsable de llevar a cabo la presencia de patrullas y de reunirme con los lugareños en los 10 kilómetros de Now Zad (lo acorté a seis kilómetros en el norte, de lo contrario, habría sido una pelea de gran intensidad en la zona verde). Llevamos a cabo *shuras* en Now Zad, y en tres ocasiones, tuve solicitudes de refugio y acuerdos de alto al fuego por parte de los asistentes a las mismas. Desde luego, el problema era la eliminación de los infiltrados talibanes del grupo, así que no podía ofrecer asilo. Los altos al fuego fueron evidentemente concebidos por ellos, para permitir que la

cosecha de drogas continuara sin dificultad alguna. Había dos grupos diferentes de talibanes en nuestra área, los integrantes locales quienes eran combatientes motivados, pero no bien adiestrados, y los talibanes externos, quienes hablaban distintos dialectos que los locales y estaban mejor adiestrados. Este último grupo incluía a esos que colocaron los dispositivos explosivos improvisados (IED, por sus siglas en inglés) a lo largo de la carretera. La mayoría de los IED parecían ser fabricados en la misma instalación y había piezas iraníes.

Nos fuimos en mayo. Otra compañía estonia de mi batallón nos sustituyó, por lo que la transición fue fácil. El comandante era un amigo mío. Los estonios ahora han marcado la diferencia durante su estancia en Now Zad. Los talibanes ya no pueden ejercer la enorme influencia de la que antes disfrutaban.

Las diferencias entre las asignaciones

La primera gran diferencia fue las reglas de enfrentamiento. Las normas soviéticas no eran para nada estrictas, si acaso existían. Las normas de la OTAN son muy restrictivas. Salvan vidas civiles, pero también le permiten al Talibán vivir y luchar otro día más.

El enemigo es diferente. Los muyahidines y los talibanes tienen las mismas destrezas básicas, pero los talibanes parecen estar mejor organizados. Los muyahidines tenían más armas pesadas. Los talibanes cuentan con algunos bien adiestrados especialistas artilleros quienes pueden disparar un cohete de 107mm e impactar a un campamento de 100 a 200 metros cuadrados desde una distancia de 7 kilómetros en el primer disparo. Sin embargo, si puede aniquilar al artillero, les tomará semanas para reemplazarlo con alguien eficiente. Han decidido usar morteros de 60mm, porque nuestro radar de contra batería puede detectar morteros de 82mm, pero frecuentemente fallan los de menor calibre. En una ocasión, un observador de avanzada talibán nos persiguió tanto a mí como a mi puesto de mando con el fuego de unas cuarenta granadas de mortero de 60mm. Él sabía lo que estaba haciendo, tenía buena comunicación, y nos mantuvo corriendo.

Había una gran diferencia en el apoyo logístico

y asistencia. El alojamiento era relativamente mejor durante mi primera asignación, pero la disponibilidad de buena comida y agua potable fue mucho mejor durante mi segunda asignación. Teníamos dos pozos en Now Zad, por lo que no dependíamos de agua embotellada. Durante la primera asignación, no había materiales de construcción o fortificación disponibles, de manera que tuvimos que rebuscarlos nosotros mismos. En la segunda asignación contamos con barreras HESCO y todo tipo de material de fortificación. Teníamos la Internet abierta, contacto diario con nuestras familias vía correo electrónico y DVD para distracción. En la primera asignación, una carta se tardaba una semana en llegar y no se nos permitía recibir ningún paquete. El batallón *Spetsnaz*, de vez en cuando, podía exhibir una película al aire libre en la noche.

Mi primera asignación se trató completamente de combate ofensivo y anular la logística del enemigo. Mi segunda asignación fue sobre la defensa estática, y el reto era evitar que el enemigo ganara la iniciativa. En ambas asignaciones, la lucha se trató de logística e interceptación de las líneas avanzadas del enemigo, repliegue y comunicaciones. El engaño era importante en ambas asignaciones, pero fue más difícil en la segunda.

He pasado la mayor parte de mi vida en las cercanías de Kandahar más de lo que hubiera deseado. Sin embargo, regresaré nuevamente y, extrañamente, estoy deseando hacerlo. El desafío, la camaradería de mis compañeros y la capacidad para ayudar a traer la paz a un rincón muy violento del planeta son importantes para mí. He perdido amigos en ambas guerras, y ambas me han mantenido separado de mi familia. Hay muchas emociones implicadas en esta historia que son difíciles de expresar, pero así es la vida de un soldado.**MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. El BTR-40 fue producido entre 1950 y 1960 como un vehículo de reconocimiento blindado. Un centenar de ellos fueron enviados a Afganistán como parte de un programa de ayuda militar entre 1959 y 1960.
2. Las armas capturadas fue la manera en que el comandante puso a prueba sus informes e eficacia. La evacuación de otros materiales era difícil, pero las armas capturadas casi siempre fueron evacuadas.
3. "Hüljatud Linna Valvurid Válisilm," [Guardianes de la Ciudad Abandonada], *Televisión Nacional de Estonia*, enero de 2008.

Las Fuerzas Mecanizadas en la Guerra Irregular

Mayor Irvin Oliver, Ejército de EUA

MIENTRAS QUE EL Ejército prepara el camino hacia el futuro en los que el ex Jefe de Estado Mayor del Ejército, general George W. Casey, ha denominado una “era de conflicto persistente”, parece ser cada vez más evidente que las fuerzas mecanizadas juegan un decreciente rol a favor de las formaciones centradas en la infantería. Sin embargo, si bien esta aseveración tiene validez en el ambiente operacional actual, ignora el uso general de las fuerzas pesadas en la guerra irregular e implícitamente presume que no hay necesidad de medios blindados en el futuro. La doctrina del Ejército sobre el tema de la guerra irregular debe incorporar el empleo de las fuerzas mecanizadas y el adiestramiento debe incluir su uso en todas las formas de guerra.

Con la llegada de tanques M1A1 del Cuerpo de Infantería de Marina de EUA en Afganistán, puede ser útil considerar el asignar un papel más amplio a las fuerzas mecanizadas en la guerra irregular. En la opinión de muchos, el punto de vista inicial puede ser que las fuerzas mecanizadas tienen poco o nada en común con el estilo de guerra en Afganistán basado en algunas razones erradas —la carga logística, las percibidas limitaciones de uso general y la inmovilidad estratégica relativa. Si bien podría haber cierta validez en todas estas críticas, son argumentos deficientes o incompletos basados en presunciones escasas. La consideración principal en la introducción de fuerzas mecanizadas en situaciones que tienen que ver con la guerra irregular debe ser el modo de uso y el tipo de terreno.

El ejército debe reconsiderar el campo de aplicación de las formaciones mecanizadas en todo tipo de operaciones de combate. La doctrina debe expresar sin duda alguna las capacidades, limitaciones y atributos específicos de las fuerzas

mecanizadas en la guerra irregular. Dado que no es el caso, para su empleo se utilizan tácticas, técnicas y procedimientos improvisados en el lugar o consideraciones de usos surgidas de conversaciones informales. Este tipo de aprendizaje era comprensible en los primeros períodos de las operaciones en los conflictos actuales, pero es inaceptable después de casi diez años de experiencia en combate con la fuerza actual. La doctrina también debe formalizar la experiencia adquirida en Irak y Afganistán, la que podría tener un uso más amplio. Un manual de campaña doctrinal para las unidades de infantería ligera y de vehículos *Stryker* así como para las unidades mecanizadas es insuficiente.

El adiestramiento debe incluir las estrategias que se usan en las operaciones actuales. La experiencia muestra que probablemente sería útil alguna forma de organización de tareas con una combinación de fuerzas ligeras y pesadas y el adiestramiento debe reflejar esa realidad.

Stephen Biddle, analista de políticas de defensa, escribe sobre cuán importante es el adecuado uso de las fuerzas para lograr la victoria en el combate moderno. No obstante, los planificadores de defensa y los formuladores de la política tienden a ignorar el empleo de fuerzas y buscar soluciones en la tecnología o nuevos conceptos operacionales para lograr las victorias en los campos de batalla del futuro.¹ La tecnología continúa avanzando y evolucionando a un ritmo cada vez más rápido, lo que conlleva a una difusión mucho más rápida de sus capacidades a los enemigos potenciales. Este cambio constante limita la capacidad que posee EUA de aprovechar una ventaja tecnológica contra las fuerzas convencionales o irregulares. Además, raramente los nuevos conceptos operacionales son realmente nuevos o revolucionarios e intentar predecir la siguiente innovación en los asuntos

El Mayor Irvin Oliver es instructor de relaciones internacionales en la Academia Militar de EUA en West Point, Nueva York. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la universidad Prairie View A&M y Maestría de la

Universidad Columbia. Se desempeñó en calidad de Comandante de la Compañía D, 1-67 Blindados, en Irak y Fuerte Hood, estado de Texas.

(Cuerpo de Infantería de Marina de EUA Sgto. 1º Scott Dunn)



Integrantes del Cuerpo de Infantería de Marina preparan sus tanques M1A1 Abrams para las operaciones, Isla Bubiyan, Kuwait, 21 de noviembre de 2009.

militares, nos arriesga a dejar al Ejército actuando de la misma manera como lo hizo en la guerra anterior o que se replique basado en presunciones defectuosas en sus fundamentos.

La transición en el Ejército

Según Loren Thompson del Instituto Lexington, el Ejército se prepara para la guerra contra una fuerza irregular que no despliega formaciones tales como las “de la era de guerra industrial”.² La reciente conversión de dos equipos de combate de brigada pesados (BCT) a BCT tipo *Stryker* hace evidente que el Ejército está en el proceso de transición a una fuerza más ligera y centrada en la infantería, basado en la creencia de que tiene menos necesidad de potencia de fuego, protección y el efecto de *shock* que producen los medios blindados en el combate. Esta opinión se basa en parte en la lenta movilidad estratégica de las fuerzas pesadas y el número relativamente bajo de soldados desmontados en los equipos de combate de brigadas pesados. Resulta difícil polemizar la necesidad de más infantería en

nuestras formaciones, pero más allá de la obvia necesidad de una infantería más robusta, el Ejército debe considerar qué papel deberían desempeñar en el futuro las fuerzas blindadas y pesadas.

¿Cómo podemos emplear estas fuerzas más eficazmente? La respuesta se encuentra en el uso de las fuerzas —cómo organizar esas fuerzas blindadas y mecanizadas y designar sus tareas tácticas y sus interacciones con medios de otro tipo. Las fuerzas blindadas y mecanizadas podrían jugar un rol significativo en todo el espectro de la guerra, incluyendo la guerra irregular.

Un próximo informe del Ejército que analiza el ambiente de seguridad del futuro visualiza al Ejército operando dentro o cerca de centros poblados, lo cual pone una gran demanda en la supervivencia en el combate cercano y la movilidad táctica.³ Las fuerzas ligeras y medianas son vulnerables ante las armas antitanques modernas e incluso cuando enfrentan medios blindados anticuados que se encuentran en muchas partes del mundo en vías de desarrollo. Una combinación

de fuerzas que incluye las fuerzas pesadas puede proporcionar una significativa ventaja.

Un estudio de RAND de 2008 sobre las fuerzas blindadas medianas, tales como los equipos de combate de brigada tipo *Stryker*, concluyó que esas fuerzas tienen cuatro ventajas en comparación con las fuerzas pesadas —la movilidad estratégica, una velocidad máxima en carreteras, una menor presencia logística y mayor capacidad de tránsito en las áreas de infraestructura subdesarrollada.⁴ Sin embargo, también presentan una pérdida conmensurada de potencia de fuego, protección y movilidad en todo terreno que requiere detallada planificación estratégica, inteligencia y armas de apoyo para compensar las antes mencionadas pérdidas de capacidades.⁵

Resulta evidente en el estudio efectuado que el Ejército está en una situación más ventajosa si cuenta con una combinación de tipos de fuerzas que se complementan entre sí que le ayudan a estar preparado para la guerra tanto convencional como irregular. Algunos están preocupados de que la transformación del Ejército ocurra a costa

de las fuerzas blindadas y mecanizadas, así como de las unidades de armas combinadas. Una de las lecciones aprendidas del estudio RAND es que las fuerzas blindadas, tanto las medianas como las pesadas, históricamente han sido muy útiles en la guerra irregular. Su uso ha sido decisivo. En una era de conflicto persistente, las fuerzas del Ejército llevan a cabo misiones de seguridad y operaciones ofensivas a gran escala en considerables áreas.⁶ Muchas misiones y operaciones de contrainsurgencia y estabilización son tácticamente defensivas por naturaleza, pero las fuerzas terrestres de EUA aún necesitan prepararse para llevar a cabo las clásicas operaciones convencionales contra fuerzas enemigas que despliegan sistemas de medios blindados o antitanques avanzados. Eliminar demasiados equipos de combate de brigada pesado podría aumentar nuestra vulnerabilidad ante estas amenazas.

Los israelíes aprendieron esta lección de la manera más dura en el Líbano en 2006. Hasta un 40 por ciento de las bajas de la Fuerzas de Defensa Israelí (*IDF*), incluyendo la infantería

Cuerpo de Infantería de Marina de EUA, Soldado Joseph A. Lambach



Integrantes del Cuerpo de Infantería de Marina realizan verificaciones pre misión en su tanque M1A1 en Campamento Faluya, Irak, 21 de enero de 2007.

desmontada, se debieron a los sistemas antitanques modernos.⁷ Esto hizo que la *IDF* redirigiera la atención a su doctrina y adiestramiento con respecto a la guerra de maniobra, sistemas de armas blindadas y preparación para el combate convencional.⁸ Estos cambios eran evidentes en la guerra de 2008 contra Hamas en la Franja de Gaza.⁹ Si bien probablemente la guerra irregular sea parte del futuro del Ejército, sería imprudente presumir que los conflictos tal como la contra-insurgencia serán la única forma de guerra que enfrentará la institución. Puede ser que el Ejército quiera mantener una significativa fuerza pesada en su componente activo.

Los soldados y marines en las formaciones mecanizadas han probado su capacidad de llevar a cabo con éxito operaciones de contrainsurgencia y de guerra irregular desde 2003. Muchas de estas tropas han difundido sus experiencias en numerosas publicaciones. Un muestreo de sus escritos provee algunas perspectivas en la consideración de los medios blindados en la guerra irregular.

En primer lugar, es obvio que las fuerzas mecanizadas tienen distintos usos tácticos en comparación con las fuerzas ligeras y de unidades *Stryker*. En segundo lugar, esas fuerzas son sumamente adaptables y bastante capaces de superar sus limitaciones estructurales. Por último, lo que determina el éxito o el fracaso parece ser la presencia de líderes y adiestramiento creativo y adaptable.¹⁰ Las modificaciones en la estructura y el adiestramiento puede ser la manera más eficaz para que las fuerzas blindadas pesadas sigan siendo pertinentes en la planificación de fuerzas para un futuro de guerra irregular.

Las actuales guerras nos han recordado cuán importante es el soldado de infantería en cualquier tipo de guerra. Los soldados de la infantería son elementos centrales en el éxito de las fuerzas mecanizadas en la guerra irregular. Los soldados de infantería mecanizada cuentan con movilidad, potencia de fuego y pueden despejar un terreno complejo con su potencia de fuego orgánica, en un rol de apoyo.

Mientras el Ejército reajusta el equilibrio de su estructura conforme con el ambiente operacional actual, hay algunas dudas en cuanto a la proporción adecuada entre las fuerzas pesadas y las fuerzas ligeras y las unidades de *Stryker*. El riesgo que corre el Ejército y Estados Unidos

es que la nueva proporción resulte en menos fuerzas mecanizadas de las que se necesitan para responder adecuadamente a las amenazas imprevisibles. Las amenazas futuras que encara Estados Unidos pueden tener más capacidades de guerra y podemos dolorosamente perder la movilidad y potencia de fuego de las fuerzas mecanizadas si

...modificaciones en la estructura y el adiestramiento puede ser la manera más eficaz para que las fuerzas blindadas pesadas sigan siendo consideradas en la organización de las fuerzas para un futuro de guerra irregular...

la proporción se aparta demasiado de las mismas. Posiblemente, las organizaciones no estatales tal como Hizbolá han demostrado mayores capacidades militares que las de las fuerzas enemigas en Irak y Afganistán y las fuerzas mecanizadas son muy adecuadas para contrarrestar esa capacidad. Esta amenaza no estatal o híbrida es una para la cual Israel no estaba completamente preparada cuando combatió a Hizbolá en 2006. Hay cierta preocupación, aún en el Gobierno de Israel, de que la Fuerza de Defensa Israelí tenga una falsa percepción de que ya no existía una amenaza militar convencional para Israel y que, en el futuro, las preocupaciones de seguridad israelíes se centrarían en la guerra irregular, dejando a la Fuerza Aérea con la capacidad de derrotar las amenazas convencionales.¹¹ Esto redujo la necesidad de la maniobra o potencia de fuego de estilo convencional. Los israelíes consideraron el poderío aéreo como la respuesta.

Podría ser que el Ejército estadounidense esté cometiendo el mismo error —estableciendo una necesidad de poder de combate terrestre para la guerra irregular con solo limitadas capacidades contra las amenazas más convencionales provenientes de las fuerzas irregulares. El rendimiento

de la Fuerza de Defensa Israelí en Gaza en 2009 demostró que habían aprendido estas lecciones y habían realizado cambios para enfrentar mejor a la amenaza híbrida.

Aún si Estados Unidos se concentrara exclusivamente en la guerra irregular, las fuerzas mecanizadas pueden jugar un rol decisivo. La mayoría de la actual literatura sobre la guerra irregular se centra en las primeras etapas de la insurgencia, no en las últimas etapas u otras operaciones militares en las cuales las fuerzas convencionales juegan un concluyente rol.

Una revisión de la literatura sobre la insurgencia sugiere que la fuerza irregular debe convertirse más convencional si quiere lograr sus objetivos políticos y militares. Una insurgencia es tácticamente ofensiva, pero estratégicamente defensiva, lo cual no permite la decisión.

Según Mao Tse-Tung, hay tres etapas en una insurgencia: defensiva estratégica, estancamiento estratégico y contraofensiva estratégica.¹² En la etapa defensiva, los insurgentes buscan ganar el apoyo de la población civil mediante la subversión y coacción. En un estancamiento estratégico, las fuerzas insurgentes han logrado cierto nivel de paridad con las fuerzas del gobierno así como cierto grado de apoyo popular. Las fuerzas insurgentes también pueden proporcionar servicios a la población en una iniciativa para rebelarse contra el gobierno. En la etapa de contraofensiva estratégica, las fuerzas insurgentes son más fuertes que las del gobierno y la transición desde la guerra de guerrillas hasta la guerra convencional de ritmo acelerado. Las insurgencias en Argelia y Vietnam fueron ejemplos de tal guerra de acelerado ritmo, como fueron las insurgencias del Hizbolá en Líbano y *Jaysh Al-Mahdi* en el sur de Irak. Las fuerzas contrainsurgentes de ritmo acelerado pueden ser decisivas en la neutralización de los insurgentes y forzar una retirada a la defensiva estratégica.

La utilidad de los medios blindados

Las fuerzas blindadas y mecanizadas han probado su valor en la guerra irregular, pero parece que este hecho ha sido olvidado por muchos analistas de las fuerzas futuras. Hay numerosos ejemplos que demuestran que las fuerzas mecanizadas son decisivas en la guerra irregular de tipo convencional y en las operaciones de

contrainsurgencia y estabilización. Las fuerzas blindadas encabezaron los asaltos en la ciudad de Faluya durante la batalla en noviembre de 2004 para recuperar el control de la ciudad de terroristas atrincherados.¹³ Durante la Ofensiva Tet en Vietnam, las fuerzas convencionales equipadas con medios blindados jugaron roles significativos en la Batalla de Hue y varias batallas alrededor de Saigón. Las fuerzas blindadas y mecanizadas fueron elementos clave en la derrota de las fuerzas enemigas en todo tipo de terreno.¹⁴ Las experiencias de combate en Irak también han mostrado el uso de las fuerzas blindadas y mecanizadas en el combate con fuerzas irregulares cuando se incrementó el ritmo operativo y las fuerzas irregulares defendieron el terreno, o de algún modo, buscaron un enfrentamiento decisivo con las fuerzas de EUA. Por ejemplo, en la Batalla de Faluya, las fuerzas de EUA emplearon sus medios blindados con eficacia en roles de asalto y apoyo contra las fuerzas insurgentes que había decidido permanecer en sus posiciones y luchar. El uso de medios blindados de una manera no tradicional pudo haber contribuido al número de muertos y heridos relativamente bajo de las fuerzas de EUA que participaron en el combate, así como al rápido ritmo de avance y la corta duración del combate.¹⁵ Las fuerzas irregulares, en algún momento, intentarán combatir contra las fuerzas regulares de una manera más convencional para lograr sus objetivos.

La Operación *Iraqi Freedom* proporciona muchos ejemplos contemporáneos del uso con éxito de las fuerzas blindadas y mecanizadas en la guerra irregular. Las operaciones de contrainsurgencia bien ejecutadas del 3^{er} Regimiento de Caballería Blindada en Tal Afar y áreas aledañas en Irak, son un buen ejemplo.¹⁶ Las operaciones del 1^{er} equipo de combate de brigada de la 1^a División Blindada en Ramadi, Irak son otras.¹⁷ El 3^{er} Regimiento de Caballería Blindada es un regimiento de caballería pesado concebido para llevar a cabo operaciones de reconocimiento, seguridad y economía de fuerzas bajo el mando de un comandante de Cuerpo de Ejército. En lo central, tiene tres escuadrones, compuestos por pelotones de Vehículos de Combate *M3 Bradley* y pelotones de tanques *M1 Abrams*. En comparación con las brigadas de infantería o incluso otras brigadas pesadas, el regimiento cuenta con

un menor número de soldados disponibles para realizar las operaciones desmontadas mientras mantienen todas sus capacidades montadas. Su despliegue a Tal Afar comenzó con una operación agresiva para ganar una posición inicial en la ciudad y recolectar datos de inteligencia.¹⁸ La estructura de fuerza pesada del regimiento fue beneficiosa en las iniciales operaciones. El 3^{er} Regimiento de Caballería Blindada era favorablemente asimétrico contra la mayoría de las fuerzas irregulares en gran parte de las áreas. En las áreas que restringieron el movimiento de vehículos blindados, el regimiento usó una combinación de Fuerzas de Seguridad Iraquíes y fuerzas desmontadas estadounidenses con estupendo efecto. Si bien la fuerza era organizada basada en tareas con un batallón de infantería aerotransportada de la 82^a División Aerotransportada, la mayoría de la fuerza era mecanizada. Los elementos clave de su éxito eran el liderazgo y la agilidad intelectual. Los líderes tenían que comprender la situación más allá de los aspectos tácticos y emplear las fuerzas disponibles de la manera más eficaz para

aprovechar las capacidades y mitigar las limitaciones por medio del uso de fuerzas adaptable.

Influido por el éxito del 3^{er} Regimiento de Caballería Blindada, el 1^{er} equipo de combate de brigada de la 1^a División Blindada (1/1AD) realizó una operación similar en Ramadi, Irak. Si bien el enfoque de la operación fue la población, la brigada estaba en regular contacto con el enemigo. El 1^{er} equipo de combate de brigada tuvo éxito en una estrategia de contrainsurgencia que requirió mucho personal mientras que al mismo tiempo combatía contra las fuerzas irregulares. La brigada empleó sus vehículos blindados y a sus integrantes para operar puestos avanzados de combate en todas partes de la ciudad y para llevar a cabo operaciones de despeje de rutas en apoyo a estos puestos. Este empleo de fuerzas blindadas es un ejemplo de su uso en la guerra irregular; la responsabilidad radica en la forma de empleo de estas fuerzas, no en las fuerzas en sí.

Las fuerzas blindadas y mecanizadas han llevado a cabo muchas acciones en Irak en varias configuraciones. Algunas veces, han operado



Cuerpo de Infantería de Marina de los EUA, Cabo Ned Johnson

Marines con la Compañía D, 1^{er} Batallón de Tanques de la 1^a División del Cuerpo de Infantería de Marina, disparan el cañón principal de un tanque M1A1 Abrams en un polígono de tiro en Campamento Leatherneck, provincia de Helmand, Afganistán, 13 de enero de 2011.

en formaciones mecanizadas estándares, unidades motorizadas sin sus vehículos blindados y hasta desmontados, pero estas variaciones en la organización demuestran la flexibilidad de las formaciones y la adaptabilidad de sus líderes. Si el Ejército cuenta tanto con organizaciones acertadas como con líderes adaptables, los medios blindados pueden jugar un rol importante en la guerra irregular.

Medios blindados a nivel de batallón e inferior

Gran parte del enfoque en los últimos años ha sido en la transición del Ejército hacia una organización centrada en brigadas. Sin embargo, lo que puede representar verdaderos avances en el empleo de fuerzas en el Ejército desde un punto de vista doctrinal es el despliegue de formaciones blindadas de menor escala en los teatros de operaciones. Esto no es un concepto nuevo, incluso para el Ejército, pero la idea no recibe la misma consideración doctrinal u operacional en otras partes. Sin la menor de las dudas, hay un rol que pueden jugar las fuerzas blindadas y mecanizadas en la guerra irregular dadas sus capacidades inherentes. Mientras el Ejército busca reducir el número de medios blindados que emplea, corremos el riesgo de perder o disminuir una capacidad que muchas fuerzas irregulares no pueden igualar. Arriesgamos perder una forma de asimetría. El Cuerpo de Infantería de Marina de EUA y las fuerzas armadas extranjeras se han dado cuenta del valor que tienen los medios blindados y se han centrado en su uso. Cuando el Cuerpo de Infantería de Marina reorganizó sus Unidades Expedicionarias (MEU), decidió mantener una presencia blindada orgánica dentro de la organización con el Coronel Gregg Olson, Comandante de la 11ª MEU, que llegó al punto de decir que él es “firme creyente de que hay suficientes problemas que pueden ser solucionados con un tanque M1A1”.¹⁹

La Fuerza de Tarea Aeroterrestre más pequeña del Cuerpo de Infantería de Marina es la Unidad Expedicionaria, la cual cuenta con un elemento de combate terrestre concebida en torno a un batallón de infantería reforzado que normalmente incluye un pelotón de tanques M1A1, otro pelotón de vehículos blindados ligeros y una compañía de vehículos de asalto anfibio.²⁰ Evidentemente, el Cuerpo de Infantería de Marina, una fuerza de combate de

infantería ligera, valora el hecho de contar con una capacidad blindada disponible en la mayoría de sus operaciones y busca mantener y mejorar dicha capacidad. Mientras que Estados Unidos se prepara para más escenarios en Irak y Afganistán y operaciones en Estados fallidos o en vías de fracaso, el Cuerpo de Infantería de Marina continúa conservando sus capacidades blindadas, incluso, desplegando sus tanques en algunas zonas de Afganistán.²¹

Puede ser útil considerar las diferencias que existen entre el empleo de medios blindados y el uso de fuerzas mecanizadas limitadas. Con solo tres batallones de tanques y siete batallones mecanizados para apoyar a 36 batallones de infantería, las fuerzas blindadas y mecanizadas del Cuerpo de Infantería de Marina típicamente se despliegan en formaciones de apoyo más pequeñas. Por ejemplo, sus pelotones de tanques se despliegan con las MEU embarcadas y el Cuerpo de Infantería de Marina doctrinalmente emplea sus tanques a nivel de sección en apoyo a las compañías de infantería en un rol de apoyo de fuego directo.²² Si bien el Ejército tiene experiencias parecidas, la doctrina y el adiestramiento del Cuerpo de Infantería de Marina incorporan consideraciones específicas de empleo y relaciones de comando para esta organización de tareas. Los equipos de combate de brigada *Stryker* han utilizado, de manera parecida, el Sistema de Cañón Móvil tipo *Stryker* en apoyo a la infantería, pero, excepto algunas excepciones, la mayoría del Ejército no lleva a cabo operaciones de acuerdo a una doctrina. Una de las excepciones clave ha sido el despliegue de unidades reforzadas de tamaño de compañía en preparación para operar en apoyo a las fuerzas aerotransportadas.



Cuerpo de Infantería de Marina de EUA, Soldado James J. Vooris

Marines de EUA se cubren durante operaciones en Faluya, Irak, 10 de diciembre de 2004.

El ejemplo más reciente de tal uso de fuerzas blindadas y mecanizadas es la operación *Airborne Dragon*. El 7 de abril de 2003, el Ejército de EUA en Europa desplegó la Fuerza de Tarea Blindada 1-63 en apoyo a la 173^a Brigada Aero-transportada para apoyar el establecimiento de un frente en el norte de Irak durante la invasión. La Fuerza de tarea 1-63 contaba con el cuartel general del batallón, una compañía de tanques, otra de infantería mecanizada y elementos de apoyo de combate y apoyo de servicios de combate. Las dos compañías de maniobra apoyaron a una brigada aerotransportada completa en esta temprana etapa de la guerra.²³ Emplear medios blindados en tales situaciones puede ser más probable en el futuro. La operación con fuerzas pesadas fue una clara demostración de incremento de potencial, para la cual las fuerzas iraquíes en el norte no tenían respuestas. Esta fue una forma de guerra asimétrica y proporcionó una marcada ventaja a la 173^a Brigada Aero-transportada y a las fuerzas de operaciones especiales apoyadas por la Fuerza de tarea 1-63. La fuerza de tarea de despliegue inmediato que se desplegó por avión no es un nuevo concepto para el Ejército, pero aún carece de apoyo doctrinal. La preparación, despliegue, empleo y sostenimiento de la Fuerza de Tarea 1-63 presentó distintos desafíos al Ejército, no obstante el uso de una fuerza de tarea pequeña y mecanizada en apoyo a las fuerzas ligeras tuvo éxito. Debemos sistematizar las lecciones aprendidas en esta operación y en despliegues similares. Si bien puede ser que la guerra irregular no dará la opción de ver grandes fuerzas blindadas pasando por vastas extensiones de terreno, el uso de éste tipo de fuerzas aún puede ser beneficioso.

La experiencia canadiense

Canadá es uno de los principales aliados de EUA en Afganistán. Sus fuerzas operan principalmente en el Comando Regional del Este, que incluye Kandahar, una de las áreas más delicadas en Afganistán.²⁴ Debido a las tácticas empleadas por los talibanes contra las fuerzas canadienses, éstos decidieron usar algunas fuerzas blindadas en Afganistán, específicamente tanques e ingenieros.²⁵ Si bien había desafíos claros en el despliegue de medios blindados en Afganistán,

había algunas lecciones válidas que aprender con respecto al uso de fuerzas en el futuro, incluso en este terreno restrictivo.

El empleo de fuerzas y las tareas tácticas que recibieron las tropas blindadas canadienses estaban fuera de las normas publicadas en la doctrina. El adiestramiento en algunas de estas tareas no doctrinarias puede ayudar a estandarizarlas más y preparar a nuestras fuerzas para integrar, de manera más eficaz, todos los elementos de poder de combate.

A fin de integrar los medios blindados más estrechamente con la infantería ligera, las fuerzas canadienses organizaron sus medios blindados basados en tareas hasta el nivel de pelotón y sección.²⁶ Esto es parecido a los métodos de uso de los medios blindados por el Cuerpo de Infantería de Marina de EUA. El uso de las fuerzas mecanizadas en Afganistán requirió de un método poco ortodoxo de mando y control, con los líderes desmontados y montados coordinando en las distintas etapas de las operaciones de combate, para traspasarse el contacto.²⁷ Esta última puede ser una de las tareas tácticas más complejas. Las unidades mecanizadas y blindadas también se organizan para el cumplimiento de tareas a los mismos niveles, pero esto, también cae fuera de la doctrina publicada. La doctrina para las fuerzas mecanizadas debe incluir la organización basada en tareas a nivel de pelotón, especialmente en el ambiente irregular.

Hubo otros hallazgos notables en el experimento canadiense con sus medios blindados en Afganistán. Las fuerzas canadienses descubrieron que en Afganistán, los arados y rodillos incorporados a sus tanques fueron eficaces en las operaciones para despejar la ruta de dispositivos explosivos improvisados (IED). Estas herramientas también fueron útiles tanto para abrir brechas de penetración rápidas como también planificadas en los campos minados.²⁸ Es probable que Estados Unidos jamás vea un campo de batalla sin algún tipo de IED; y aún las fuerzas ligeras requieren de cierto apoyo logístico que debe viajar a lo largo de rutas no defendidas. Puede ser que las fuerzas mecanizadas sean bastante adecuadas en las operaciones de reconocimiento y seguridad de rutas.

También hay un valor psicológico en el uso de medios blindados, incluso en los países en vías de desarrollo y contra fuerzas irregulares

que despliegan medios blindados obsoletos. Los canadienses se dieron cuenta de que estos medios lograron una mayor disposición entre los soldados propios y también encontraron que el incremento de su poder de combate disminuyó el contacto de fuego en sus operaciones.²⁹

Las fuerzas necesitan usar medios blindados en equipos de armas combinadas para alcanzar el éxito, por lo que sin duda alguna, hay un lugar para estos en los equipos de la infantería ligera. Utilizando como referencia al Ejército de EUA, los canadienses encontraron que el adiestramiento individual de sus tripulaciones de tanque necesita centrarse en las habilidades básicas, incluyendo el acondicionamiento físico, buena puntería, tareas a nivel de tripulación y primeros auxilios.³⁰ Estos elementos básicos son necesarios independientemente del conflicto o el terreno.

Por último, en las zonas abiertas de Afganistán, tal como el sur de ese país, las fuerzas del Talibán tendieron a no entrar en combate con las fuerzas blindadas y mecanizadas canadienses. Es probable que esto se pueda atribuir al amplio alcance de los tanques *Leopard C2* que desplegaron.³¹ El empleo de fuerzas blindadas muestra una flexibilidad que le otorga la capacidad de resolver situaciones que muy pocos sistemas de armas pueden igualar.

Sin embargo, hay limitaciones en el uso y eficacia de las fuerzas blindadas y mecanizadas en lugares tal como Afganistán.³² En Afganistán hay extensas áreas donde el terreno es sencillamente demasiado restrictivo, el soporte logístico demasiado pesado y los riesgos de daños colaterales son demasiado altos en comparación con las armas livianas. Sin embargo, las situaciones tácticas y estratégicas, a menudo indican que los beneficios —mayor movilidad en zonas abiertas, supervivencia, potencia de fuego e influencia psicológica— superan las limitaciones en el empleo de tales fuerzas.

El experimento canadiense con los medios blindados en Afganistán es un recordatorio de que la organización de las fuerzas —la manera en que un comandante usa sus tropas disponibles— es un factor decisivo en la guerra. Los planificadores militares de EUA deben considerar maneras innovadoras de usar los tres tipos de equipos de combate de brigada del Ejército en la guerra irregular y elaborar la doctrina para evitar la amnesia institucional una vez que terminan las guerras

actuales. El despliegue de los tanques M1A1 por el Cuerpo de Infantería de Marina en Afganistán puede ser parcialmente una respuesta a la retirada de fuerzas blindadas canadienses y holandesas, pero estos países lograron un buen nivel de éxito con sus tanques en la misma región. El beneficio adicional que no tuvieron los canadienses y holandeses fueron las tripulaciones y comandantes que tenían experiencias con fuerzas blindadas y mecanizadas en la guerra irregular. Los mandos, los estados mayores y las tripulaciones estadounidenses pueden sacar provecho de un cúmulo de lecciones aprendidas ganadas en el combate y operaciones de contrainsurgencia en los últimos siete años en Irak. Si bien las condiciones del terreno, el ambiente civil y los requerimientos logísticos son distintos, los principios siguen siendo los mismos. La experiencia, adaptabilidad e innovación de las fuerzas de EUA pueden llevar a un resultado mucho más positivo.

Conclusión

Las fuerzas blindadas y mecanizadas han mostrado su eficacia en las áreas urbanizadas en gran número de enfrentamientos en Irak y han exhibido una gran utilidad en otras operaciones de guerra. El factor determinante de su eficacia en la guerra irregular es la forma de empleo de las fuerzas —cómo lo hacemos y no necesariamente dónde las usamos.

A medida que los estudios del Ejército cambian más la estructura de su fuerza, los planificadores de defensa deben reconsiderar el valor que asignan a los equipos de combate pesados de brigada. La maniobra y movilidad tácticas son decisivas para lograr el éxito en la guerra moderna.³³ Los equipos de combate pesados de brigada, cuando se emplean con eficiencia, innovación y una clara comprensión de las capacidades y limitaciones, proporcionan una marcada ventaja.

En la guerra moderna, las técnicas de cobertura y encubrimiento, el uso de tácticas con armas combinadas y la iniciativa a nivel de pequeñas unidades reducen la vulnerabilidad.³⁴ El Ejército debe elaborar la doctrina para las fuerzas mecanizadas que incorpore estas técnicas y otras consideraciones en la guerra irregular. Toda transición desde el combate convencional hasta la guerra irregular requiere estudios y rediseños con el fin de que las fuerzas de EUA logren sus objetivos.³⁵

La doctrina actual del Ejército, si bien aún está en evolución, no aborda adecuadamente el papel de las fuerzas blindadas y mecanizadas en la guerra irregular. Por otra parte, existe una aparente disminución de la presencia de las fuerzas blindadas, privilegiando la velocidad y precisión. La disminución del rol que juegan las fuerzas mecanizadas puede ser debido a la creencia de que el futuro en lo militar consistirá de contrainsurgencias y acciones policiales. Es posible que, por sí solas, las fuerzas mecanizadas no sean el tipo ideal de fuerzas para entablar guerras irregulares, pero si se usan como complemento de las fuerzas ligeras, pueden ofrecer una capacidad singular en el campo de batalla, que una fuerza enemiga seriamente debería considerar. Si se integran con las fuerzas de contrainsurgencia, las fuerzas mecanizadas pueden proporcionar apoyo de fuego directo oportuno y decisivo, apoyar las operaciones de seguridad y hacer más difíciles los cálculos del enemigo.

A medida que el Ejército se rediseña para prepararse mejor para el futuro, es conveniente que considere las fuerzas disponibles y los usos que se

les da. Incluso, si el futuro no presenta una nueva generación de operaciones de contrainsurgencias y estabilización, las fuerzas mecanizadas pueden ser ideales en las operaciones de economía de fuerza. Las fuerzas mecanizadas deben estar preparadas individual y colectivamente, como también su doctrina, independiente de la situación o del terreno en el cual pueden encontrarse. Los líderes creativos y adaptables han logrado grandes éxitos con el uso de fuerzas mecanizadas en Irak y Afganistán, donde el empleo de fuerzas es decisivo.

A medida que el Ejército se reorganiza, las brigadas se hacen más ligeras. En el ambiente conjunto de hoy en día, lógicamente, surgen algunas preguntas: Si el Ejército decide abstenerse de la mayoría de sus unidades blindadas y mecanizadas favoreciendo una estructura de fuerzas más ligeras, ¿qué usará para llenar la brecha resultante? ¿Qué hará singular al Ejército dentro del marco conjunto hacia el cual marchan las fuerzas armadas de Estados Unidos? A medida que la tecnología prolifera y se propaga ¿qué capacidades proporcionarán una ventaja asimétrica en el futuro? **MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Biddle, Stephen, *Military Power: Explaining Victory and Defeat in Modern Battle* (Princeton, Nueva Jersey: Princeton University Press, 2004).
- Osborn, Kris, "U.S. Army Focuses on Irregular Warfare," *Defense News*, 12 de octubre de 2009, p. 4.
18. *Ibid.*
- Johnson, David E., Grissom, Adam y Olikier, Olga, *In the Middle of the Fight: An Assessment of Medium-Armored Forces in Past Military Operations*, Monografía (Santa Mónica, California: RAND Corporation, 2008), xiv.
18. *Ibid.*, xvii.
- Osborn, p. 27.
- Katz, Yaakov, "IDF Applying Lessons of War to Improve Use of Tanks," *Jerusalem Post*, 20 de marzo de 2007, <http://www.jpost.com/servlet/Satellite?c=id=1173879134547&pagename=JPArticle%2FShowFull> (8 de enero de 2010).
18. *Ibid.*
- Oren, Amir, "IDF Dependence on Technology Spawns Whole New Battlefield," *Haaretz.com*, 3 de enero de 2010, <http://www.haaretz.com/hasen/pages/1139464.html> (8 de enero de 2010).
- Desde 2003, el *Army & Cavalry Journal* ha publicado muchos artículos que específicamente discuten las tácticas, técnicas y procedimientos que las fuerzas montadas han usado principalmente en Irak. Otras publicaciones patrocinadas por el Gobierno de EUA han publicado artículos similares.
- Steinitz, Yuval "The War That Was Led Astray," *Haaretz.com*, 17 de agosto de 2006, <http://www.haaretz.com/hasen/pages/ShArt.jhtml?itemNo=751470> (18 de diciembre de 2009).
- Tse-Tung, Mao, *On Guerrilla Warfare* (Nueva York, Classic House Books). Véase también el Manual de Campaña (*Field Manual*) FM 3-24, 1-31a 1-35.
- K.D. Gott (2006), *Breaking the Mold: Tanks in the Cities* (Fuerte Leavenworth, KS: Combat Studies Institute Press), p. 97.
- Starry, Donn "U.S. Army Center for Military History," *Vietnam Studies: Mounted Combat in Vietnam*, 1989, <http://www.history.army.mil/books/vietnam/mounted/index.htm> (17 de diciembre de 2009).
- Gott, págs. 105-106.
- Ricks, Thomas E., *Fiasco: The American Military Adventure in Iraq* (Nueva York: Penguin Press, 2006), págs. 416-24.
- Ricks, págs. 61-72.
- Comandancia del 3º Regimiento de Caballería Blindada, *Final Report of 3rd ACR Operations in Operation Iraqi Freedom: 6 March 2005—21 February 2006* (Fuerte Carson, Colorado: Departamento del Ejército).
- Fuentes, Gidget, "MEU Remix," *Marine Corps Times*, 19 October 2009, A18-19.
- U.S. Marine Corps, MCRP 5-12D: *Organization of Marine Corps Forces* (Washington DC: Comandancia del Cuerpo de Infantería de Marina, 1998), p. 2-4.
- U.S. Marine Corps Mobilization Command, *Program Manager Advanced Amphibious Assault*, 9 de septiembre de 2009, <http://www.efv.usmc.mil/> (16 de diciembre de 2009).
- U.S. Marine Corps, MCRP 3-12: *Marine Corps Tank Employment* (Washington DC: Comandancia del Cuerpo de Infantería de Marina, 2005), págs. 9-1 y 9-2.
- Warren, Patrick, y Barclay, Keith, "Operation Airborne Dragon, Northern Iraq," *Military Review* (noviembre-diciembre de 2003): págs. 1-4.
- No atribuido, NATO International Security and Assistance Force, no fechada <http://www.isaf.nato.int> (17 de diciembre de 2009).
- Cadieu, Trevor, "Canadian Armour in Afghanistan," *Canadian Army Journal* (2008): p. 7.
- Cadieu, p. 9.
- Ibid.*, p. 8.
- Ibid.*, págs. 9 y 20.
- Ibid.*, p. 11.
- Ibid.*, p. 15.
- Ibid.*, p. 19.
- Ibid.*, p. 21.
- Biddle, p. 31.
- Ibid.*, p. 5.
- Ucko, David, *The New Counterinsurgency Era: Transforming the U.S. Military for Modern Wars* (Washington DC: Georgetown University Press, 2009), p. 92.

Reforma a la Junta Interamericana de Defensa

John A. Cope

Tomado del boletín del Instituto de Estudios Estratégicos Nacionales, Número 258/S, agosto de 2010.

LAS DELEGACIONES DEL hemisferio occidental ante la Junta Interamericana de Defensa (JID) deberían representar y estar subordinadas a sus ministros de defensa o sus equivalentes, en lugar de a las fuerzas armadas, tal como es el caso en la mayoría de los países de las Américas en la actualidad. Esta reforma innovadora alinearía a la Junta con las prácticas constitucionales democráticas, fortalecería el apoyo de la Organización de Estados Americanos (OEA) a la democracia y ayudaría a implementar la “Declaración sobre Seguridad en las Américas” firmada en la Ciudad de México en el año 2003, por la que se adoptó una visión multidimensional de la seguridad. Esta reforma podría lograrse sin necesidad de modificar los estatutos de marzo de 2006 e incorporaría la Junta al Secretariado General de la OEA como parte asociada del Secretariado de Seguridad Multidimensional.

Este pequeño pero decisivo paso hacia el desarrollo de un ambiente de trabajo genuinamente colaborativo entre las fuerzas armadas y las autoridades civiles podría mejorar la eficacia de la OEA, contribuyendo en los aspectos multilaterales de seguridad y defensa, en un momento en que la seguridad pública se encuentra en peligro en muchos países con el incremento de los delitos y la violencia transnacional.

Comenzando con la reforma mencionada, este documento está dirigido a mejorar la utilidad de la JID para la OEA y sus estados miembros mediante una modernización de sus funciones y una ampliación del talento disponible en materia de asuntos estratégicos. La revitalización en esta fase de seguimiento facilitaría la adaptación de las capacidades de defensa en relación con problemas

regionales tales como la respuesta a desastres, el apoyo de las fuerzas armadas a la policía y otras instituciones civiles y el fortalecimiento de la confianza bilateral a nivel subregional. Este proceso de reforma a la JID requeriría un apoyo por parte de todos los estados miembros de la OEA.

La cuestión

¿Tiene un futuro la Junta Interamericana de Defensa (JID) en una era de seguridad multidimensional? Agobiada por una estructura militar establecida a mediados del siglo XX y una tradición de liderazgo estadounidense, un profundo descontento anti-militar persistente en el ámbito de la Organización de Estados Americanos (OEA) y recursos financieros y humanos severamente decrecientes, la Junta, con su Secretariado y consejo de delegados de 27 miembros,¹ no ha sido funcionalmente útil para la OEA ni sus miembros y se encuentra lista para ser desactivada. Percibida como fuera de contacto con la realidad, inflexible y difícil de controlar, la JID dejaría de existir si se le negara financiamiento o si éste fuera drásticamente reducido.²

A fin de preservar este importante canal de comunicación multilateral, el establecimiento de pautas militares, el fortalecimiento de la confianza bilateral y la colaboración, la Junta deberá tornarse más productiva en los asuntos de defensa y seguridad, más sumisa respecto a los diplomáticos y claramente receptiva al liderazgo de la OEA. La existencia de un punto de consenso internacional entre funcionarios civiles y oficiales militares es importante tanto para atenuar las tensiones regionales como también para fortalecer la cooperación y la interoperabilidad en materia de seguridad en el hemisferio, procesos en los cuales, para poder contribuir, la JID debe alcanzar su pleno potencial. Una Junta para el siglo XXI debería estar basada en los principios

El Coronel (Retirado) John A. Cope, Ejército de EUA, es un Investigador Principal del Instituto de Estudios Estratégicos Nacionales de la Universidad Nacional de Defensa, donde

ha sido responsable del área de Asuntos Regionales del Hemisferio Occidental desde 1992.



Palacio Rosado, actualmente utilizado por la Junta Interamericana de Defensa en Washington, D.C.

y prioridades establecidas hace 7 años en la “Declaración de Seguridad de las Américas” y proporcionar no sólo conocimientos técnicos actualizados acerca de problemas presentes de estrategia y defensa sino también capacidades de planificación ante situaciones complejas, y estar preparada para encontrar maneras de apoyar a las instituciones civiles y a los funcionarios de seguridad que enfrentan difíciles problemas de seguridad nacional y transnacional que ninguna institución o nación puede soportar por sí misma.

Antecedentes

La Junta Interamericana de Defensa es la asociación internacional de fuerzas armadas más antigua del mundo. A instancias de los Estados Unidos en 1942, las repúblicas americanas crearon la JID con el fin de prepararse para la defensa del hemisferio contra la agresión

externa proveniente de los países del Eje, mediante el desarrollo de estudios conjuntos y recomendaciones sobre medidas adecuadas. Después de la Segunda Guerra Mundial, a fin de mantener la seguridad continental y regularizar la cooperación en el hemisferio, los países de las Américas adoptaron el Tratado Interamericano de Asistencia Recíproca (el Pacto de Río) en 1947 y crearon la Organización de Estados Americanos un año después. Pero la JID no fue reconocida explícitamente en ninguno de los dos tratados. Durante gran parte de sus 68 años, el liderazgo militar de la región (incluyendo oficiales estadounidenses) mantuvo a la Junta apartada de la subordinación a los órganos “políticos” de la OEA. Las delegaciones permanecieron asimismo independientes de sus propios diplomáticos ante la organización. Con poco respeto hacia las instituciones militares en general, los funcionarios

de la OEA han limitado a su vez el margen de acción de la JID en asuntos regionales por temor a que las fuerzas armadas se apropiaran de ésta, minimizaron su utilidad, e intentaron colocar a la Junta bajo fuerte control civil. Durante este proceso los estados miembros de la OEA, liderados históricamente por México, intentaron además asegurarse de que la influencia militar de Estados Unidos sobre la JID fuera restringida.

El advenimiento de la democracia constitucional en un mundo post-Guerra Fría renovó la atención hacia el control civil sobre las fuerzas armadas. La reacción de la comunidad de la OEA en la década de los 90 fue crear un Comité de Seguridad Hemisférica en el ámbito del Consejo Permanente de la OEA y cuestionar los fines y la agenda de la JID en una era de paz democrática y fortalecimiento de la confianza bilateral. Durante 2004-2005, se creó un Secretariado de Seguridad Multidimensional. No obstante, se requiere mayor debate para clarificar la relación jurídica e institucional entre la OEA y la JID. En una resolución del año 2006, “Estatutos de la Junta Interamericana de Defensa”, la Junta se convirtió en una “entidad” de la Organización conforme a su acta constitutiva. El documento hizo hincapié en el principio de control civil sobre las fuerzas armadas y dejó en claro que en ningún caso la JID tendría un rol operativo. Por primera vez, los estatutos establecieron que la Junta debía elegir su propio presidente, vicepresidente y otros funcionarios de mayor jerarquía, en lugar de aceptar a los oficiales propuestos por Estados Unidos.³ Ese año, el brasileño Jorge Armando Ribeiro fue elegido como el primer presidente de la Junta Interamericana de Defensa, que había sido presidida por oficiales de los Estados Unidos durante 64 años. La resolución de 2006 confirmó cuatro tareas que la JID había acumulado a través del tiempo:

- Brindar asesoramiento técnico y educativo y servicios de consultoría en asuntos relacionados con temas militares y de defensa.
- Ofrecer a oficiales militares y funcionarios civiles cursos académicos avanzados acerca de temáticas militares y de defensa, el sistema Interamericano y otras disciplinas relacionadas en el Colegio Interamericano de Defensa (CID).
- Promover la cooperación entre las fuerzas armadas y funcionarios civiles de los estados miembros.

- Brindar servicios de asesoramiento técnico referidos a la remoción de minas terrestres; la administración, custodia y destrucción de armas; el desarrollo de una doctrina de defensa nacional y documentos estableciendo políticas; transparencia, medidas de fortalecimiento de la confianza bilateral y de la seguridad en el hemisferio y otras regiones; asistencia humanitaria en casos de desastres; y operaciones de búsqueda y rescate.

Evaluación

En ningún momento en la historia reciente de la región ha habido tantos desafíos complejos y oportunidades asociadas con la defensa y seguridad, o con la soberanía y estabilidad. La Organización de Estados Americanos, agobiada por sus propios defectos —exacerbados por fisuras ideológicas y geoestratégicas entre los estados miembros— enfrenta la inmensa tarea de convertirse en un foro multilateral más efectivo e influyente. Sin embargo, en este proceso de cambio, la OEA no puede darse el lujo de perder su voz profesional en asuntos de defensa y militares, lo que podría ocurrir en poco tiempo si no se repara la relación actual.

Más allá de sus funcionarios superiores, la mayor parte del personal de la OEA posee poco conocimiento acerca de las actividades de la JID (o del CID). La separación física de 2 millas entre la Junta y el cuerpo diplomático de la OEA reafirma una tendencia latinoamericana a no interactuar con organizaciones militares. Las recientes autoridades brasileñas dirigieron a la Junta hacia un intento por mejorar la comunicación con la OEA, proponiendo un acuerdo de enlace con el Secretariado General y el Comité de Seguridad Hemisférica y mediante el intento de interactuar informalmente con la comunidad diplomática perteneciente a la OEA. Desafortunadamente, estos esfuerzos fueron recibidos con poco interés.

La renuencia de los diplomáticos a recurrir a los conocimientos de la Junta, aún cuando se analizan asuntos regionales de defensa y seguridad, y la resistencia por parte de la JID a subordinarse en la práctica al Comité de Seguridad Hemisférica en el ámbito del Consejo Permanente de la OEA o al Secretariado de Seguridad Multidimensional, constituyen una importante barrera. A fin de convertir a la Junta

en una entidad más útil para la OEA, Estados Unidos y otros estados miembros interesados deben ocuparse de dos problemas estrechamente relacionados. El primero es un obstáculo institucional —la naturaleza exclusivamente militar de la JID refuerza estereotipos, lo que dificulta las relaciones positivas. Los diplomáticos y el personal civil formados en culturas anti-militares tienden a menospreciar a oficiales uniformados. La mayoría de los militares además tienen presente las relaciones poco armoniosas y responden agrupándose con otros oficiales y manteniéndose alejados del personal civil de la OEA. Es improbable que las percepciones y tensiones cambien en poco tiempo, y su persistencia obstruye oportunidades para la cooperación y utilidad. Se hace necesario un nuevo enfoque que presente una mayor sintonía con la democratización en la región.

El segundo problema se refiere al rol de la Junta en el ámbito actual de seguridad multifacética. Este asunto presenta dos dimensiones. Al reformar a la JID, los estados miembros deben encontrar maneras de ampliar el pensamiento tradicional militar y de defensa de la Junta así como también su perspectiva y su capacidad, a fin de tornarla más valiosa para la OEA y para los mismos estados miembros en el complejo ambiente de seguridad pública actual. Es vital asimismo que la Junta mantenga funciones de asesoramiento en lugar de las operacionales. De igual importancia, se debe instar a los funcionarios de la OEA a aceptar la realidad de que las relaciones civiles-militares en la mayoría de los países han tenido grandes avances en poco tiempo. Es importante que diplomáticos y funcionarios civiles estén dispuestos a trabajar con una nueva generación de hombres y mujeres militares como también con civiles experimentados en materia de defensa nacional.

Corregir un anacronismo institucional⁴

La estructura de la JID evoca un viejo período en la historia de Latinoamérica y del Caribe en el que las instituciones militares eran mayoritariamente autónomas y regularmente cumplían un rol significativo en la política. El legado de tensión civil-militar aún influye sobre el razonamiento y las acciones tanto en la OEA como en la JID. La

mayoría de las delegaciones ante la Junta, incluyendo la de Estados Unidos, representan autoridades militares (en el caso de Estados Unidos es el Estado Mayor Conjunto) y raramente consultan a las misiones diplomáticas de sus propios países ante la organización. En términos generales, la comunidad militar de la región aún considera a este cuerpo único como su voz colectiva, si bien no coordinada, dentro del Sistema Interamericano. Mientras que los ejércitos, las fuerzas navales y las fuerzas aéreas de la región han tenido por mucho tiempo sus propias conferencias, ninguna ha intentado cumplir con el rol integrador más amplio que posee la JID.⁵

Sin embargo, con el resurgimiento de gobiernos democráticos, el fin de la Guerra Fría, el crecimiento de la independencia estratégica entre los estados americanos y la existencia de problemas multifacéticos de seguridad en común, ¿deberían las delegaciones nacionales ante la JID continuar representando únicamente a las fuerzas armadas? La mayoría (pero no todos) de los estados miembros actualmente poseen ministerios de defensa dirigidos por civiles que supervisan o controlan a las fuerzas armadas. En la práctica, las fuerzas armadas se han adaptado a los cambios en sus países y en el extranjero, pero la transformación de las relaciones con las formas de gobierno y las sociedades no ha sido pareja. Con una gran variedad de cambios profesionales e interacciones civiles-militares, algunas positivas y algunas negativas, ha habido poco interés en las actividades de una junta de defensa. La mayoría de los gobiernos la consideran lejana e intrascendente. Con pocas excepciones, aún los funcionarios civiles de defensa han evitado posibles confrontaciones con líderes militares y han mantenido el estatus quo en la JID.

Esta tendencia comenzó a cambiar a partir del año 2008. Los ministros de defensa comenzaron a cumplir un rol más determinante en el establecimiento de políticas de seguridad nacional y se reunieron con sus contrapartes en foros internacionales tales como la Conferencia de Ministros de Defensa de las Américas (CMDA)⁶ y el recientemente creado Consejo de Defensa de la Unión de Naciones Sudamericanas (UNASUR). En la VIII CMDA del año 2008, por primera vez los ministros en dos oportunidades establecieron contactos con la OEA y la JID a fin

de mejorar mecanismos regionales de defensa que proporcionarán apoyo a las autoridades civiles que responden a desastres causados por la naturaleza o el hombre, y evaluar otras modalidades de cooperación, tales como cumplir la función de secretariado y memoria institucional para el proceso de la CMDA. Este interés en la Junta, si bien tibio, abre un camino hacia la reforma.

Una mejora (o curación) de las relaciones entre la JID y la OEA podría comenzar con la transferencia de responsabilidades oficiales a las delegaciones nacionales ante la Junta, que son parte de las prerrogativas de las fuerzas armadas (generalmente los ejércitos), a los ministerios de defensa, introduciendo una identidad civil. El cambio reconoce que los asuntos de defensa y seguridad son parte de la agenda del sector civil y ya no son exclusivamente del dominio de las fuerzas armadas. El poder civil, informado por asesoramiento militar, debería decidir la manera en que se desarrollan y se emplean las capacidades nacionales. Los tiempos han cambiado: ahora hay cuadros de civiles profesionales, bien informados en el ámbito de defensa, que están surgiendo en la mayoría de los estados miembros. Los estatutos de la Junta admiten como jefe de delegación a un oficial militar de alto grado o a un funcionario civil. La integración de los miembros de la delegación en su totalidad puede ser militar, civil o mixta, según los deseos del gobierno. Varios países ya poseen un jefe de delegación civil. Los estatutos establecen que el presidente y vicepresidente de la Junta deben cumplir los mismos requisitos que los fijados para un jefe de delegación y disponen que el Secretariado de la JID y el Colegio Interamericano de Defensa pueden ser dirigidos e integrados por oficiales militares y funcionarios civiles.

Una transformación de la cultura corporativa militar de la JID hacia una organización que representa la perspectiva más amplia de los ministros de defensa (o su equivalente en países sin instituciones militares) reforzaría al sector civil en su control sobre las fuerzas armadas, mejor que la actual relación que existe entre la OEA y la JID. Adicionalmente, el vínculo tradicionalmente débil entre los jefes militares de delegaciones y los representantes permanentes ante la OEA se vería fortalecido por un enlace entre el ministerio de defensa y el ministerio de relaciones exteriores en el que ambos equipos se expresaran con una sola

voz en asuntos de política de estado. Esta transformación, además debería facilitar el desarrollo de una relación de trabajo constructiva dentro de la OEA, lo que produciría una disposición entre los estados miembros a incrementar el financiamiento y el apoyo de recursos humanos para una Junta más participativa. Una asociación más estrecha entre la JID y el Secretariado de Seguridad Multidimensional, concluyendo con la antigua autonomía de la JID, es esencial para enfrentar los problemas que ni las fuerzas de seguridad ni las fuerzas militares pueden resolver por sí mismas.

Mientras que cada estado miembro puede cambiar el liderazgo de su delegación de manera independiente, una manera de solidificar la transformación institucional tendiente a cambiar cómo la Junta es percibida podría corresponder a la IX Conferencia de Ministros de Defensa de las Américas en noviembre de 2010. En la reunión, los ministros de defensa y las autoridades de las delegaciones podrían tomar las siguientes medidas:

- Los 27 estados miembros de la JID podrían aclarar oficialmente que los jefes de delegación ahora representan al ministro de defensa del país (o la dependencia equivalente) en lugar de a las fuerzas armadas. (Esta acción es una medida de fortalecimiento de la confianza bilateral y la seguridad tendiente a mejorar la coordinación entre los ministros de defensa. Fortalece las relaciones hemisféricas y contribuye a la estabilidad, la paz, la cooperación y la seguridad internacionales.)⁷

- Los estados miembros podrían expresar su intención de que la JID comience a trabajar en estrecha colaboración con el Secretariado de Seguridad Multidimensional, reconociéndolo como el vínculo institucional entre la Junta Interamericana de Defensa y el Secretariado General de la OEA. Esta relación crea un puente para la cooperación con los ministros del hemisferio responsables de la seguridad pública.

- Los ministros podrían anunciar su intención de nominar para presidente de la Junta en el año 2011 a un funcionario civil de un estado miembro que cuente con experiencia previa en algún nivel jerárquico en un ministerio de defensa.

- Los ministros podrían aceptar el ofrecimiento del Secretario General de la OEA de conservar la memoria institucional de la conferencia y

que la JID, como parte del Secretariado de Seguridad Multidimensional, cumpla la función de Secretariado.

- Los ministros podrían nuevamente manifestar su apoyo a la continua formación de expertos profesionales civiles y militares en las instituciones nacionales responsables de la defensa y seguridad y el fortalecimiento del Colegio Interamericano de Defensa.⁸

La JID, debemos reconocer, tiene que funcionar en un contexto de diversidad regional y aún de controversia acerca de cómo abordar la defensa y la seguridad.

Extender la reforma

De las 12 funciones específicas enumeradas en los estatutos, la Junta Interamericana de Defensa realiza actualmente únicamente 3: un curso avanzado de defensa de 10 meses de duración en el Colegio Interamericano de Defensa; apoyo para tareas de remoción de minas terrestres en el hemisferio; y, tal como se le solicitara en la VIII CDMA, brinda asesoramiento técnico para mejorar la capacidad de respuesta de defensa en apoyo de las agencias de socorro y organizaciones de asistencia humanitaria civiles en el caso de desastres naturales. Varias de las otras funciones se cumplen cuando son requeridas, tales como asesoramiento en búsqueda y rescate y servicios de asesoramiento en el desarrollo de doctrinas de defensa nacional y elaboración de documentos referidos a políticas de estado. Un factor que contribuye a la productividad limitada de la Junta es la falta de recursos humanos en el Subsecretariado de Servicios de Asesoramiento militar, y la carencia de diversidad regional y pericia profesional acerca de numerosos temas actuales de defensa y seguridad. El colegio sólo posee una capacidad de asistencia limitada. En consecuencia, la Junta tiende a esperar a que

la OEA le asigne tareas, tales como el proyecto referido a desastres naturales, en lugar de tomar la iniciativa de manera proactiva. No es sorprendente que los órganos políticos de la OEA perciban a la JID como enclaustrada y poco productiva.

La Junta se ve aquejada por otro problema regional más profundo: ni el consejo de delegados ni las instituciones que representan, han abordado de manera integral, comprensiva y multilateral los numerosos desafíos a la seguridad expresados en la “Declaración sobre la Seguridad en las Américas”, que los estados miembros firmaron en el año 2003. La OEA siguió esa decisión mediante la creación del Secretariado de Seguridad Multidimensional para lidiar con asuntos de seguridad pública y asistir a los estados miembros de la OEA en sus esfuerzos colectivos para enfrentar el incremento en la criminalidad a nivel nacional y transnacional. El secretariado civil ya ha organizado dos reuniones de una nueva conferencia de los Ministros responsables de la Seguridad Pública en las Américas (MISPA). La Junta militar no ha tomado medidas.

La JID, debemos reconocer, tiene que funcionar en un contexto de diversidad regional y aún de controversia acerca de cómo abordar la defensa y la seguridad. Los países poseen diferentes modelos de cooperación (o carecen de los mismos) en relación con los enfoques, las pautas legales y los instrumentos utilizados para enfrentar los desafíos públicos. Existen dos grandes escuelas de pensamiento. La mayoría de las naciones sudamericanas más grandes reconocen las amenazas transnacionales pero tienden a establecer una clara diferenciación entre los roles de las fuerzas de seguridad o policía y las fuerzas armadas. Estos estados prefieren considerar la seguridad pública y la defensa como asuntos distintos. Los países centroamericanos y del Caribe más pequeños tienden a considerar las amenazas transnacionales como las más importantes y les preocupa menos una respuesta interministerial, pero con frecuencia ignoran la necesidad de cooperación similar con sus vecinos. Estados Unidos tiende a omitir la doctrina en favor de la acción pragmática, frecuentemente minimizando la integración de los componentes de asistencia civil y militar.

En casi todos los casos, los gobiernos tienden a observar la colaboración entre las fuerzas armadas

y otras fuerzas de seguridad y policiales como un último recurso. En la práctica, muchos países están descubriendo que una división absoluta entre la defensa y la seguridad no es factible, particularmente en áreas urbanas violentas. Esta admisión pragmática aún no se ha traducido en una doctrina, una demora explicada, en parte, por las sospechas civiles del alineamiento militar con la democracia, preocupaciones acerca de los derechos humanos y distintos puntos de vista sobre los roles adecuados de fuerza, mitigación y prevención.

A fin de ayudar a la OEA a ser más efectiva, la Junta Interamericana de Defensa bajo el liderazgo civil debería demostrar que la cultura de defensa/militar puede adaptarse al ámbito de seguridad de la actualidad y a los principios y prioridades establecidos en la “Declaración de Seguridad de las Américas”. Una estrategia proactiva en dos etapas debería ser implementada después de una reestructuración de la Junta. En la etapa a corto plazo, la JID debería ampliar y fortalecer su capacidad de asesoramiento técnico en materia de defensa/militar, el ámbito principal en el que puede contribuir a la OEA. En la segunda etapa, a largo plazo, la Junta debería desarrollar maneras

El primer paso en este camino es que la Junta acepte su subordinación al control civil y a recibir confirmación por parte de la OEA de lo que puede hacer profesionalmente para mejorar su utilidad.

relevantes e innovadoras, coherentes con los estatutos, de apoyar a las instituciones civiles y a los funcionarios de seguridad pública en tiempos de necesidad y luego estandarizar estos procedimientos.

La pista (o Carril) de pericia profesional

Los estatutos de 2006 establecen el propósito de la Junta Interamericana de Defensa como proveedora de asesoramiento técnico y educativo

y de servicios de consultoría en temas relacionados con asuntos militares y de defensa.

¿Qué debería significar esto hoy? La variedad de problemas y asuntos estratégicos es más amplia en el año 2010 que en el año 1942 e incorpora temas resaltados en la Declaración de la OEA de 2003 así como también otros problemas de seguridad contemporáneos. Un listado parcial de los intereses actuales de defensa incluye la no proliferación, seguridad en el ciber-espacio, comunicaciones estratégicas, derecho marítimo, energía, cambios climáticos y el medioambiente, contrabando, respuesta a desastres, mantenimiento de la paz, derechos humanos, mujeres en las fuerzas armadas, contacto con comunidades autóctonas y la capacitación/educación profesional. El personal de la Junta del futuro debería constituir una fuente o depósito de información, pero se encuentra actualmente mal preparado para ofrecer asesoramiento en relación con la mayoría de los asuntos. La pista de pericia profesional requerirá un personal rotante compuesto por oficiales militares y funcionarios civiles, del área de defensa de los estados miembros, que posean conocimientos acerca de una variedad de asuntos estratégicos y puedan asistir al Comité de la OEA de Seguridad Hemisférica y al Secretariado de Seguridad Multidimensional. El cuerpo docente del CID podría además ser, en parte, seleccionado tomando en consideración que pudiera constituirse en una fuente adicional de conocimiento profesional.

Una parte igualmente importante de la pista de pericia profesional es la necesidad de encontrar maneras innovadoras de restaurar la confianza de la OEA y de los estados miembros en la JID. Esto implica mejorar la calidad de la cooperación de ésta con los órganos políticos del Sistema Interamericano. El primer paso en este camino es que la Junta acepte su subordinación al control civil y a recibir confirmación por parte de la OEA de lo que puede hacer profesionalmente para mejorar su utilidad. Hay al menos en la actualidad seis tareas que la OEA debería solicitar a la JID explorar. Las seis categorías, con ejemplos de áreas que requieren atención en cada una de las mismas, incluyen:

- Pautas regionales de preparación militar— respuesta a desastres y seguridad en el ciber-espacio,

- Mejores prácticas técnicas —atención prestada a cambios climáticos y al medioambiente, comunicaciones estratégicas, capacitación en cuanto a los derechos humanos,

- Interoperabilidad —mantenimiento de la paz, respuesta a desastres, educación,

- Transparencia —presupuestos de defensa, aplicación de justicia militar,

- Consideraciones legales —derecho marítimo, demarcación de fronteras, energía,

- Conocimientos profesionales exclusivos —remoción de minas, búsqueda y rescate.

Si se le solicitara crear estándares regionales de preparación militar en casos de desastre, por ejemplo, la Junta podría recomendar un sistema en el que los gobiernos “asignaran” por un período específico las capacidades militares con las que contribuirían a responder ante un desastre de gran magnitud, tales como un hospital de campaña y unidades de purificación de agua. Podría proponer además el desarrollo de procedimientos a utilizarse en gran parte de la región que preparasen a las fuerzas armadas para trabajar de manera conjunta y efectiva en áreas técnicas tales como comunicaciones integradas u operaciones aeroportuarias coordinadas durante desastres naturales.

Aún en tales asuntos esencialmente técnicos, esto no es suficiente para que la Junta sea proactiva. Las delegaciones diplomáticas y de defensa de los países deben colaborar y brindar apoyo a los niveles políticos del Consejo Permanente de la OEA. En conclusión, la pista de pericia profesional para mejorar la utilidad de una JID del futuro liderada por civiles sugiere que se deben ampliar los conocimientos en materia de defensa en el Secretariado de la Junta y el CID con el objeto de preparar a la Junta Interamericana de Defensa para abordar temas de defensa de interés actual y ser asimismo un depósito de información estratégica y técnica para la OEA. Esto requerirá la adopción de una perspectiva profesional diseñada para el fortalecimiento de la confianza bilateral en la OEA, mejorar la cooperación entre los estados miembros y apoyar la utilización de la influencia de la organización en las Américas.

La pista de defensa y seguridad pública. La segunda pista de seguimiento reconoce que la defensa y seguridad pública deben ser diferenciadas y que cada uno de los estados

miembros tiene sus propios modos de abordarlas, sus pautas legales, competencias e instrumentos. Mientras intenta no confundir la cultura y la misión de cada una, el Secretario General de la OEA José Miguel Insulza es consciente de que estas instituciones deben a veces trabajar conjuntamente. En un discurso en el año 2007, expresó lo siguiente:

*Existen hoy algunas amenazas a la seguridad, tales como el narcotráfico y el crimen organizado, entre otras, en las que las funciones de seguridad pueden ser complementadas por las fuerzas armadas. La OEA se encuentra efectivamente obligada a coordinar la fuerza colectiva para cooperar en enfrentar las nuevas amenazas a la seguridad continental, especialmente en los países más vulnerables.*⁹

A la fecha, ni el Secretariado General de la OEA ni la Junta Interamericana de Defensa han desarrollado maneras de cumplir esta importante obligación.

Explorar cómo “coordinar la fuerza colectiva para cooperar en enfrentar las nuevas amenazas” a la seguridad regional es un área en que la Junta puede demostrar su predisposición para asistir a la OEA sin constituir una amenaza para su predominio. El consejo de delegados podría crear un grupo de planificación estratégica civil-militar en el ámbito del Secretariado de la Junta y encargarle que examine los distintos modelos de apoyo militar a las instituciones civiles y que proponga opciones para la cooperación en situaciones en las que tiene sentido que las fuerzas armadas brinden apoyo a las autoridades civiles y a las fuerzas de seguridad a fin de preservar la seguridad interna. Pasos que el grupo podría considerar incluyen un diálogo exploratorio con una gran variedad de expertos regionales y la evaluación de experiencias recientes en México, Centroamérica, varios estados caribeños, Colombia y Brasil. Además, hay prácticas a ser identificadas durante discusiones con los secretariados de la Conferencia de Ejércitos Americanos, la Conferencia Naval Interamericana y el Sistema de Coordinación entre las Fuerzas Aéreas Americanas. Con el fin de dejar en claro que el propósito del grupo de planificación no es una jugada de poder militar sino un esfuerzo por fortalecer las instituciones y capacidades civiles, la Junta debería trabajar en estas tareas

con el Departamento de Seguridad Pública en el Secretariado de Seguridad Multidimensional.

A fin de mejorar su credibilidad, la nueva JID liderada por civiles trabajando estrechamente con el Comité de Seguridad Hemisférica y otras entidades de la OEA, debería mostrar interés en discusiones acerca de la seguridad pública en la organización. La reciente iniciativa brasileña de un enlace debería ser resucitada. Por su lado, la Junta no puede siempre esperar que le soliciten participar en actividades relevantes. Debería promover la cooperación. Temas adicionales para una consideración posterior en un estudio exploratorio por parte del grupo de planificación estratégica, en colaboración con el Comité de Seguridad Hemisférica, podría incluir la contribución de la OEA a la cooperación de todas las agencias de los distintos gobiernos en materia de seguridad, y el rol estratégico que juega la OEA en el ámbito de seguridad global (por ejemplo, cooperación con la Unión Africana en temas de lucha contra el narcotráfico).

Reforma para revitalizar

El periodista James Fallows recientemente nos recordó que el “paradigma de adaptarse o vivir” del economista Mancur Olson se ha difundido desde la Academia Militar de EUA en West Point al mundo corporativo... con la idea de que las instituciones rígidas inevitablemente fracasan.”¹⁰ La Junta Interamericana de Defensa es, desafortunadamente, una institución rígida con un pensamiento estático. Los estados miembros deberían rescatarla de su desadaptación; restaurar su viabilidad, potencial y credibilidad; y revitalizar su utilidad en el Sistema Interamericano. Si bien los graves problemas financieros tendrán un rol clave en las decisiones de la OEA que afectan a la Junta, una entidad más profesional, adaptable y cooperativa podría demostrar la utilidad de la JID para la organización. Existe una necesidad válida para un canal de comunicación multilateral —que no trate de imponerse— que tienda al fortalecimiento de la confianza mutua y a una amplia colaboración.

La Junta no podrá salvarse, sin embargo, a menos que sus estados miembros acepten la realidad: la naturaleza puramente militar de la JID obstruye su utilidad en tiempos en que la seguridad pública se encuentra en peligro y

existen amenazas transnacionales. Las fuerzas armadas ya no son la voz principal en asuntos de defensa regional —este rol ha sido transferido a los ministros de defensa. Esto no significa para la Junta que las delegaciones miembros deberían representar a sus ministros, y que la JID debería elegir un presidente civil y trabajar en estrecha colaboración con el Secretariado de Seguridad Multidimensional. El ámbito estratégico contemporáneo requiere una genuina colaboración civil-militar en la OEA para mejorar su efectividad en asuntos de defensa y seguridad. La OEA no puede darse el lujo de perder su fuente de asesoramiento profesional. La JID y el CID, sin embargo, deben mejorar el alcance y la calidad de sus conocimientos para abordar asuntos actuales y futuros de importancia estratégica. La Junta necesita una nueva dirección —la interpretación pasiva tradicional de sus funciones deberían ser reemplazada por iniciativas creativas y oportunas en por lo menos las seis áreas mencionadas. En la actualidad, es esencial que una JID proactiva encuentre maneras de ayudar a las fuerzas armadas de las Américas a trabajar con las autoridades civiles y los funcionarios de cumplimiento de la ley, que podrán tener una mejor sintonía con las amenazas actuales pero requerir en ocasiones asistencia militar profesional.**MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Siete países caribeños no participan en la Junta Interamericana de Defensa (JID).
2. Los estados miembros crearon en 1962 un Colegio Interamericano de Defensa (CID) subordinado para brindar oportunidades a oficiales militares, y más recientemente, a funcionarios civiles (policías y diplomáticos) a concurrir a cursos académicos avanzados relacionados con asuntos militares y de defensa, con el Sistema Interamericano, y con disciplinas relacionadas. El CID es ampliamente considerado como productivo.
3. Reflejando particulares idiosincrasias legales y de recursos, y por acuerdo de los estados miembros, el director del Colegio Interamericano de Defensa continúa siendo un oficial militar de los Estados Unidos que ha promovido activamente la modernización del programa de estudios. El subdirector es de otro estado miembro de la JID.
4. Este subtítulo pertenece a la presentación mediante diapositivas de la delegación chilena ante la JID, “La Junta Interamericana de Defensa en la Actualidad y la Necesidad de Romper su Paradigma”, noviembre de 2009, diapositiva 7.
5. No existe un grupo de jefes de estado mayor conjunto del hemisferio.
6. La Conferencia de Ministros de Defensa de las Américas comenzó en 1995. Su octava reunión se realizó en Canadá en septiembre de 2008.
7. Reflejando el artículo 5, “Declaración de Banff,” VIII Conferencia de Ministros de Defensa de las Américas, 5 de septiembre de 2008.
8. Artículo 14.
9. Discurso de José María Inzulza, Secretario General de la Organización de Estados Americanos, en el 65 aniversario de la JID, 16 de marzo de 2007.
10. James Fallows, “Cómo América puede surgir nuevamente”, The Atlantic Online, enero-febrero 2010, obtenido en www.theatlantic.com/doc/print/201001/american-decline.

Los pensamientos de un hombre viejo sobre la guerra y la paz

Edward Bernard Glick

CUANDO YO ERA un joven en la escuela de posgrado, dos libros me impresionaron mucho. Todavía me impresionan. Uno de estos libros es *On Aggression* de Konrad Lorenz. Doctor en Medicina, Doctor en Filosofía y en 1973 ganador del Premio Nobel en medicina y fisiología, Lorenz estableció el campo de la etología, el estudio del comportamiento de los animales dentro de su ambiente natural. En su introducción del libro titulado *On Aggression*, Lorenz escribió, “El tema de este libro es la agresión, es decir, el instinto combatiente que hay en la bestia y en el hombre, el cual es dirigido contra miembros de la misma especie”. Según Lorenz, los animales, especialmente los machos, están biológicamente programados para

luchar por recursos y territorio, y esta conducta constituye parte de la selección natural. En fin, en gran parte, el comportamiento agresivo es innato.

El otro libro que me influenció mucho cuando era joven fue el libro titulado *The Territorial Imperative* de Robert Ardrey. Ardrey popularizó y amplió las ideas de Lorenz. Después de leer el libro de Ardrey, un revisor del Club de Libro del Mes preguntó, “¿Somos una especie territorial? ¿Nos defendemos, ya sea por medio de la guerra u otros medios, porque hemos aprendido a hacerlo —o porque, como animales, debemos hacerlo?”

Leer las obras de Lorenz y Ardrey proporciona una buena razón para creer el dicho romano *Si vis pacem para bellum*, “Él que quiere la paz deberá prepararse para la guerra”. (El texto entero del adagio continua como sigue, “Él, quien desea la

(Teniente Coronel Robert Longini, Ejército de EUA)



Oficiales alemanes capturados en Marruecos francés, junio de 1940.

Previo contribuyente de *Military Review*, Edward Bernard Glick es profesor emérito de ciencias políticas de la Universidad Temple en Filadelfia, Pensilvania. Además, es

autor del libro titulado *Soldiers, Scholars, and Society: The Social Impact of the American Military*.



Fuerza Aérea de EUA

El bombardero Bockscar y sus tripulantes, quienes en 1945 lanzaron la bomba atómica llamada Fat Man, en Nagasaki.

victoria, deberá adiestrar cuidadosamente a sus soldados; él, quien quiere resultados favorables, deberá luchar confiando en la destreza, y no en la suerte”.)

La guerra ya no está limitada a soldados en uniforme luchando el uno contra el otro. En la actualidad, la guerra incluye terroristas quienes no visten uniformes, no representan a un estado soberano y usan aviones comerciales y vehículos motorizados para estrellarse contra edificios a fin de matar a sus enemigos.

A pesar de estos cambios en la guerra, muchos pacifistas quienes se aferran a la noción de que la guerra es amoral siguen olvidándose de que en el año 1673 los soldados, y no los sermones, detuvieron el avance del Islam en Europa cristiana en la Batalla de Viena. No fueron los sermones, sino los soldados, quienes liberaron a los colonos americanos del dominio de Gran Bretaña en el año 1781, y los soldados, no los sermones, fueron los que, verdaderamente, emanciparon a los esclavos americanos en el año 1865, y en el año 1945 liberaron a los sobrevivientes de los campos de exterminación nazi.

El contraterrorismo es la forma predominante de la guerra moderna. Se podría decir que, después del ataque contra el Centro Mundial de Comercio el 11-S de 2001, los estadounidenses se dividieron

en las personas del 10 de septiembre, las del 12 de septiembre y las del 13 de septiembre. Las personas del 13 de septiembre culpan a Estados Unidos por los acontecimientos del 11-S y piensan que la debida respuesta de EUA es abandonar la “arrogancia” estadounidense y el apoyo estadounidense a Israel. Las personas del 10 de septiembre rechazan estas ideas, pero piensan que los actos terroristas son crímenes que solo deben ser contrarrestados por los encargados de hacer cumplir la ley y la comunidad de inteligencia. Las personas del 12 de septiembre creen que los terroristas de hoy en día quieren destruir la civilización occidental y que los actos de terrorismo constituyen actos de guerra que principalmente debemos contrarrestar con acciones bélicas.

En lo que respecta al terrorismo más allá de nuestras fronteras, me vienen a la mente algunos extractos de un artículo que publiqué en el año 1979 sobre la crisis de rehenes en Irán:

La pregunta básica —y nos ocasionará gran dolor en cada uno de los sentido, si alguno de los rehenes resultara perjudicado o siguiera en cautiverio cuando se publiquen estas palabras— es el grado en el cual el mundo occidental en general, el Tercer Mundo en particular y específicamente Estados Unidos es responsable de este terrorismo gubernamentalmente tolerado.

En su forma más recurrente, el terrorismo moderno se ha manifestado en el enfrentamiento entre los árabes y los israelíes... Por décadas, Israel le advirtió al mundo, especialmente a las naciones del Occidente, que el terrorismo internacionalmente tolerado es un virus político que no respeta fronteras. Si no se controla, se propagará en otras causas, continentes y países.

Siempre que pensaron que eran inmunes al virus terrorista, los espectadores a distancia adoptaron este tipo de lógica y basaron sus acciones e inoperancia en dicha noción. Sin embargo, no hay espectadores

a distancia. Los terroristas de Teherán lo han constatado de una vez por todas. Si los países del Occidente no aúnan fuerzas contra el terrorismo, cualquiera que sean los sacrificios económicos a corto plazo, el futuro, a largo plazo, como estados realmente soberanos, es bastante problemático.

A los que odian a Estados Unidos les gusta discutir la guerra dentro del marco conceptual del imperialismo y colonialismo estadounidense. Sí, Estados Unidos se apoderó de tierras pertenecientes a la población autóctona de América del Norte. Pero así también lo hicieron los franceses, británicos y canadienses. Al igual que los españoles y portugueses en América Latina. También los australianos y los nuevos zelandeses en los mares del Sur. Los rusos, chinos y japoneses se apoderaron de tierras en Asia y Europa. ¿Quisieron los escoceses, galeses o católicos de Irlanda del Norte formar parte de Gran Bretaña? ¿Desean los tibetanos formar parte de China comunista?

Sí, Estados Unidos conquistó a las Filipinas y a Puerto Rico en la Guerra hispano-americana de 1898 y mantuvo el control de facto de Cuba hasta el año 1934. Sin embargo, este país otorgó la independencia a los filipinos en el año 1946 y ha prometido la soberanía como estado o la independencia a los puertorriqueños cuando así la deseen.

Sí, el presidente Theodore Roosevelt, influenciado por las teorías de poder marítimo del Almirante estadounidense Alfred Thayer Mahan, aprovechó una rebelión contra Colombia para adquirir la Zona del Canal de Panamá en el año 1903. El nuevo gobierno panameño otorgó a Estados Unidos la concesión de los franceses para construir el Canal, el cual Estados Unidos completó en el año 1914. Sin embargo, en 1977, mediante un tratado, el presidente Jimmy Carter devolvió tanto la Zona como el Canal a los panameños.

Sí, en 1945, el presidente Harry Truman ordenó a la Fuerza Aérea del Ejército de EUA bombardear a Hiroshima y Nagasaki con armas nucleares, poniendo, de esta manera, fin a la participación de Japón en la Segunda Guerra Mundial. Sí, por unos años, Estados Unidos era la única potencia con armas nucleares en este planeta, pero no extorsionamos a nadie. Ni nos apoderamos de la

tierra de nadie. En cambio, la Unión Soviética se anexó grandes partes de Polonia y Alemania en la posguerra.

Si comparamos a Estados Unidos con Asiria, Babilonia, Persia, Grecia y Roma —o, para el caso, con Turquía Otomana, España, Portugal, Japón, Rusia, Gran Bretaña y Francia— solo podemos concluir que Estados Unidos era y aún es la mayor potencia menos bélica y menos imperialista de la historia.

Sin duda alguna, está el asunto de la guerra dentro del contexto de un Irán dotado con armas nucleares. Hace algunos años, Thomas Friedman de la revista *New York Times* escribió, “Prefiero vivir con un Irán nuclear porque es lo más atinado bajo las circunstancias”. Tal vez, Thomas Friedman puede sentirse de esta manera, pero para los líderes de Israel, un arma nuclear en manos iraníes y sus sistemas de lanzamiento afines, plantean preguntas esenciales.

¿Puede vivir el estado judío con un Irán dotado con armas nucleares y con los medios para lanzarlas? ¿Puede Israel ignorar a un líder iraní quien cataloga al país de “un régimen falso” que debe ser “borrado de la faz de la Tierra?”. ¿Cómo debería reaccionar Israel ante los planes del presidente iraní Mahmoud Ahmadinejad de un segundo holocausto, incluso mientras asevera que el primero jamás ocurrió? Millones de ciudadanos israelíes son descendientes de los que murieron

La guerra ya no está limitada a soldados en uniforme luchando el uno contra el otro.

en el holocausto. En 1981, cuando Irak amenazó a Israel, el entonces Primer Ministro de Israel, Menachem Begin, ordenó a la Fuerza Aérea Israelí destruir el reactor nuclear de Irak, y luego declaró que “Israel no tenía motivo alguno para pedir disculpas. Sencillamente, decidimos actuar ahora, antes de que sea demasiado tarde. Debemos defender a nuestro pueblo con todos los medios a nuestro alcance”.

Algunas veces, se escucha el argumento de que si Irán puede vivir con una bomba israelí, ¿por

qué Israel no puede vivir con una bomba iraní? La respuesta es que ningún líder israelí jamás ha amenazado con hacer desaparecer a Irán.

Irán es un país grande, pero Israel es uno pequeñísimo, más pequeño que el estado de Nueva Jersey. En su punto más estrecho, tiene un ancho de solo nueve millas. El arsenal nuclear de Israel puede disuadir a sus enemigos solo si tienen la prudencia y cordura para ser disuadidos. Durante la Guerra Fría, los rusos y estadounidenses operaron bajo una doctrina política y militar conocida como *Mutual Assured Destruction* (MAD, por sus siglas en inglés) Destrucción mutua asegurada. La doctrina presumió que, independientemente de cuán graves se tornaran las relaciones entre la Unión Soviética y Estados Unidos —la Crisis de los Misiles en Cuba del año 1962, siendo un caso ilustrativo—ninguna de las partes arriesgaría la aniquilación.

Los líderes de Irán no piensan de esa manera. Los iraníes razonan de la siguiente forma: “Tenemos 70 millones de personas e Israel tiene 7

millones. Si atacamos a los Sionistas con armas nucleares, ellos responderán de la misma manera. Con suerte, matarán a la mitad de nosotros, pero si Alá lo quiere, los mataremos a todos y todavía quedarán vivos 35 millones de nosotros”.

Nosotros, los humanos, podemos disfrutar de periodos de paz—algunas veces por mucho tiempo— pero jamás deberemos liberarnos, completamente, de la guerra porque estamos biológicamente predispuestos a luchar por pedazos de tierra. Konrad Lorenz, Robert Ardrey y Publius Flavius Vegetius Renatus (quien acuñó la frase latina *Si vis pacem para bellum*) está en lo correcto. De igual manera, también el autor e historiador Max Boot. Él rechaza la “vívida creencia, ajena a la historia del movimiento filosófico del siglo VXIII, de que la paz es el orden natural de las cosas y que la guerra es una desviación temporal”.

Nos guste o no, este es el mundo en el cual hemos vivido en el pasado. Este es el mundo en el cual ahora vivimos. Y este es el mundo en el cual viviremos en el futuro.**MR**



Armada de EUA, Primero Maestro Preston Keres

Un bombero de la ciudad de Nueva York solicita 10 o más expertos en rescate para abrirse paso entre los escombros del Centro Mundial de Comercio, Nueva York, 15 de septiembre de 2001.

La estrategia de un Comandante para los Medios de Comunicación Social

Coronel Thomas D. Mayfield III, Ejército de EUA

Tomado de la revista Joint Force Quarterly (edición en inglés), Número 60, Primer Trimestre del 2011

Debemos mantener nuestra mente alerta y receptiva al uso de métodos y armas no vislumbradas. La siguiente guerra se ganará en el futuro, no en el pasado. Tenemos que seguir adelante, o sucumbiremos.

—General del Ejército Douglas MacArthur, 1931

EN 1931, EL General MacArthur no pudo haberse imaginado muchas de las formas de guerra que serían utilizadas solo unos pocos años más tarde, durante la Segunda Guerra Mundial. Sin embargo, comprendió que los cambios en los métodos y armas podrían alterar la naturaleza del conflicto. Así como cambian las ametralladoras, tanques y aviones igualmente lo hace la naturaleza del conflicto, como lo hizo el telégrafo, la radio, la televisión y, finalmente, Internet. La ventaja actual en el mundo de la información, específicamente con el advenimiento de los medios de comunicación social y los nuevos medios, es que pueden probar ser tan intensos como cualquiera de estos inventos. Por lo tanto, debemos observar y ajustar nuestras estrategias de información para no “sucumbir”.

Uno de los desafíos que ahora encaran los comandantes es el de elaborar estrategias que reconozcan los cambios en la naturaleza de las guerras como resultado de los medios de comunicación social. Ya hay ejemplos de militares que han ignorado las realidades y han sufrido las consecuencias. El uso eficaz de los medios de comunicación social puede tener el potencial de ayudar a las Fuerzas Armadas a

comprender mejor el entorno en que operan. Los medios sociales pueden permitir un uso más ágil de la información en apoyo a las operaciones. Por otra parte, pueden ser utilizadas para ayudar a lograr la unidad de esfuerzos con los socios en conflicto. Encontrar maneras inteligentes e innovadoras para ayudar a lograr los fines deseados puede ser la clave del éxito en un entorno de medios sociales en constante evolución.

Los medios sociales están cambiando la forma en que se transmite la información en las sociedades y en todo el mundo. La rápida propagación de los blogs, sitios de redes sociales y tecnología de medios compartidos (como *YouTube*), ayudados por la proliferación de la tecnología móvil, también está cambiando las condiciones en que Estados Unidos conduce las operaciones militares. La rapidez y transparencia de la información ha aumentado dramáticamente. Los sucesos que hace sólo unos años hubieran podido permanecer indefinidamente secretos de Estado, se reportan en todo el mundo en cuestión de minutos. Los roles tradicionales que juegan los medios de comunicación están cambiando con la naturaleza generalizada de la tecnología de la transmisión de datos. Los ciudadanos con cámaras de teléfonos celulares pueden transmitir al mundo condenatorias imágenes, sin filtrar, en el tiempo que toma hacer una llamada telefónica. La gente puede utilizar las redes sociales para movilizar a grupos en apoyo a una causa sin tener que exponerse a los riesgos y costos asociados anteriormente con el activismo. En respuesta, los gobiernos y las dependencias pueden hacer muy poco para detenerlo. Las consecuencias de las elecciones celebradas en junio de 2009 en Irán constituyen un ejemplo de cómo los medios de comunicación social pueden estar cambiando la naturaleza del discurso político y del conflicto en el mundo.

El Coronel Thomas D. Mayfield III, Ejército de EUA, es Jefe de la División de Planificación (G3), Comandancia del Ejército de EUA en Europa.



Un integrante del Servicio Guardacostas usa el sistema de monitoreo de los medios de comunicación social para ayudar en el rescate y evacuación médica.

Teherán, 20 de junio de 2009

Neda Agha-Soltan estaba sentada en su Peugeot 206 en medio del tráfico en la avenida Kargar. Iba acompañada por su profesor de música y amigo, Hamid Panahi y otras dos personas. Los cuatro se dirigían a participar en las protestas contra los resultados de la elección presidencial iraní de 2009. El acondicionador de aire del automóvil no funcionaba bien, así que Neda detuvo su coche a cierta distancia de donde se llevaba a cabo la protesta principal y se bajó de su auto para escapar del calor. Estaba parada observando las protestas esporádicas en el área cuando recibió un balazo en el pecho (por un miembro del Basij, la milicia pro-gubernamental iraní). Según lo capturado en un video aficionado, cayó al suelo y fue atendida por un médico y otras personas de la multitud. Alguien en la multitud gritó: ¡Le han disparado! ¡Que alguien se la lleve! El video se difundió de forma viral a través de Internet, rápidamente capturando la atención de los medios de comunicación social y de los espectadores. Al final del día, los debates sobre el incidente en *Twitter* se convirtieron en uno de los temas más vistos en todo el mundo.¹

Lo que sucedió después revela el potencial poder de los medios de comunicación social. En cuestión de horas, se publicaron en *YouTube* distintas versiones del vídeo y se vincularon a diversos sitios Web. Millones de personas vieron las horripilantes fotos de la muerte de Neda cuando se publicaron. Las imágenes también pusieron de relieve la dura respuesta del gobierno iraní y agregó leña al fuego a los siguientes 10 días de violentas protestas en Teherán. Mucha gente en todo el mundo comenzó a publicar editoriales sobre las protestas y reacciones opresivas del gobierno iraní. *Twitter* informó millones de tweets, la mayoría de ellos condenando al gobierno iraní y a sus partidarios. Los estudiantes iraníes comenzaron a usar *Twitter* y *Facebook*, así como *Flickr*, el sitio social que permite a los usuarios publicar y compartir fotos, comunicar la información a la audiencia iraní acerca de cuándo y dónde tomaría lugar la siguiente manifestación, y qué calles evitar para evadir los puntos de vigilancia de la policía y de la milicia.²

El caso de Neda demuestra que los medios de comunicación social no son fáciles de contener.

Incluso, con todas las medidas adoptadas por el gobierno iraní, las imágenes de las protestas y denuncias de los abusos del gobierno siguieron divulgándose en Internet. Los manifestantes rápidamente inventaron maneras de burlar los esfuerzos del gobierno para imponer bloqueos en sus redes. Con el tiempo, el gobierno iraní logró controlar la mayor parte del tráfico en línea, pero ya era demasiado tarde para detener los efectos de los medios de comunicación social. Teherán recibió una enorme presión diplomática de otros gobiernos y la censura de los medios de comunicación de todo el mundo a fin de que Irán pusiera fin a la violencia post-electoral.

En todo el mundo, los medios sociales se están convirtiendo en herramientas comunes para el activismo político y social. Si los líderes militares no entienden estas herramientas, pueden pasar por alto su significativo impacto sobre la naturaleza de los conflictos en el futuro. Los enemigos potenciales de Estados Unidos están utilizando estas tecnologías ya que redoblan sus esfuerzos. El Ejército de EUA puede, ya sea, participar seriamente en el ambiente de los medios de comunicación social, o cedérselo al enemigo.³ La elaboración de estrategias que toman en cuenta el impacto que surten los medios de comunicación social será una de las claves del éxito en las operaciones futuras.

La pregunta pertinente es la siguiente: ¿Cómo puede una estrategia eficaz de los medios de comunicación social tener un impacto en los resultados de las operaciones militares? En un reciente artículo de *Military Review* se describió el uso de nuevas herramientas de comunicación en la segunda guerra del Líbano en la cual participaron las fuerzas israelíes y de Hezbolá en 2006.⁴ El artículo contrastaba con la Operación *Cast Lead*, cuando las fuerzas israelíes atacaron la Franja de Gaza en diciembre de 2008 y enero de 2009. Los distintos enfoques adoptados por las fuerzas israelíes en las dos operaciones destacan cómo una estrategia efectiva de los nuevos medios puede afectar los resultados estratégicos.

En el verano de 2006, las operaciones de información de Hezbolá, integradas de manera efectiva, incluyeron los medios de comunicación social en sus operaciones tácticas para luchar contra los israelíes. Hezbolá incorporó fotos y videos en blogs y *YouTube* para promover una

imagen positiva de sí y destacar las percepciones negativas de las operaciones israelíes. Hezbolá eficazmente utilizó información para limitar las opciones estratégicas de Israel. Después de 33 días de combate, fue declarado un alto al fuego y Hezbolá se adjudicó la victoria. La organización fue capaz de crear una «sensación de fracaso» para Israel, que pasó por alto las realidades de los nuevos medios, y en su lugar, se basó en las políticas de información tradicionales. Israel fue menos ágil que Hezbolá y no pudo igualar a dicho grupo en la guerra de la información. Por el contrario, en la Operación *Cast Lead*, las fuerzas israelíes concibieron una estrategia más efectiva para el uso de los medios de comunicación social y los nuevos medios sociales. Elaboraron una estrategia de información proactiva, incorporaron las herramientas de medios sociales junto con el apoyo de las comunidades en línea israelí, para engañar la iniciativa en cuanto a los medios de comunicación social y controlar las percepciones del combate. El resultado fue que los israelíes efectivamente utilizaron la información para preservar las opciones estratégicas que les permitieran alcanzar sus objetivos.⁵

Los fines

El marco conceptual utilizado por la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA, define una *estrategia* como la relación que existe entre los fines, formas y medios. A fin de elaborar una estrategia, primero debemos tener en cuenta objetivos o fines. Los fines son metas buscadas por el comandante quien elabora la estrategia.⁶ Con respecto a los medios de comunicación social, ¿cuáles son algunos de los fines que puede tener en cuenta un comandante?

Tal vez el primer fin que los comandantes deben tener en cuenta al determinar su estrategia es una mejor comprensión del entorno, o mejor conciencia de la situación a través de un uso eficaz de los medios de comunicación social. Al observar sistemáticamente la comunidad en línea en el área de responsabilidad (AOR), los comandantes pueden desarrollar una comprensión permanente de la sociedad en cuestión, así como sus preocupaciones e intereses, y pueden identificar las nuevas tendencias y patrones. Los *blogs* y los sitios de redes sociales pueden proporcionar información a cualquier sociedad

donde hay una significativa comunidad en línea, particularmente en sociedades con una población relativamente joven. El Departamento de Estado ha utilizado con eficacia las redes sociales para medir los sentimientos dentro de las sociedades.

Las Embajadas de EUA en muchos países efectivamente han utilizado *Facebook* y otras herramientas de medios sociales en lugares como Podgorica, Damasco, Phnom Penh y Panamá para mantener relaciones con las culturas locales, en particular, con los jóvenes que son más propensos a usar los medios sociales.⁷

Mantener una presencia en los medios sociales en lugares desplegados también permite a los comandantes entender las potenciales amenazas y las nuevas tendencias dentro de su área de responsabilidad. La comunidad en línea puede proporcionar un buen indicador del estado de ánimo imperante y asuntos emergentes. Es probable que muchos de los grupos vocales de la oposición expresen sus quejas públicamente al aire a través de los medios sociales. En enero de 2009, el General David Petraeus redactó un artículo para *Military Review* titulado “Guía de Contrainsurgencia del Comandante de la Fuerza Multinacional-Irak” en el que destaca las tareas clave para sus comandantes en Irak.⁸ Si bien las tareas destacadas están concebidas para combatir la insurgencia en Irak, muchas de ellas son de uso universal. Por ejemplo, afirma que es importante que los comandantes “[c]onozcan el barrio” y “[c]onvivan con la gente”. Una presencia en línea en los medios de comunicación social puede ser una parte integral para comprender los problemas y actitudes de un barrio o comunidad. Dicha presencia puede jugar un rol importante en la vida de la gente en una sociedad que tiene una significativa comunidad en línea. Sin duda, las redes sociales no serían la única herramienta utilizada por los comandantes, sin embargo, podría permitirles a los mismos comprender el ambiente que los rodea y tener una mejor conciencia de la situación en éste.

Un segundo fin deseado para los medios de comunicación social en un teatro de operaciones puede ser ayudar al comando a proporcionar una mejor, más ágil y más creíble información pública en el área de responsabilidad (tanto en las comunicaciones estratégicas y locales como en la información táctica). Según lo demostrado

en el ejemplo anterior de las Fuerzas de Defensa de Israel, la participación activa en el ambiente de los medios de comunicación social puede ayudar a un comandante a ganar la guerra de la información. La guía del General Petraeus destaca la importancia de varias tareas relacionadas. Él nos insta a “luchar, sin descanso, contra la guerra de la información” y “ser los primeros con la verdad”.⁹ Es evidente que un programa de medios de comunicación social puede desempeñar un papel clave en el logro de estas tareas. Al comprender que los medios sociales han alterado la forma y la rapidez con que las noticias se difunden, los comandantes serán más eficaces si participan activamente y se involucran de lleno en este nuevo entorno. Con una activa presencia en línea, los comandantes pueden estar mejor preparados para contrarrestar los informes falsos y negativos a medida que se dan los sucesos. Pueden poner en entredicho y reaccionar mejor ante las malas noticias si ya están involucrados y comprenden que la forma de presentación de los informes en el área de responsabilidad es probable que procedan los sucesos que se desarrollan. Por último, al ser proactivos, los comandantes pueden evitar que elementos enemigos establezcan el orden del día por estar presentes primero con la verdad. Como se demuestra en la Operación *Cast Lead*, los comandantes pueden utilizar los medios de comunicación social para ayudar a establecer el orden del día de manera estratégicamente beneficiosa.

El tercer y último fin de los comandantes con respecto al uso de los medios de comunicación social en un área de responsabilidad es una mayor unidad de esfuerzo. El General Petraeus alega en su guía que los comandantes deben esforzarse para lograr la unidad de esfuerzos con la Embajada de EUA, los socios interinstitucionales, líderes gubernamentales locales y organizaciones no gubernamentales (ONG, por sus siglas en español) a fin de garantizar que todos estén trabajando para lograr un propósito común.¹⁰ Las características discutidas previamente en relación con la capacidad de los medios de comunicación social de ayudar a la organización se pueden utilizar para mejorar la unidad de esfuerzos con las organizaciones socias en el teatro de operaciones. La Fuerza de Defensa de Israel utilizó nuevos métodos de medios de

comunicación para conseguir el apoyo de la «blogósfera» israelí a fin de lograr un objetivo común durante la Operación *Cast Lead*. Una estrategia social proactiva e innovadora mediante el uso de los medios de comunicación de redes sociales, blogs y capacidades como *Twitter* puede ayudar a los comandantes a asegurar que todas las entidades interesadas en el teatro de operaciones estén compartiendo la información necesaria para trabajar hacia una meta común.

Las formas

El segundo elemento en la elaboración de una estrategia es identificar las formas, o cómo se organiza y utiliza el recurso.¹¹ ¿Cuáles son los esquemas y métodos organizacionales necesarios para lograr los fines que el comandante ha manifestado? La primera forma es que el uso de los medios de comunicación social debe estar expresado en forma de un Programa de Medios Sociales del Comandante. Es decir, los medios de comunicación social deben contar con el apoyo e interés del comandante y de los principales integrantes clave de su estado mayor y debe estar formalizado en un programa con las responsabilidades asignadas a los integrantes del estado mayor del comandante. El comandante debe percibir los medios de comunicación social como una ventaja y no como una amenaza. La planificación de los medios sociales debe ser incorporada en todo el espectro de los conflictos. El comandante debe indicar su intención en cuanto a los efectos de la información, explícitamente señalando el papel que los medios sociales deben desempeñar. Esto le permite a su estado mayor generar opciones de la misma manera que se hace con los multiplicadores de combate. Un compromiso proactivo con los medios sociales incorporados en la planificación operacional del comandante es probable que mejore los resultados.

Sin duda, habrá escépticos acerca de la necesidad de un programa de medios de comunicación social del comandante. En un artículo vinculado al receptor de medios digitales del Departamento de Estado, titulado “*Eight Ways to Ruin Your Social Media Strategy*” (Ocho maneras de arruinar su estrategia de medios de comunicación social), se destaca que el primer error es “Pretender que no lo necesita”.¹² Como se observa en el caso de la

experiencia de las Fuerzas de Defensa de Israel, hacer caso omiso a los nuevos medios es bajo nuestro propio riesgo.

Una segunda forma de aprovechar los medios de comunicación social es organizar el programa de medios de comunicación social de manera que tenga éxito. En los últimos años, el Ejército de EUA ha experimentado con distintas formas de organización para que el programa tenga éxito en la comunicación estratégica (*SC*, por sus siglas en inglés). La experiencia adquirida en el proceso de organización de la comunicación estratégica puede también proporcionar algunas ideas para la organización a fin de que los medios sociales también tengan éxito. El Manual del Centro de Conducción de la Guerra Conjunta del Comandante para la comunicación estratégica presenta cinco modelos que se han utilizado para organizar la *SC*. Las opciones incluyen lo siguiente:

- aumentar el énfasis del comando (más económico).
- asignar a un líder de Estado Mayor/sección existente.
- integrar un equipo directo de planificación.
- centralizar el control de todas las actividades relacionadas con la *SC* bajo una directiva independiente (más costoso)
- contar con un director de *SC* con un pequeño equipo de coordinación y apoyar a los grupos de trabajo

La opción final ha sido la más utilizada en la práctica, con varios comandos de combate que han adoptado una similar estructura.¹³ Esta opción ofrece la capacidad de incorporar los mejores atributos de las otras opciones y mantener un nivel adecuado de énfasis por parte del comando en el programa de la *SC*. Si bien los comandantes pueden optar por emplear una metodología similar para los medios de comunicación social, la integración de la planificación de los medios sociales en una estructura existente de la *SC* también puede ser un medio eficaz para garantizar el éxito. Los comandantes tendrán que sopesar los costos contra los potenciales beneficios en su situación en particular. La reacción natural de muchos comandantes puede ser asignar una sección de estado mayor como el proponente de los medios de comunicación social dejándole la responsabilidad de integrarlos. Si bien este enfoque puede ser más

fácil de implementar que algunas de las otras opciones, el riesgo es que el programa de medios de comunicación social se percibirá como un programa especializado y no recibirá la atención que amerita. Además, el programa de medios de comunicación social puede asumir las naturales predisposiciones del elemento de estado mayor asignado, disminuyendo su efectividad general. Por ejemplo, si el J6 (sección de estado mayor de Mando, Control, Comunicaciones y Sistemas de Informática) fuera el proponente, podría presentar un prejuicio técnico, e igualmente, la sección de Asuntos Públicos (PA) puede tender a enfocar a los medios de comunicación social solo como una herramienta de divulgación. Por lo tanto, la amplia integración puede proporcionar la mejor oportunidad de lograr los resultados deseados.

La tercera forma de beneficiarse de los medios sociales es crear un equipo de monitoreo de medios sociales para actuar de ojos y oídos del equipo de estrategia. Los integrantes del equipo pueden ser vistos como “exploradores de los medios de comunicación social,” observando, monitoreando y recopilando información sobre el estado de la comunidad en línea del área de responsabilidad. El equipo de monitoreo representa una manera sistemática de aprovechar el contenido y las tendencias en los medios de comunicación social. Sin un enfoque sistemático, puede haber pocas posibilidades de hacer observaciones precisas y sacar las conclusiones correctas del tráfico en línea en el área de responsabilidad. Si cada sección de estado mayor independientemente monitorea *Facebook*, *Twitter*, *YouTube*, o las versiones en el idioma local de las redes sociales y blogs, sin coordinación lateral dentro del estado mayor, es probable que ocurran significativos vacíos en el monitoreo del medio de comunicación social.

A fin de ser eficaz, el equipo de monitoreo debe incluir una amplia representación del personal. El equipo requiere que los integrantes tengan conocimientos de idiomas locales, comprensión cultural y un alto grado de familiaridad con las herramientas de los medios sociales y protocolos. Necesitarán, para ser eficaces, llevar a cabo una investigación de campo en la zona de responsabilidad. Además, tendrán que observar los cafés Internet y los hábitos locales en la zona de responsabilidad y familiarizarse con las plataformas de medios sociales populares en la cultura.

La cuarta forma de asegurar el éxito en una estrategia de medios de comunicación social es encontrar un equilibrio entre la seguridad y el compartir la información. Las preocupaciones en cuanto a la seguridad de información sobre la experimentación de programas sociales de computadora en el Departamento de Defensa (DOD) no son fútiles. Los oficiales de seguridad se inclinarán a negar un uso extensivo de medios de comunicación social en redes que se utilizan con fines oficiales.¹⁴ Hay un considerable debate en el Departamento de Defensa sobre este asunto. Las distintas ramas del servicio tienen gran discrepancia sobre el nivel correcto de acceso permitido equilibrado con la necesidad de seguridad. La política del Departamento de Defensa emitida el 25 de febrero de 2010, dispone que “la NIPRNET [redes no clasificadas] deberá ser configurada de tal forma que den acceso a las capacidades basadas en Internet a través de todos los componentes del Departamento de Defensa”.¹⁵ La política proseguirá dando a los componentes significativas posibilidades para limitar el acceso, a fin de defenderse contra actividades maliciosas, siempre que sea necesario. Puede haber formas de utilizar servidores de seguridad o redes separadas para garantizar la seguridad de información al mismo tiempo que se aprovecha la utilización de los medios de comunicación social. Cada comando tendrá que sopesar este equilibrio y tomar la decisión, según sus necesidades.

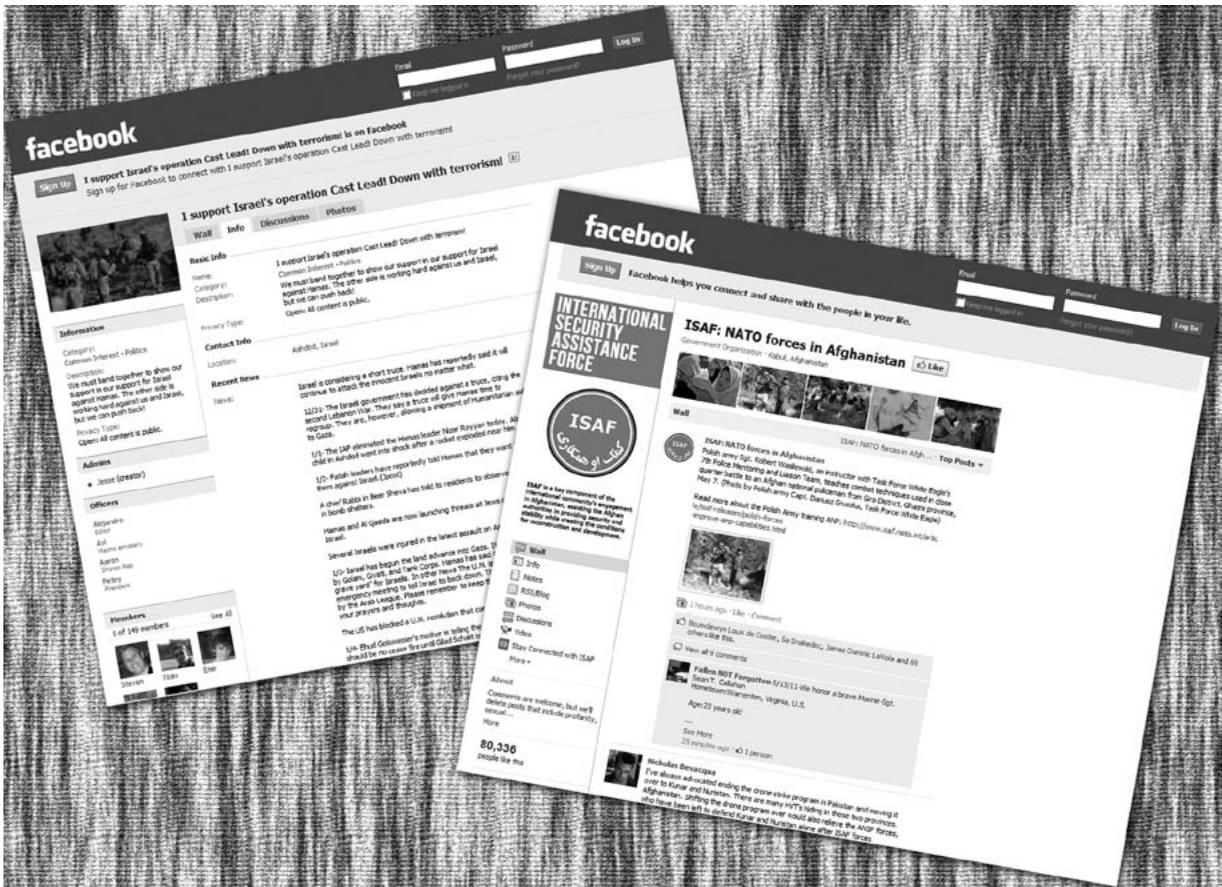
En vista de que la velocidad y agilidad son elementos clave del éxito de la estrategia de medios sociales, la quinta forma de mejorar el éxito en una estrategia es mediante la promulgación de políticas las cuales permitan que la campaña de los medios de comunicación social sea ágil. Las cadenas de aprobación restrictivas y engorrosas pueden inhibir la capacidad de los operadores para obtener resultado. Tal vez el mejor enfoque consiste en permitir la planificación centralizada y la ejecución descentralizada.¹⁶ El enemigo no se verá limitado a publicar información en Internet por un engorroso proceso de aprobación y, por lo tanto, tiene la capacidad de actuar con mayor rapidez. La Operación *Valhalla* en Irak en 2006 nos proporciona un ejemplo ilustrativo.

Durante un tiroteo con éxito contra las fuerzas del *Jaish al-Mahdi* (JAM), las Fuerzas Especiales de EUA y las fuerzas iraquíes mataron a un

número de combatientes enemigos, rescataron a un rehén y destruyeron un escondrijo de armas— consecuentemente, una operación de mucho éxito. En el periodo en que las fuerzas estadounidenses e iraquíes regresaron a su base, alguien reubicó los cadáveres y retiró las armas de los combatientes del JAM, lo que dio la impresión de que hubieran sido asesinados mientras oraban. Fotografiaron los cadáveres en estas nuevas poses y publicaron las imágenes en Internet, junto con una comunicación de prensa explicando que los soldados estadounidenses habían asesinado a los hombres mientras estaban en una mezquita. Hacer todo esto le tomó al enemigo menos de una hora. La reacción del público fue predeciblemente negativa. Las fuerzas estadounidenses contaban con un equipo de camarógrafos de combate durante la operación, y algunos de los soldados llevaban cascos dotados con cámaras. Las fuerzas estadounidenses tenían las pruebas para refutar las afirmaciones, sin embargo, un proceso

engorroso y sumamente centralizado para publicar la información impidió que la correcta historia llegara a los medios de comunicación y la misma se tardó casi tres días. Ya para cuando las fuerzas de EUA publicaron la versión correcta de la Operación *Valhalla*, el daño estratégico ya estaba hecho.¹⁷ La incapacidad de reaccionar inmediatamente a las alegaciones del enemigo en el ejemplo anterior fue, en gran parte, por razones políticas. A fin de promover la agilidad, las políticas militares de EUA deben permitir la ejecución descentralizada de las operaciones en los nuevos medios.

Sin embargo, la descentralización de la ejecución puede obligar a los comandantes a aceptar niveles de riesgo con los cuales no se sienten cómodos. El comandante esencialmente delegará el control de la autoridad para difundir la información en los niveles inferiores. Las reglas claras de enfrentamiento distribuidas a todos los potenciales operadores de medios de comunicación social pueden mitigar los riesgos.



Página en Facebook que apoya la Operación Cast Lead. Página en Facebook de ISAF–OTAN.

A menudo, la necesidad de agilidad colisionará con la necesidad de controlar cuidadosamente los mensajes estratégicos.¹⁸

Uno de los elementos clave para que los comandantes mejoren la agilidad en su programa de medios de comunicación social es permitir y fomentar las operaciones de los medios de comunicación social a ser ejecutados, incluso en el nivel más bajo de la unidad. Muchas de las relaciones más cercanas establecidas en un área de responsabilidad se forman a nivel de batallón e inferior. Todos los líderes locales del gobierno, los líderes tribales, la policía y los militares están entablando relaciones en los niveles más bajos. Los líderes en estas unidades sabrán cómo interactuar mejor con la población. Los sitios web, los blogs y los enlaces de páginas en *Facebook* pueden ser utilizados para actividades inmediatas. En África, hay ejemplos de grupos locales que reportan en los sitios Web información táctica como bloqueos de carreteras y emboscadas establecidos por los equipos del Departamento de Estado. De ahí, el sitio los consolida en un mapa para los lugareños a fin de que lo verifiquen cuando se trasladan por carretera.¹⁹ Los comandantes pueden mejorar las relaciones con los locales mediante el uso positivo de los medios de comunicación social a nivel de unidad.

La sexta y última forma en la que un comandante puede aprovechar los medios de comunicación social es la creación de sitios de redes sociales como herramienta de difusión para incrementar la unidad de esfuerzos. Según lo mencionado en la guía del General Petraeus, hay un número de socios clave en el teatro con los que las unidades deben cooperar. Al parecer, las iniciativas sencillas tales como la creación de una página en *Facebook* podrían permitir a las organizaciones socias una mejor comprensión de la intención del comandante. La Fuerza de Tarea Conjunta-Haití, la cual apoya las operaciones de ayuda después del terremoto de enero de 2010, ha utilizado con eficacia los medios de comunicación social como herramienta para acercarse a otras organizaciones que participan en el esfuerzo.

Hay múltiples relaciones clave en el área de responsabilidad relacionadas con la estrategia de los medios de comunicación social. Las más evidentes son los gobiernos locales, la prensa, organizaciones cívicas y la población en general,

así como las organizaciones no gubernamentales que operan en el área. Además, los comandantes deberían tomar en consideración la posibilidad de establecer contacto con la comunidad de blogueros (si la hay), negocios, proveedores de servicios Internet y de redes celulares. Estas relaciones permitirán que el programa de medios de comunicación social se adapte mejor a los cambios.

Los medios

El último componente en el desarrollo de una estrategia es la identificación de los medios. Los medios son los recursos disponibles para ir en pos de los objetivos. Afortunadamente, hoy en el Ejército de EUA, están disponibles los medios para conducir una estrategia eficaz de los medios de comunicación social. A fin de usar la estrategia antes mencionada, puede haber un requisito para reorganizar y volver a priorizar los recursos desplegados en los cuarteles generales, según se describe en el tema de las formas, sin embargo, no habrá capacidades totalmente nuevas ni equipos requeridos.

Algunos de los medios clave son los talentos y destrezas individuales de los militares. Los operadores de información calificados, los especialistas en asuntos públicos, los recolectores de datos de inteligencia y los analistas ya están llevando a cabo operaciones en todos los niveles y en todas las ramas del servicio. Las aptitudes lingüísticas y culturales seguirán siendo un factor crítico en nuestra capacidad para llevar a cabo operaciones en todo el mundo. Al colaborar con los medios de comunicación social, los operadores adiestrados para funcionar eficazmente en las culturas en las cuales estamos operando serán recursos de vital importancia. Los «nativos digitales» también serán críticos para el éxito en el ambiente de los medios de comunicación social. Los autores de un informe titulado «*New Media and the Warfighter*» proveniente de un grupo de estudio llevado a cabo en la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA, define a los nativos digitales como “aquellos jóvenes integrantes del servicio que son muy conocedores del uso de dispositivos, plataformas, redes y posibilidades de los nuevos medios de comunicación —y son recursos subexplotados en las guerras de

información contra nuevos adversarios”.²⁰ El utilizar a estos operadores más jóvenes y más conocedores de la tecnología en los roles que tendrán un impacto estratégico requiere de ciertos cambios en la mentalidad jerárquica tradicional. El personal perspicaz y talentoso seguirá siendo la base para el éxito.

Sin embargo, estos nativos digitales pueden carecer de la visión estratégica y del entendimiento que poseen los más altos estrategas y planificadores, quienes tendrán que proporcionar una guía clara y supervisión para garantizar que las acciones de los nativos digitales igualen el propósito estratégico del comandante. A fin de que funcione la relación entre los líderes y los operadores, los líderes superiores deben tener una comprensión de las capacidades y limitaciones de los medios de comunicación social. Los medios de comunicación social pueden ser un caso en que los líderes superiores deben ser capacitados para tener una comprensión de lo que ya saben los soldados y oficiales subalternos. La inclusión de un curso de introducción a los medios de comunicación social para los comandantes, puede ser una iniciativa adecuada.

Por último, los vínculos de los militares con la academia y la industria serán más importantes que nunca antes. Estas relaciones ya han sido establecidas. El Departamento de Defensa mantiene algunos vínculos eficaces con la comunidad bloguera y una infinidad con

empresas que participan en toda la comunidad de medios sociales. La relación que goza en la actualidad el Departamento de Defensa tiene que seguir creciendo para garantizar el éxito de cualquier estrategia de medios de comunicación social.

Los medios de comunicación social y los nuevos medios están cambiando la manera en que se difunde la información en todo el mundo. La velocidad y la transparencia de la información ha aumentado, los roles que juegan tanto los medios de comunicación tradicionales como los nuevos medios están cambiando, y las herramientas de redes sociales permiten la colaboración como jamás antes se había visto. Sin duda alguna, como resultado, habrá cambios en la naturaleza de los conflictos. Una clave para adaptarse con éxito a los cambios será la capacidad que tengan los comandantes de elaborar estrategias que aprovechen los cambios y le niegue al enemigo el uso exclusivo de los mismos. El Ejército de EUA cuenta con las herramientas disponibles para llevar a cabo las tareas inherentes a una estrategia que le permita sacar provecho de las nuevas tendencias en la información. Una estrategia innovadora que incorpora las lecciones aprendidas en el entorno de los medios de comunicación social permitirá que las Fuerzas Armadas mejore su capacidad para comprender el entorno, comunicarse más eficazmente y generar la unidad de esfuerzos en todo el campo de batalla.**MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. “‘Neda’ Becomes Rallying Cry for Iranian Protests,” CNN.com/World, 22 de junio de 2009.
2. “16 Azar Green Routes,” *UnitedForIran*, 6 de diciembre de 2009, disponible en <www.flickr.com/photos/united4iran/4165827330/>. En este sitio se proporciona un ejemplo de las herramientas de los medios sociales que utilizan los protestantes iraníes para compartir información.
3. al-Saleh, Huda, “Al-Qaeda Continues Using Modern Technology to Recruit Youth,” enero 5, 2010, disponible en <http://aawsat.com/english>.
4. Caldwell, William B.; Murphy, Denis M. y Menning, Anton, “Learning to Leverage New Media: The Israeli Defense Forces in Recent Conflicts,” *Military Review* (May–June 2009), págs. 2–10.
5. *Ibíd.*
6. Dorff, H., Robert, “A Primer in Strategy Development,” en U.S. Army War College Guide to Strategy, ed. Joseph R. Cerami y James F. Holcomb (Carlisle, Pensilvania: Strategic Studies Institute, 2001), págs. 11–18.
7. The Social Media Hub, Department of State Office of Innovative Engagement, disponible en <https://www.intelink.gov/communities/state/smp/>.
8. Petraeus, H., David, “Guía de Contrainsurgencia del Comandante de la Fuerza Multinacional-Irak,” *Military Review* (Enero-Febrero de 2009), págs. 2-5.
9. *Ibíd.*
10. *Ibíd.*
11. Dorff, p. 11.
12. Taylor, Catharine P., “Eight Ways to Ruin Your Social-Media Strategy,” disponible en <www.bnet.com/2403-13237_23-366324.html?tag=content;btmTier>.
13. *Commander’s Handbook for Strategic Communication* (Norfolk, Virginia: U.S. Joint Forces Command, Joint Warfighting Center, 2008), III–4.
14. Drapeau, Mark y Wells II, Linton, *Social Software and National Security: An Initial Net Assessment, Defense and Technology Paper 61* (Washington, DC: Center for Technology and National Security Policy, 2009).
15. Department of Defense, “Directive-Type Memorandum (DTM) 09–026—Responsible and Effective Use of Internet-based Capabilities,” Washington, DC, 25 de febrero de 2010.
16. Rohozinski, Rafal y Collings, Dierdre, *Bullets and Blogs: The New Media and the Warfighter* (Carlisle, Pensilvania: Center for Strategic Leadership, Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA, 2008).
17. Dauber, E., Cori, “The Truth is Out There: Responding to Insurgent Disinformation and Deception Operations,” *Military Review* (January– February 2009), págs. 13–24.
18. Rohozinski y Collings.
19. Harrington, Kimberly, Department of State, Office of Innovative Engagement, entrevista por el autor, Washington, DC, noviembre 19, 2009.
20. Rohozinski y Collings.

La violencia económica: Es hora de cambiar el juego

Capitán Jonathan Pan, Ejército de EUA

Este artículo expresa las opiniones del autor y no refleja la posición oficial de ninguna agencia del Departamento de Defensa.

UN INCREMENTO DE tropas se está llevando a cabo en Afganistán, pero podría no haber un aumento en los fondos del Programa de Respuesta de Urgencia del Comandante (*CERP*, por sus siglas en inglés). Un aumento de fondos en Afganistán sería un incentivo para los grandes hombres de negocio para mantener una guerra perpetua dado que sus permanentes éxitos financieros dependen de esta. En vista de que la OTAN ha fracasado en influir a los mismos actores que destruyen la confianza que tiene el pueblo afgano en su gobierno (V.gr., Ahmed Wali Karzai y otros), es hora de incentivarlos económicamente.

Según asevera Tony Corn en *Small Wars Journal*, “la guerra no letal no significa guerra sin violencia, sino un replanteamiento de la violencia en sí.”¹ La OTAN y la industria de la contrainsurgencia han sido fuertes defensores de la guerra no letal mientras que ignoran una de las herramientas más poderosas que tienen a su disposición: el dólar estadounidense. Este no es un nuevo concepto. Durante la Guerra Fría, EUA vendió granos a bajo precio a la Unión Soviética y los soviéticos compraron los granos con moneda fuerte ganada mediante sus exportaciones de petróleo y gas natural. Esto demostró dónde la Unión Soviética podía ser influenciada económicamente: a través de su dependencia de los productos agrícolas estadounidense — malo para los soviéticos porque EUA podía suspender las ventas y bueno para el sector agrícola estadounidense porque abrió un nuevo

gran mercado— y a través de la dependencia de los precios al aumento del costo del petróleo y gas natural en la década de los años 70. Cuando la Unión Soviética invadió a Afganistán en 1979, el presidente Jimmy Carter impuso un embargo de granos que duró durante el resto de su presidencia. Hasta cierto grado, la Unión Soviética pudiera ser considerada una economía de una sola faceta (petróleo y gas), que resultó ser devastadora.² Por ejemplo, la administración de Ronald Reagan secretamente presionó a Arabia Saudita a incrementar su producción de petróleo para reducir el precio internacional del petróleo en la década de los años 80. La baja en el precio del petróleo significó menos ingresos para la Unión Soviética. Al combinarlo con un incremento en el gasto de defensa estadounidense, se creó una de las violencias económicas más grande. *Ya es hora de volver a traer la violencia económica como una estrategia militar viable.*

La influencia económica

En la actualidad, la violencia económica podría hacerse efectiva mediante una suspensión de apoyo, que sería dolorosa para los grandes hombres de negocio en Afganistán, porque tendrían que pensarlo dos veces antes de gastar US\$ 3 millones en un solo viaje a Las Vegas, Nevada. Irónicamente, este viaje recién mencionado salió a relucir mediante una conversación sostenida con un integrante del clan Sherzai (Gul Agha Sherzai) quien estaba esperando en fila para hacer compras (para los soldados estadounidenses) en el economato de EUA en la Base Aérea Kandahar. Actualmente, Gul Agha Sherzai es el Gobernador de la provincia de Nangarhar en el oriente de Afganistán y

El capitán Jonathan Pan sirvió en calidad de oficial de desarrollo económico de la 5ª Brigada, 2ª División de Infantería en el sur de Afganistán. Cuenta a su haber con una Licenciatura en Ciencias Económicas y Filosofía

de la Escuela Baruch de la Universidad de la Ciudad de Nueva York y actualmente está cursando una Maestría en el departamento de Estudios de Guerra de Londres del King's College.



(Ejército de EUA)

Soldados del Ejército de EUA conversan con alumnos iraquíes en la re apertura del Museo de Historia Natural y el Café Internet de la Universidad de Bagdad. Tanto el museo como el café fueron reconstruidos con US\$ 40.000 del Programa de Respuesta de Urgencia del Comandante de la 1ª División Blindada del Ejército de EUA en la Operación Iraqi Freedom.

en el pasado se desempeñó como Gobernador Provincial de Kandahar. Según el periódico *The Globe and Mail*, “el señor Sherzai admitió haber recibido, semanalmente, un millón de dólares por la parte que le correspondía de los derechos de aduana y del tráfico de opio”.³ Además, el clan Sherzai obtiene grandes beneficios financieros de proyectos en la Base Aérea Kandahar y su área aledaña, la base principal de la OTAN en el sur de Afganistán. El general de división Abdul Razziq Sherzai, hermano de Gul Agha Sherzai, comenzó la construcción de un nuevo complejo deportivo en abril en 2010, con una “cancha de fútbol, centro de entrenamiento físico y pista de carrera”, a un costo de US\$ 83 millones. Esta cantidad incluye “la ampliación de dormitorios, servicios (agua, gas, electricidad, alcantarillado) y otras instalaciones”.⁴ Según el hijo del general de división Sherzai, (dueño de la Empresa Sherzai de Construcción y Abastecimiento), el clan Sherzai tiene mucho en juego en dicho proyecto y todos los demás proyectos alrededor de la Base Aérea Kandahar porque el “general Sherzai es dueño

de los terrenos” (después de haber efectuado esta declaración, rápidamente se retractó, diciendo que, en realidad, los terrenos pertenecían al Ministerio de Defensa.)

Aparte del hecho de que las Fuerzas de Seguridad Nacional de Afganistán no enfrentan amenaza aérea alguna de los talibanes, la única otra razón lógica de incrementar las capacidades del Ala Aérea de Kandahar sería aumentando el número de recursos de ala rotatoria en apoyo de las tropas terrestres afganas. Aún así, los US\$ 83 millones solo están destinados a la construcción de instalaciones y no incluyen el costo de nuevas aeronaves. Esta cantidad de dinero podría pagar los salarios de 39.903 nuevos policías durante un año (los nuevos policías reclutas recibieron US\$ 240 mensuales en 2010). Usar esos US\$ 83 millones para emplear a otros 39.903 policías ayudaría más que aumentar en número de aeronaves de ala rotatoria.

El factor principal de la existencia de dichos proyectos es la tendencia burocrática de las agencias gubernamentales de gastar lo más que

puedan de sus presupuestos antes de que termine el año fiscal. Un funcionario de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (*USAID*, por sus siglas en inglés) resumió muy bien la cultura de consumo durante una conversación que sostuvimos. Me dijo, “Nos quedan más de US\$ 500 millones en el *CERP* para este año fiscal pero solo contamos con tres meses para gastarlos, así que deben apurarse”.

Según el *Special Investigator General for Afghanistan Reconstruction's (SIGAR) Quarterly Report to the U.S. Congress (abril de 2010)*, “A partir del 31 de marzo de 2010, Estados Unidos ha asignado casi US\$ 51,5 mil millones para asistencia y reconstrucción en Afganistán desde el año fiscal 2002”. De estos US\$ 51,5 mil millones, estoy seguro de que menos de la mitad es lo suficientemente transparente para efectuar una revisión de libros. Las Fuerzas Armadas de EUA mantienen una acuciosa base de datos en línea, en la cual se puede rastrear proyectos hasta una cuadrícula de diez dígitos. Mientras tanto, buscar información específica de *USAID*

(o de cualquier otra agencia de asistencia) es igual que mirar a través de un agujero negro. No es necesario que este problema apele a la Ley de Libertad de Información. Los datos no están escondidos porque ni siquiera existen. La mayoría de los programas de la *USAID* se administran a nivel provincial, en el mejor de los casos. Esto hace que la revisión de libros e inspección de viejos proyectos sea una tarea difícil. Lo que agrava la cultura de consumo es la tendencia a construir los proyectos afganos bajo los estándares estadounidenses o internacionales.

Un proyecto de la red de caminos de 7,8 kilómetros en Spin Boldak, provincia de Kandahar, fue evaluado y financiado a un costo de US\$ 9.550.190 millones pero fue otorgado al contratista ganador por la suma de US\$ 4.494.629 millones. Por una razón desconocida, un previo proyecto dejó una extensión de 7,8 kilómetros de la Carretera 4 sin pavimentar. Por suerte, Gul Agha Sherzai tiene otro “Abdul Razziq” en su séquito, su protegido, el infame Coronel Abdul Razziq (ninguna relación con el General de División Abdul Razziq Sherzai) de la



(Fuerza Aérea de EUA, Sgto. 1º Juan Valdés)

Contratistas afganos que trabajan para la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, colocan un sistema de drenaje en el Centro Comunitario Conjunto de Distrito en el distrito de Arghandab, provincia de Kandahar, Afganistán, 13 de diciembre de 2009.

Policía Fronteriza Afgana. El coronel Razziq ha estado involucrado en ambos proyectos; ha sido acusado de encarcelar al contratista del primer proyecto de caminos por atrasos ocasionados por el gobernador provincial. Convenientemente, la situación se resolvió cuando los socios del contratista visitaron al gobernador. Un escritor que recientemente regresó de Kandahar me dijo que el buen coronel había sido ascendido al grado de General de Brigada.

El Cuerpo de Ingenieros del Ejército de EUA diseñó una escuela de dos pisos de 16 aulas a un costo de US\$ 2,5 millones. El Equipo de Reconstrucción Provincial en Zabul estimó el costo de una escuela del Ministerio de Educación, de similar tamaño, en US\$ 440.000. ¿Es el precio la principal diferencia? El diseño a un costo de US\$ 2,5 millones es contra terremotos según los estándares estadounidenses, mientras que el diseño a un costo de US\$ 440.000 cumple con los estándares afganos.

El gasto perfunctorio de fondos condujo al incidente de Sherzai en Las Vegas, el cual es un relato que refuerza la percepción pública que tienen los afganos de que la asistencia internacional no beneficia a la persona común y corriente. Además de las apuestas, algunos de los grandes hombres de negocio construyeron ostentosas mansiones en Kabul, una de las cuales se alquila por US\$ 47.000 mensuales.⁵ En la ciudad de Kandahar, los bienes inmuebles de primera clase están en Aino Mino —una iniciativa “encabezada” por el hermano de Ahmed Wali Karzai, Mahmoud Karzai.⁶ El general de división Sher Mohammed Zazai, Comandante del 205º Cuerpo de Ejército afgano con sede en Kandahar, ordenó una investigación en cuanto a la participación de Ahmed Wali Karzai en la construcción ilegal sobre terrenos pertenecientes al gobierno. Todavía no sabemos si esta es una iniciativa de anticorrupción o sencillamente una maniobra de negocio por parte del Ministro de Defensa, dominado por los tayikes, contra la élite pashtun de Kandahar.

A parte de los grandes hombres de negocio, el mismo gobierno no satisface las necesidades del pueblo. Debido a los abundantes fondos de asistencia internacional y facilidad de obtenerlos, los ministerios provinciales formulan una lista de cosas deseadas (que denominan, Plan de

desarrollo provincial) que contiene lo que quieren, pero que su propio gobierno no puede costear. El Plan de desarrollo provincial de Kandahar del año 2010, contaba con los siguientes puntos destacados: “construcción de un museo”, a un costo de US\$ 1.087.000; “construcción de una fábrica de cemento”, a un costo de US\$ 150.000.000; “construcción de un complejo de 10.000 apartamentos en tres cuadras de la ciudad de Kandahar, a un costo de US\$ 70.000.000.⁷ En medio de una activa insurgencia en donde asesinaban a funcionarios públicos en las mezquitas (el sub alcalde en abril del año 2010) o en ataques suicidas (el sub gobernador provincial en enero del año 2011), ¿Es esto realmente en lo que el gobierno provincial debe estar concentrando sus esfuerzos?

En lugar de concentrar sus esfuerzos en reparar los hoyos que hay en las carreteras, el director de obras públicas de Kandahar, ingeniero Abdul Mohammed Ehsan, desperdició su tiempo intentando solicitar nuevas empresas en Kandahar. Los habitantes quedan muy agradecidos cuando los empresarios de Kabul, que frecuentemente subcontratan trabajos a empresas en Kandahar desde la comodidad de sus mansiones en Kabul, continúan recibiendo los principales contratos. El Departamento de obras Públicas de Kandahar no opera fuera de un radio de 10 kilómetros de la ciudad de Kandahar. A fin de subvencionar cualquier proyecto del *CERP*, se necesita adquirir un memorándum de acuerdo de sostenimiento por parte del respectivo departamento gubernamental. También se necesita colaborar con el empleado del lugar perteneciente al equipo de reconstrucción provincial encargado de concertar las citas para hablar con cualquier director de obras públicas. Durante mi despliegue, este contacto era Kham Mohammed Khadim.

Convenientemente, el sobrino de Khadim es dueño de una empresa de construcción que se llama *Southern Afghanistan Development Construction Company*, y a través de algunas llamadas telefónicas, pareció que Khadim postergaría cualquier reunión a menos que algunos pequeños proyectos fueran asignados a su primo.

Si bien este tipo de afganos tiene incentivos financieros para la guerra perpetua, algunos asesores civiles y contratistas de la OTAN tienen

incentivos igualmente cuantiosos: algunos reciben un salario mayor que el vicepresidente de Estados Unidos (US\$ 230.700).

A fin de ser justos, siempre hay riesgos en una zona de guerra, pero la mayoría de los mismos contratistas reconocerían que el riesgo principal es un ataque con cohetes al azar contra una base sumamente segura. Tal vez, es más probable ser atropellado por un taxi en Nueva York. Algunos salarios de intérpretes son casi iguales o exceden el salario de un General de EUA (US\$ 200.500). Con tanto dinero en juego —la empresa *Mission Essential Personnel* recibió una extensión de un año de su contrato por un monto de US\$ 679 millones (como proveedor exclusivo) para desplegar intérpretes, a fin de servir con el Ejército de EUA en Afganistán en mayo del año 2010 — sería lógico pensar que los que hablan Dari no serían desplegados en el sur pashtun donde son completamente innecesarios— sin embargo, esto sucede con frecuencia. El uso de contratistas es la manera militar de realizar una tarea que las Fuerzas Armadas no pueden realizar con su poder de combate limitado. En algunos casos, tiene más sentido establecer un puesto de operaciones de combate del tamaño de compañía (120 soldados) por US\$ 1 millón anual, administrado por afganos del lugar, que dedicar a todo un pelotón de infantería, lo cual absorbería un tercio del poder de combate de una compañía. En otros casos, tales como los encargados de hacer cumplir la ley, los equipos de terreno humano u otros asesores, los beneficios aún quedan por verse.

El momento para el cambio

Ha llegado la hora de controlar tanto a los contratistas afganos como a los de la OTAN. Si bien la violencia militar ocasiona alboroto en los medios de comunicación y reacciones violentas en los ciudadanos estadounidenses, la violencia económica es tolerada y hasta acogida en Estados Unidos. (¿Estaría enojado un contribuyente estadounidense si un gran hombre de negocios afgano ya no puede gastarse US\$ 3 millones en Las Vegas?) Si la OTAN adopta una política de violencia económica, tendrá una oportunidad de cambiar el juego. El nuevo juego tiene el objetivo de coaccionar a los grandes señores de negocio afganos para que pongan fin a la guerra perpetua. Sin duda alguna, poseen los medios (armas,

hombres y dinero) para hacerlo. Con el fin de adoptar una estrategia de violencia económica, la OTAN debe terminar, inmediatamente, todos los contratos no relacionados con el combate que no sean esenciales y que no proporcionen beneficio directo a las fuerzas de la coalición, desplegar recursos de ingeniería que puedan apoyar las necesidades de ingeniería táctica, limitar los fondos de asistencia y reevaluar los beneficios de contar con una gran fuerza de contratistas.

Esta estrategia evitaría que los grandes hombres de negocios afganos se enriquezcan a sí mismos de los contratos no esenciales que no tienen que ver con el combate. Las tropas pueden vivir sin los restaurantes internacionales en las bases principales que se suministran a través de empresas de transporte cómplices en la venta de protección. Contar con recursos de ingeniería orgánicos impide el incentivo para que los contratistas saboteen los proyectos. Cuando el incrementar el costo de los proyectos deje de ser lucrativo, los contratistas no ideológicos ya no tendrán motivo de hacerlo. Cada estado miembro de la OTAN proporciona alguna forma de asistencia, pero Estados Unidos provee la mayor parte de la misma y debe, por lo tanto, encabezar la manera de limitarla. El Congreso de EUA debería considerar limitar los presupuestos para los programas del *CERP* y todos los programas de la *USAID* en Afganistán para el año fiscal 2012. Ciertamente, no podemos tener agencias de tres siglas desplazándose de un lado al otro con bolsas de dinero. La lógica actual parece ser que gastar unos cuantos miles de millones de dólares *podría* hasta salvarle la vida a un soldado de la OTAN y, por lo tanto, vale la pena. Sin embargo, esta línea de razonamiento da gran importancia a la protección de la fuerza, en lugar de a la misión, la cual es convencer al pueblo afgano de que su gobierno es legítimo. Los comandantes de combate estadounidenses prefieren sufrir el menor número de bajas que cumplir con la misión. Toda baja por parte de las fuerzas de EUA o de Afganistán generará un examen cuidadoso. Los comandantes ya están atados de mano; el constante flujo de asistencia internacional que va directamente a los bolsillos de la élite, limitará, aún más, su capacidad de llevar a cabo la misión.

Por mucho tiempo, algunos expertos han expresado sus preocupaciones sobre la asistencia, y otros están comenzando a hacer eco de estos

sentimientos. Andrew Wilder, un investigador de la Universidad Tufts, escribió una página de tribuna en el periódico *The Boston Globe* en septiembre del año 2009 en el que reveló lo siguiente: “en lugar de ganar corazones y mentes, las percepciones que tienen los afganos de la asistencia y de los actores principales en dicha asistencia son aplastantemente negativas. Y en lugar de aportar a la estabilización, en muchos casos, la asistencia contribuye al conflicto e inestabilidad”.⁸ Este sentimiento culminó en la conferencia “Winning ‘Hearts and Minds’ in Afghanistan: Assessing the Effectiveness of Development Aid in COIN Operations” en Wilton Park en marzo del año 2010. Un informe de esta conferencia contenía puntos de vista similares en cuanto a la asistencia. En el informe, se declaró lo siguiente—

- Las actuales estrategias de estabilización se basan en presunciones arraigadas y muchas veces cuestionables.

- La implementación de la doctrina de contrainsurgencia no ha abordado adecuadamente los temas políticos.

- La asistencia eficazmente concebida y entregada, sí parece tener algunos beneficios de estabilización a nivel táctico, pero no a nivel estratégico.

- Frecuentemente, menos es más. Demasiada asistencia puede ser desestabilizadora.

- En Afganistán, parece que la asistencia está perdiendo corazones y mentes en lugar de ganarlos.

- Resulta clave fortalecer al gobierno a nivel de provincia y distrito y fomentar el liderazgo afgano eficaz y transparente que se conecta con Kabul.⁹

La OTAN no debería continuar su descalabrada estrategia de contratación en tiempo de guerra. El volver a examinar la asistencia es casi tan importante como reeducar a los funcionarios de contratación quienes supervisan el desembolso de la ayuda. Cuando proporcioné datos de inteligencia acerca de un específico contratista que supuestamente les estaba pagando a los talibanes, un funcionario de contratación estadounidense respondió de la siguiente manera:



(Fuerza Aérea de EUA, Sgto. 1º Juan Valdés)

Contratistas afganos que trabajan para la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, preparan la tierra para la construcción de caminos en el Centro Comunitario Conjunto de Distrito en el distrito de Arghandab, provincia de Kandahar, Afganistán, 13 de diciembre de 2009.

*La adquisición en cuestión ha sido solicitada con base al mejor valor, bajo costo y técnicamente permisible. Los funcionarios de gobierno deberían ser asesorados en cuanto a que a nosotros se nos exige respetar las leyes estadounidenses en lo que concierne a la adquisición de bienes y servicios en este país. Constituye una violación a la Ley de Integridad de Adquisición que cualquier persona revele o comparta con usted, con el gobernador o con cualquiera otra persona toda información sobre la adquisición en cuestión. El proseguir con estas acciones, resultaría en una grave violación de dicho estatuto. Yo le aconsejaría de otra manera.*¹⁰

Si bien, al fin y al cabo, al contratista sospechoso no se le permitió presentar una licitación para ese proyecto, la adquisición de bienes y servicios basado en el “mejor valor” al “precio más bajo y técnicamente permisible” conduce a una situación intuitiva contraria —algunas veces, el mejor postor es una persona corrupta. En este caso específico, una empresa del clan Popalzai [pashtunes] pagó honorarios de seguridad con descuento a los comandantes del lugar y redujo los salarios de los trabajadores no profesionales porque esta compañía estaba afiliada a Ahmed Wali Karzai.

La violencia económica

El mejor y más brillante personal de la OTAN está armado con la tecnología más avanzada del mundo, cuenta con miles de millones para proporcionar asistencia a fin de llevar a cabo

“adecuadamente las operaciones de espectro total centradas en la COIN”. Sin embargo, el principio humano básico de que las personas reaccionan ante los incentivos, es ignorado. El mayor Grant Martin escribió un artículo en la revista *Small Wars Journal* en el cual reemplazó la palabra “economista” con “teórico militar” y la palabra “ciencias económicas” con “el estudio de la guerra” en una página de tribuna en el periódico *New York Times*.¹¹ Esta página de tribuna modificada se lee igual con las palabras reemplazadas.

Los soldados de la infantería pueden patrullar todo el día y hacer correctamente todas las actividades de la contrainsurgencia, pero al final del día, ¿qué puede un líder de pelotón decirle a un agricultor afgano que observa toda clase de desigualdad frente a él? El congelar miles de millones de dólares en asistencia no afectaría al típico afgano quien no ha visto ni un centavo de esa cantidad de dinero en los últimos nueve años. Sin embargo, les daría un gran incentivo a aquellos quienes han estado secretamente promoviendo una guerra perpetua para elegir estar a favor del Gobierno afgano. La violencia económica se trata tanto de limitar fondos como de la transparencia de los fondos utilizados. Ambos son necesarios. Tal vez, algún día, habrá un estudio que compruebe que la asistencia internacional es un factor positivo. No obstante, este estudio aún no puede comenzar sin una precisa información de cada dólar gastado. Con este fin, la OTAN debe, inmediatamente, comenzar una campaña de violencia económica y transparencia fiscal.**MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Corn, Tony, “Peaceful Rise through Unrestricted Warfare: Grand Strategy with Chinese Characteristics,” *Small Wars Journal* (junio de 2010): p. 5, <<http://smallwarsjournal.com/blog/journal/docs-temp/449-corn.pdf>> (27 de junio de 2010).

2. Jensen, Robert G., Shabad, Theodore y Wright, Arthur W. *Soviet Natural Resources in the World Economy* (Chicago: University of Chicago Press, 1983), p. 631.

3. Saunders, Doug, “Corruption eats away at Afghan government,” *The Globe and Mail*, 30 de marzo de 2009, <<http://www.theglobeandmail.com/news/world/article683261.ece>> (27 de junio de 2010).

4. Bauer, Joes, “Kandahar Air Wing Commander Breaks Ground on New Athletic Complex,” *NATO Training Mission Website*, 15 de abril de 2010, <<http://www.ntm-a.com/news/categories/aircorps/468-kandahar-air-wing-commander-breaks-ground-on-new-athletic-complex?lang=>> (27 de junio de 2010).

5. Bruillard, Karen, “Garishly incongruous ‘poppy palaces’ lure affluent Afghans,” *Stars and Stripes*, 9 de junio de 2010, <<http://www.stripes.com/garishly-incongruous-poppy-palaces-lure-affluent-afghans-1.106485>> (27 de junio de 2010).

6. Nissenbaum, Dion, “Afghanistan president’s brother, Ahmed Wali Karzai, under investigation,” *The Christian Science Monitor*, 18 de mayo de 2010, <<http://www.csmonitor.com/World/Asia-South-Central/2010/0518/Afghanistan-president-s-brother-Ahmed-Wali-Karzai-under-investigation>> (28 de junio de 2010).

7. El Plan de Desarrollo Provincial de Kandahar de 2010.

8. Wilder, Andrew, “A ‘weapons system’ based on wishful thinking,” *The Boston Globe*, 16 de septiembre de 2009, <http://www.boston.com/bostonglobe/editorial_opinion/oped/articles/2009/09/16/a_weapons_system_based_on_wishful_thinking/> (27 de junio de 2010).

9. Informe sobre la Conferencia de Wilton Park 1022, “Winning ‘Hearts and Minds’ in Afghanistan: Assessing the Effectiveness of Development Aid in COIN Operations,” 11-14 de marzo de 2010, <<http://www.wiltonpark.org.uk/documents/conferences/WP1022/pdfs/WP1022.pdf>> (27 de junio de 2010).

10. Correspondencia privada por correo electrónico con un funcionario de contratación de EUA, 25 de abril de 2010.

11. Martin, Mayor Grant “The Need for the Return of History,” *Small Wars Journal* (12 de junio 2010), <<http://smallwarsjournal.com/blog/journal/docs-temp/456-martin.pdf>> (27 de junio de 2010).

Decimocuarta Conferencia sobre la Seguridad del Hemisferio Occidental



El panel de expertos Nro. 1, durante la presentación de uno de sus miembros: Joaquín Villalobos. De izquierda a derecha: Cnel Jay Cope, Embajador Luigi Einaudi, Sr. Villalobos y Dr. Fred Logevall (moderador).

EL PERSONAL DE *Military Review* tuvo el privilegio de asistir a la Decimocuarta Conferencia sobre la Seguridad del Hemisferio Occidental.

El tema de la conferencia del año 2011 fue el de Transformar la Seguridad Pública en las Américas. La conferencia, de tres días de duración, fue patrocinada por el Centro de Asuntos Latinoamericanos de la Universidad de George Washington y copatrocinada por el Instituto de Estudios Estratégicos, la Escuela de Guerra del Ejército de EUA, el Instituto Nacional para los Estudios Estratégicos, la Universidad Nacional de Defensa, el Centro de Investigación Aplicada en la Universidad Internacional del Estado de Florida, el Centro para la Política Internacional y de Defensa, la Queen's University y el Centro Mario Einaudi de Estudios Internacionales en la Universidad Cornell. La Conferencia se celebró a principios del mes de mayo de 2011 en Washington, D.C.

En la actualidad, las experiencias en el Hemisferio Occidental demuestran que las redes del crimen organizado, con su resiliencia y capacidad de integrar a las pandillas internas y a organizaciones internacionales, representan una amenaza

grave y multidimensional para el desarrollo social y para la estabilidad de la región. Los Estados de la región ya no pueden considerar este complejo problema como una cuestión rutinaria de cumplimiento de la ley, seguridad privada y control fronterizo. A fin de recobrar la soberanía de su territorio nacional, todos los Estados del hemisferio tendrán que abordar el problema con una combinación de elementos internos e internacionales para formular planteamientos integrales coherentes con la amenaza.

En esta conferencia se analizaron distintas maneras de transformar el carácter y las capacidades de la seguridad pública con la integración de reacciones coercitivas y no coercitivas como respuesta a nuestros adversarios, así como también las formas de crear un ímpetu positivo. Cabe mencionar que entre las metas de la conferencia se encontraban el volver a analizar cómo las sociedades enfrentan el deterioro de las condiciones de seguridad y la identificación de las prácticas internas y subregionales más eficaces, sin crear nuevos desequilibrios entre las fuerzas armadas, la policía e instituciones civiles.



Félix Maradiaga, ex Secretario General del Ministerio de Defensa de Nicaragua y Sr. Miguel Severo, Jefe de ediciones en idiomas extranjeros de Military Review.