

# Durmiendo con un elefante: Observaciones personales sobre las operaciones de la coalición en el entorno operacional actual

General Sir Nick Parker, Ejército Británico



*Un elefante en la frontera del Parque Nacional Serengeti y el Area de Conservación Natural de Ngorongoro, Tanzania.*

*“...a fin de establecer una relación más estrecha entre los ingleses y estadounidenses, y una mejor comprensión entre las fuerzas armadas de Estados Unidos y el Reino Unido, para contribuir, en gran parte, a la preservación de la paz mundial.”*

—El objetivo del discurso Kermit Roosevelt, según lo expresado por la Sra. Kermit Roosevelt en una carta al general George C. Marshall en junio de 1944.

*El general Sir Nick Parker, KCB, CBE, es el Comandante en Jefe de las Fuerzas Terrestres y Comandante Coronel de The Rifles. También sirvió en calidad de Subcomandante General (Reino Unido), Cuerpo Multinacional en Irak desde*

*Basado en el discurso dado por el general Parker ante la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA, 25 de enero de 2011. Este artículo también fue publicado en el número de primavera de 2011 de la British Army Review.*

**D**ESPUÉS DE HABER recientemente regresado de Kabul, es particularmente relevante que participe en una iniciativa que fue establecida hace 66 años. La Sra. Roosevelt escribía mientras la Segunda Guerra Mundial llegaba a su punto culminante, en una época cuando aprovechar la relación entre Estados Unidos y Gran Bretaña hubiera sido respaldada por la gran mayoría en ambos países. Desde entonces, hemos “ganado” la Guerra Fría, experimentado una transformación de un mundo interconectado, en donde las fronteras no tienen mucha importancia, las alianzas fluyen y refluyen, la fuerza e influencia relativa de los países han cambiado y en donde no hay solo una superpotencia mundial.

El primer ministro canadiense Pierre Trudeau, dijo, en 1969, que compartir un continente con un vecino más rico y más poderoso era como dormir con un elefante. “No importa qué tan tranquila y amistosa sea la bestia, uno se ve afectado por cada tirón y gruñido”. Si bien estos comentarios se basaron en una perspectiva económica y social, es una metáfora totalmente adecuada para describir la relación que los socios de la coalición han tenido con Estados Unidos durante la última década en las operaciones de seguridad. ¿Cómo podemos garantizar que las operaciones de la coalición

*agosto de 2005 hasta febrero de 2006 y tuvo el cargo de Subcomandante de la Fuerza Internacional de Ayuda en Materia de Seguridad en Afganistán de noviembre de 2009 a septiembre de 2010.*

actual sean lo más eficaces posibles, sobre todo si un socio domina tan claramente en términos de inversión en material o inversión física?

### ¿Una “relación especial”?

Desde la Segunda Guerra Mundial, las relaciones angloamericanas, con frecuencia, se han caracterizado de “especiales”. La herencia cultural y el patrimonio histórico compartido de los dos países es considerada, por muchos, como un elemento que apuntala su estrecha cooperación tanto diplomática como militar. El término *relación especial* fue usado por primera vez por Winston Churchill en su discurso sobre la “Cortina de hierro” pronunciado en marzo de 1946. Su motivo era garantizar una postura firme contra el auge de la Unión Soviética de Stalin. No es de extrañar que durante toda la Guerra Fría, el enemigo común, las similitudes culturales e históricas, la consulta diplomática y la cooperación en asuntos de inteligencia, defensa y armas nucleares, significaron que había una particular cercanía en las relaciones angloamericanas.



Biblioteca del Congreso

Kermit Roosevelt, 1926.

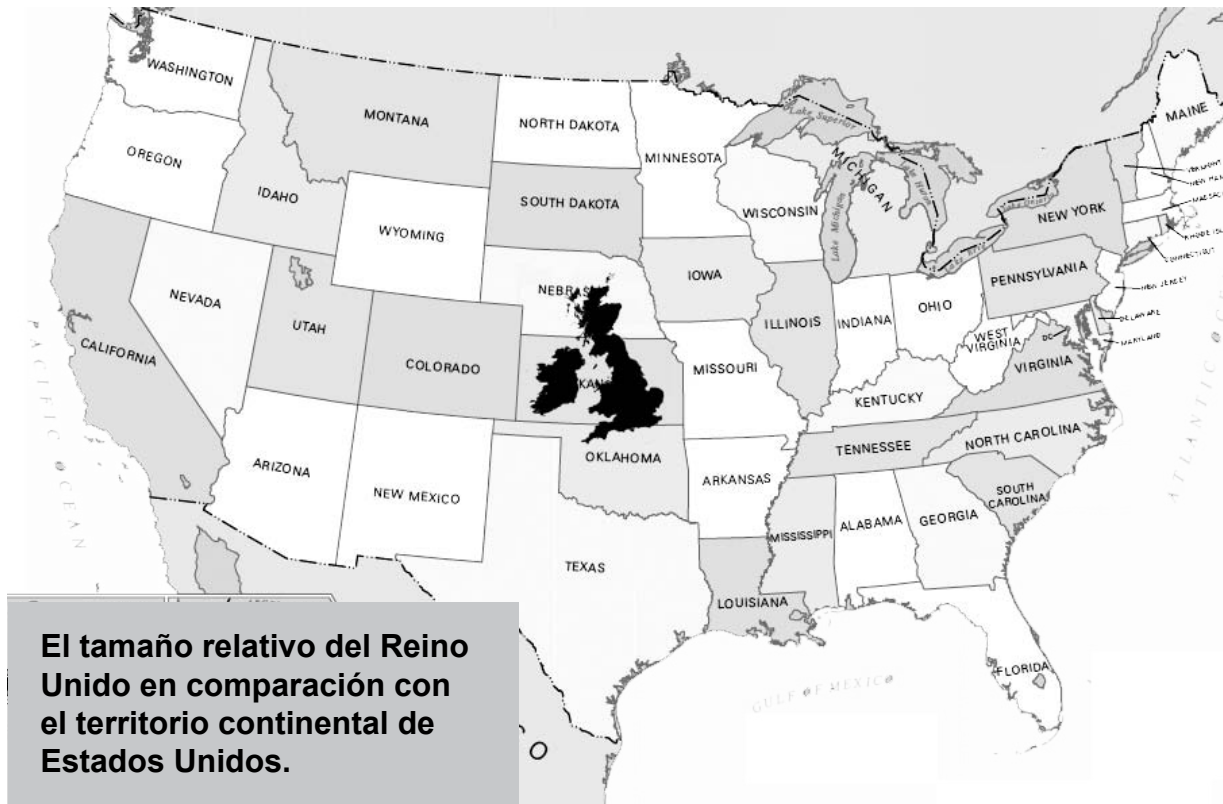


Figura 1



<b>Población:</b>	311.877.000	62.348.447	19,9%
<b>Tamaño:</b> (Millas cuadradas)	3.794.101	94.526	2,4%
<b>Producto Interno Bruto (PIB):</b> (\$ Millón millones)	14,620	2,259	15,5%
<b>Fuerzas Militares:</b> (Armadas)	1.139.282	132.000	11,6%

### Presencia global

- 5,5 millones británicos en edad de trabajar viven en el exterior
- 678.000 viven en EUA
- 370.000 salen del Reino Unido cada año

**Figura 2**

Sin embargo, algunos consideran esta idea como un mantra falso; para muchos es irrelevante y para otros es unilateral. El Embajador de EUA en Gran Bretaña de 1991 a 1994, el anglófilo Raymond Seitz, intentó eliminar del todo dicho término del diálogo diplomático. Esto resulta instructivo, ya que, en tiempos de mutua crisis, hay un sentido de propósito común, pero cuando no es así —como en el caso de Seitz, después de haber concluido la Guerra Fría y haber diferencias en cuanto a la interpretación del conflicto en los Balcanes— algunas veces, la relación puede parecer todo menos especial. Sin embargo, las encuestas recientemente realizadas en Estados Unidos muestran que un 36 por ciento de la población considera al Reino Unido como su aliado más valioso, un 29 por ciento identifica a Canadá, un 12 por ciento a Japón, un 10 por ciento a Israel y un 5 por ciento a Alemania. La Sra. Kermit Roosevelt estaba claramente expresando un sentimiento aceptado por la mayoría en el año de 1944 que ha, hasta cierto punto, mantenido su validez hasta el presente. Esto es importante,

no porque tengamos un contrato especial entre nosotros —no lo tenemos— sino porque hay canales de comunicación, comprensión, análisis mutuo y una compartida solución de problemas que seguirá beneficiándonos, de ser aprovechados.

En el caso del Reino Unido y Estados Unidos, hay una obvia diferencia que debo destacar y es el tamaño, como se muestra en el mapa (ver Figura 1). A continuación presentamos algunas estadísticas que refuerzan aún más este punto (ver Figura 2).

Los funcionarios estadounidenses no pestañean para cambiar enormes cantidades de pertrechos en muy poco tiempo. Considere el traslado de 30.000 soldados a Afganistán, anunciado por el presidente Obama en la Academia Militar de EUA el 1 de diciembre de 2009. En cuestión de días, habían fuerzas fluyendo al teatro de operaciones, difíciles líneas de comunicación fueron reforzadas y hechas mucho más fuertes y 31 bases de operaciones avanzadas (FOB) fueron construidas o ampliadas, a menudo, en lugares apartados. La tarea se completó en ocho meses,

un logro extraordinario que fue casi dado por sentado por los que estábamos llevando a cabo las operaciones. Estados Unidos es grande, todo lo hace a gran escala y sus procesos de pensamiento están sintonizados de una manera completamente diferente a los de las naciones pequeñas.

Entonces, ¿qué pasa con el Reino Unido? Un país pequeño debe ser más ágil en sus procesos de pensamiento, poder hacer más con menos y comunicar sus estructuras más eficazmente de arriba abajo (de una manera más simplificada). El nivel de comprensión estratégica en las pequeñas naciones probablemente es más amplio, puesto que tienen una cultura más orientada hacia el exterior; pueden ejercer influencia a través de sus esfuerzos tácticos; pero cuentan con poca credibilidad a nivel operacional —no tienen ni el tamaño ni la capacidad de actuar “independientemente” en otra cosa que no sean operaciones limitadas. Por supuesto, esto implica más que su tamaño. Estados Unidos ejerce un considerable poder e influencia en todo el mundo: mi punto es que, debemos fomentar una comprensión común que haga flexibles a las coaliciones —todos los socios deben sentir que tienen una relación especial con los demás, lo cual aprovecha sus puntos fuertes.

## La historia de las coaliciones<sup>2</sup>

Hace 70 años, el diplomático y político británico Harold Nicolson escribió que “la base de toda alianza o coalición, constituye un acuerdo entre dos o más estados soberanos que subordinan sus distintos intereses bajo un solo propósito”.<sup>3</sup> El motivo más común para la creación de una coalición es el reconocimiento de que la combinación de recursos puede producir formidables concentraciones de poder, que no estarían disponibles para los Estados individuales, ya sea una coalición como la de líderes cristianos en los Balcanes que lucharon (y perdieron) la Batalla de Kosovo contra la invasión de los turcos otomanos en 1389 o la formidable coalición que se formó para oponerse al expansionismo de Francia del rey Luis XIV a fines del siglo XVII y a principios del siglo XVIII —Inglaterra, los Países Bajos, Prusia, Dinamarca, Austria y un gran número de otros Estados.

Los intereses comunes que unen a los socios de la coalición no tienen que ser una amenaza directa. La razón más importante por la que Estados

Unidos obtuvo su independencia en 1783 fue que Francia y España se unieron a los colonos rebeldes en una coalición anti-británica, aprovechando el interés británico en América del Norte para atacar a un rival en un momento de debilidad.

En las tres grandes guerra del siglo XX —la Primera Guerra Mundial, la Segunda Guerra Mundial y la Guerra Fría— las coaliciones ganaron, y en las tres, la relación angloamericana fue fundamental. Acertadamente, miramos al pasado, en cuanto a la relación de 1941 a 1945 tanto como cohesiva como de éxito, pero hubo muchos ejemplos de británicos que intentaron manipular —y viceversa. La cultura y los valores compartidos allanaron el camino; pero no eliminaron tales tensiones.

Las operaciones de la coalición en la Segunda Guerra Mundial, para Estados Unidos, fueron incluso más complicadas porque era una guerra en dos hemisferios y la Armada de EUA, especialmente bajo el formidable liderazgo del Almirante Ernest J. King, el entonces Jefe de Operaciones Navales, estaba más interesada en el Pacífico. Esto condujo a algunas disputas internas entre los distintos servicios estadounidenses, lo cual permitió que los británicos, especialmente teniendo en cuenta la habilidad negociadora del Jefe de Estado Mayor Imperial británico, el general *Sir* Alan Brooke, ganaran algunos argumentos clave —por ejemplo, la decisión de establecer un segundo frente en 1942, no en Francia, sino en África del Norte. Finalmente, la experiencia en las negociaciones estadounidense, junto con una preponderancia de tropas, buques y aviones, garantizó que ganaran la mayoría de las discusiones a partir de 1943.

Así como las personas de cierta edad recuerdan dónde estaban cuando escucharon que JFK había sido asesinado, de igual modo las generaciones más jóvenes recuerdan el 11-S. Fue un momento decisivo en más de un sentido, sobre todo porque Estados Unidos activó el Artículo 5 del Tratado del Atlántico Norte; desde entonces, Estados Unidos y el Reino Unido han estado participando en operaciones de la coalición en Afganistán e Irak. El sentido de una nueva amenaza —del Islam radical— que superó aquellas del siglo XX, unió a nuestros países y a otros, en un propósito común. Han habido tensiones y presiones, pero el patrimonio común de militares de ambos países

y nuestra reciente experiencia en cuanto a operar conjuntamente nos ha colocado en una posición ventajosa.

Sin embargo, no debemos presumir que todo continuará exento de problemas. La historia señala la manera como evolucionan las coaliciones. Con el tiempo, el poder puede cambiar dentro de una fuerza de coalición, a medida que los países aumentan o disminuyen. Los intereses comunes pueden comenzar a cambiar en el nivel político. Sabemos que la guerra es una extensión de la política por otros medios y, a medida que cambia la dinámica de la política, también cambiarán los objetivos de la coalición. Una coalición es dinámica, no estática; y al igual que un automóvil al cual no se le da mantenimiento de manera regular, puede llegar a ser menos eficiente y finalmente dejar de funcionar.

En la actualidad, ambos países reconocen que las coaliciones están para quedarse. La reciente revisión de Defensa y Seguridad Estratégica del Reino Unido concluyó que *“las alianzas y asociaciones seguirán siendo una parte fundamental de nuestro enfoque de defensa y seguridad”*. En Estados Unidos, la política se define en una serie de áreas. Entiendo que se ha publicado el borrador de un nuevo documento, *“Building Partnership Capacity”* (Fomentar las Capacidades de la Coalición), por el Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de EUA (*TRADOC*, por sus siglas en inglés), y que recientemente el Presidente declaró que *“Nuestras Fuerzas Armadas continuarán fortaleciendo sus capacidades de formar coaliciones con sus homólogos extranjeros, capacitando y ayudando a las fuerzas de seguridad y buscando vínculos entre militares con distintos gobiernos”*. El Plan del Ejército establece que el éxito crucial del Ejército de EUA en el entorno operacional futuro son las *“fuerzas terrestres equilibradas, preparadas para participar a fin de ayudar a otros países a fortalecer sus capacidades y reconfortar a sus amigos y aliados”*. Nuestras respectivas razones para este imperativo de trabajar con los demás será sutilmente diferente, pero el resultado es el mismo —un mutuo deseo de cooperación. Además, habrá otros países que puedan incorporar capacidades a la lucha, las cuales no estamos en condiciones de brindar por nuestra cuenta. Esto va desde el conocimiento regional— demostrado

por los turcos en la Fuerza Internacional de Ayuda en Materia de Seguridad o los Estados del Golfo en la liberación de Kuwait en 1991 —hasta las capacidades de generación de fuerza que pueden ser singulares, tales como las capacidades de la gendarmería de Italia, Francia y algunos de los países de América del Sur. De manera que tenemos que desarrollar agrupaciones que estén basadas lo más ampliamente posible y desarrollar un tapiz de capacidades.

### **Una perspectiva estratégica**

No siempre he visto suficientes pruebas de que nuestras naciones comprendan adecuadamente que, al establecer las operaciones de la coalición como un elemento de política nacional, tenemos que conceder algunas aspiraciones nacionales a cambio de objetivos colectivos más generales, y que tienen que ser mecanismos puestos en práctica que nos permitirán *“hacer operacionales”* nuestros planes multinacionales. La historia ya ha destacado la necesidad de una comprensión común. Sin embargo, aquí surgen verdaderas fricciones. Cada nación que contribuye a una coalición habrá hecho cierta inversión política-estratégica en el empeño, sin contar con la magnitud de sus inversiones tácticas. Esto significa que los acontecimientos y la política en el nivel estratégico nacional tendrá un impacto desproporcionado e inesperado en el terreno y viceversa.

Por ejemplo, la inversión española en Irak desde agosto de 2003 alcanzó una suma aproximada de 1.300 soldados. No era una cifra para ganar o perder la batalla, pero España fue el sexto contribuyente de tropas más grande en el momento y tuvo una importancia estratégica. Una elección bastante reñida en España a principios de 2004 estuvo precedida por el ataque terrorista de marzo en Madrid, donde murieron 201 personas y más de 1.000 ciudadanos resultaron heridos. Esto influyó en el resultado: el partido que llegó al poder había destacado la retirada de Irak como un elemento central de su manifiesto y sus tropas se retiraron en un término de dos meses, independientemente del impacto táctico que pudiera tener esta decisión. En este caso, las consecuencias fueron manejables, sin embargo, sumamente indeseables, pero demuestra cuán fácil es desestabilizar a una coalición.

Hay una multitud de ejemplos: la inesperada retirada de los holandeses de las operaciones en Afganistán en febrero de 2010, el impacto que tuvo el ataque aéreo de Kunduz en Alemania en septiembre de 2009, y tal vez —desde el punto de vista británico— los sucesos que condujeron a las operaciones iraquíes en marzo de 2008.

Clausewitz bien podría haber estado en lo correcto en lo que se refiere a las coaliciones cuando declaró que, “es a la política a la que siempre tenemos que regresar”.

Si bien este examen estratégico debe tomar en cuenta la complejidad internacional, también hay una dinámica intra-nacional, requisitos en paralelo de una metodología “integral” multi-interinstitucional y de distintos sectores gubernamentales. El entorno operativo actual logra efectos decisivos a través de la vida política, económica, social, de inteligencia y espacio de seguridad y constituye una combinación de todas ellas. Así que, incluso si podemos conseguir formas para comunicarnos entre nosotros, habrá fricciones entre los distintos departamentos encargados de formular y ejecutar la política. Esto ha sido reconocido en el Reino Unido con el establecimiento del Consejo Nacional de Seguridad, una iniciativa concebida para proporcionar orientaciones más coherentes e integrales a todos los departamentos del Estado. Todavía es demasiado pronto para evaluar hasta qué punto esto está funcionando, pero considero que nos estamos moviendo en la dirección correcta.

En la doctrina militar británica, la Selección y Mantenimiento del Objetivo (*Selection and Maintenance of the Aim*) es un principio “maestro” de la guerra. En la ISAF, se presumió que los mecanismos de mando estratégico de la OTAN proporcionarían el liderazgo militar necesario, dado que reúne a todos los socios en un foro bien consolidado (el Consejo del Atlántico Norte), con los procesos de apoyo y una cadena de mando claramente definida. Sin embargo, durante mi estada en Afganistán, me pareció reactivo, burocrático y desprendido de la inmediatez del debate en las capitales. En pocas palabras, me pareció como si los mecanismos de la OTAN hubieron proporcionado un subterfugio, mientras que las tareas principales se llevaron a cabo de manera informal y bilateralmente entre las capitales.



*Carl von Clausewitz.*

Nuevamente, la falla yace en un inadecuado sentido de propósito común entre los socios de la coalición. El Consejo del Atlántico Norte funcionó en la guerra Fría porque las percepciones de la amenaza fueron más consistentes entre los Aliados y debido a que jamás fue puesto a prueba en combate. Hoy en día, el proceso de la OTAN carece de la sofisticación necesaria para abordar el desafío que enfrentamos y se esfuerza para dar la prioridad adecuada a Afganistán en comparación con sus otros intereses. Tengo que sostener que el sugerir que hagamos más énfasis en la capacidad de la OTAN para hacerse cargo de la situación, sería ingenuo—especialmente, en un contexto afgano.

Así que, si no funcionan los mecanismos oficiales, ¿qué sucede con las distintas “relaciones especiales” bilaterales? He intentado identificar el mecanismo de coordinación estratégica que hay entre Estados Unidos y el Reino Unido, y la configuración que existe parece ser excesivamente improvisada. Hay la opinión de que la práctica de coordinación entre el Reino Unido y Estados Unidos, al más alto nivel, está tan arraigada en los hábitos de nuestros dos gobiernos que se da de manera natural y sencilla.

A menudo, con cada nuevo gobierno de Estados Unidos, hay un nerviosismo en Gran Bretaña acerca de si el nuevo Presidente y sus asesores continuarán colaborando tan estrechamente con nosotros. Sin embargo, se supone que no tomará mucho tiempo antes de que la utilidad de nuestra estrecha relación se haga evidente para el nuevo gobierno. Esto me molesta un poco. Hay un aire de autocomplacencia. La fecha y el formato de los intercambios entre nuestros dirigentes y funcionarios políticos pueden estar algo improvisados y no puedo ver prueba alguna de una disposición para subordinar los objetivos nacionales, los cuales se evidenciaron durante la Segunda Guerra Mundial.

He preguntado si la coherencia de la gran estrategia que hemos logrado desarrollar en previos conflictos se puede lograr en el actual entorno operacional. He abogado por una mayor coherencia internacional en la operación afgana. Estoy consciente de que esto podría sonar como una coartada para la línea de seguridad de la

operación, pero esa no es mi intención. En una región tan compleja, donde hay tantos conflictos de intereses y un enemigo que cuenta con todo el tiempo necesario, la gran coherencia estratégica es un requisito previo para el éxito.

### ¿Qué podemos hacer?

Tengo tres comentarios que exponer. El primero es que las percepciones de la amenaza debe ser cuidadosamente manejada para que haya una perspectiva colectiva entre los países socios que sirva a sus propios intereses, a fin de ceder por el bien común. Esto requiere un cambio de las actuales actitudes políticas, sobre todo en las naciones europeas que he observado, para que esta sea una “batalla a ganar”. En consecuencia, la historia puede mejorarse para que sea más convincente en las capitales de los que están enviando a sus hombres y mujeres al peligro.

El segundo es, probablemente, más pragmático, ya que plantea la condición de nación vanguardia que posee Estados Unidos y que las otras naciones



Adrian Pingstone

*El Ministerio de Relaciones Exteriores de Gran Bretaña, Whitehall, Londres.*

hacen todo lo posible para reforzar la coherencia y el impulso que esto genera. La nación con el mayor interés cuenta con los mecanismos más estrictos de mando y control, con los procesos de estado mayor más eficaces y con los recursos necesarios para aprovechar las prioridades y el esfuerzo principal.

El tercero es invertir en el mando y control a nivel estratégico en el teatro de operaciones y, al hacerlo, mitigar la confusión causada por cualquier incoherencia de la gran estrategia. Tanto en Irak como en Afganistán, resulta evidente que Estados Unidos es el socio dominante en términos operacionales y tácticos. En ambos casos, la cadena de mando de Washington, en la práctica, ha proporcionado el vínculo de mando estratégico principal. Las decisiones se toman entre Washington y el teatro de operaciones, los cuales posteriormente se coordinan con otros aliados. Este proceso funciona, pero solo hasta cierto punto. El compromiso político de la campaña en Washington debe ser inequívoco. Debe haber una línea coherente y acordada entre los departamentos de Estado y debe haber un mecanismo sofisticado para que los socios se mantengan participando a cabalidad. Esto debe ser manejado de una manera más formal y enérgica de lo que se maneja en la actualidad, si se quiere proporcionar el contexto para el éxito operacional y táctico.

### **La perspectiva del Teatro de Operaciones**

A su manera, Irak fue relativamente sencillo a nivel de teatro de operaciones, con menos actores y una misión clara. Había una participación limitada por parte de la OTAN, menos socios de la coalición, poca influencia europea, y una “nación anfitriona” cuya soberanía emergente no rechazaba, en términos generales los planes de la coalición, al menos durante el tiempo que permanecí allí. También había una infraestructura, aunque atrofiada y el potencial inmediato de una considerable riqueza económica.

El caso de Afganistán lo lleva a niveles doctorales de complejidad. La fuerza de seguridad tiene la marca de la OTAN, sin el apoyo propagandístico o capacidad de venta; hay un gran número de actores internacionales tanto dentro como fuera de la coalición y todos tienen

distintos objetivos, algunos sutiles, otros no tanto. La región es compleja, con fronteras permeables que proveen refugios a los insurgentes en ambos lados y una compleja historia de conflicto permanente. El gobierno soberano encabezado por el presidente Karzai ha pedido apoyo y sin embargo, en términos económicos, su proyecto solo se logrará a mediano y largo plazo.

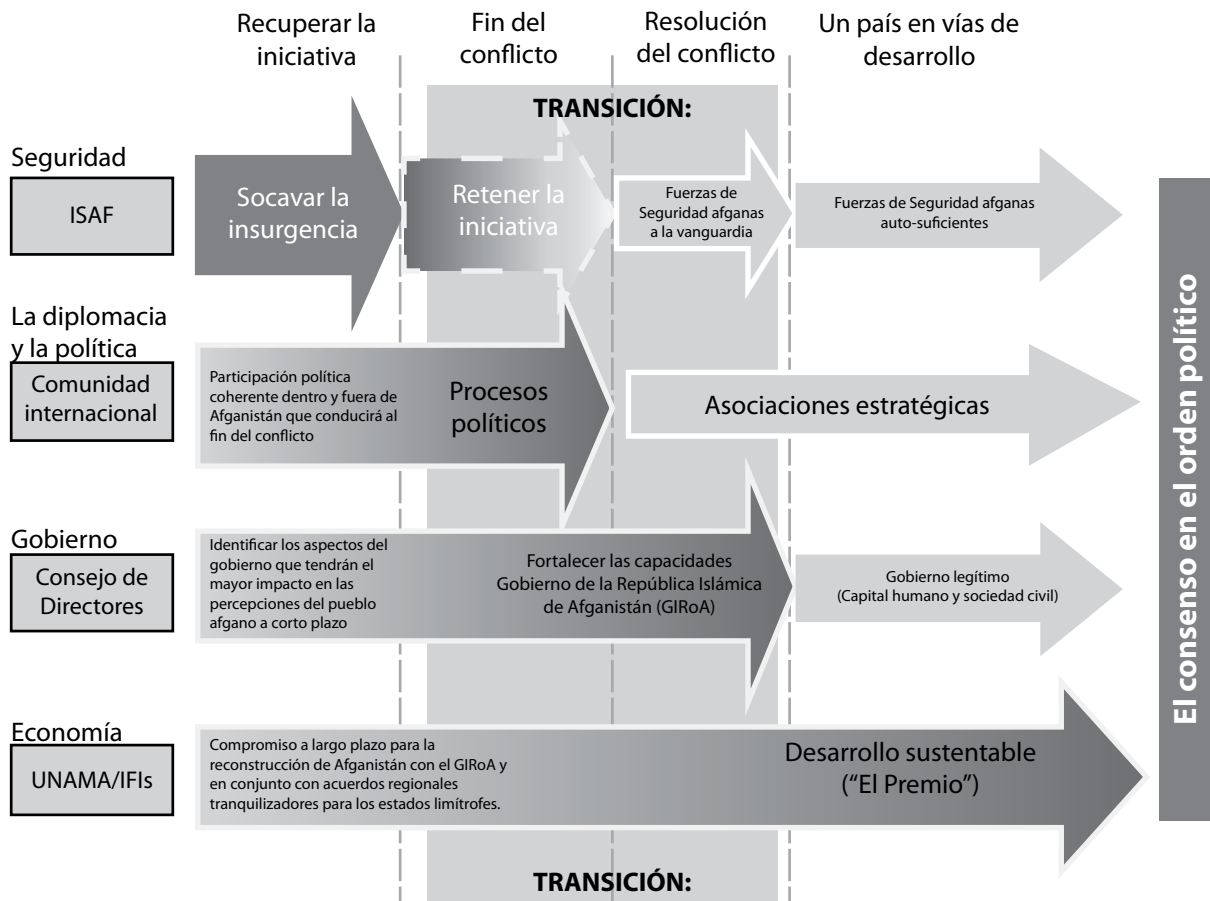
El único lugar donde todos estos intereses están en juego es en Kabul. Las diversas autoridades en los ámbitos políticos y de desarrollo están poco coordinadas por la ONU—una organización que tiene una participación en la gran estrategia y que, en última instancia, jugará un rol fundamental cuando la situación madure hasta que alcance la condición de un país “normal” en vías de desarrollo. Así que, ¿cómo poner orden a esta situación llena de desafíos?

Comenzamos por aceptar que la nación líder asuma el control, probablemente, de manera sutil, dadas las inevitable sensibilidades. Al principio, esto ocurrirá en lo que respecta a la seguridad, en parte porque es pragmático—a los militares no les incomoda la complejidad—y se debe, en parte, a que la seguridad es la base de todo lo demás. Pero debemos fomentar la elaboración de un plan más general que sincronice los esfuerzos y establezca las prioridades.

Las cuatro líneas de actividad se muestran en la Idea Estratégica del Teatro de Operaciones (ver Figura 3) que se han concebido para cumplir con un objetivo común. La seguridad es la más obvia, en la cual todos concentran sus esfuerzos, lo que suele desviar la atención de otras áreas más importantes. Yo diría que la seguridad es un buen camino, difícil, pero las bases se mantienen para otras actividades decisivas.

La línea económica que se encuentra en un último lugar, es igualmente importante. El pueblo de Afganistán debe librarse de la miseria, de hecho, el país necesita convertirse en una nación que evolucione, de manera “normal”, lo más pronto posible. Nuevamente, esta línea va encaminada bastante bien. Se puede decir que quizás hay demasiada ayuda a corto plazo y que su coordinación es deficiente, sin embargo, hay un montón de actividades en esta área. En un término de tiempo de 10 a 15 años, el proyecto de Estados Unidos acogido por el presidente Karzai de firmar un acuerdo estratégico, a largo





**Figura 3**

plazo, durante su visita a Washington en abril de 2010, proporciona la confianza de que hay una recompensa que se puede obtener si el progreso se puede sostener.

Son las dos líneas del medio las que nos deben preocupar. Fomentar las capacidades afganas requiere que el Gobierno de Afganistán se convierta en un socio creíble, apoyado por un esfuerzo concertado por parte de la comunidad internacional en Kabul. Esto ha estado bastante desarticulado, pero el incremento en cuanto a las responsabilidades del representante civil de mayor jerarquía de la OTAN y el nombramiento de Mark Sedwill para ocupar este cargo, han proporcionado un enfoque que no fue evidente en el pasado. Esta habilitación tenía como objeto proporcionar un punto de encuentro para todos los actores no militares que trabajan con el gobierno de Afganistán, cuya coordinación fue muy importante para el progreso y el éxito. Sin embargo, es la línea político-diplomática la que

más nos debe importar. Esto nos remite a los comentarios que hice sobre el compromiso y el liderazgo estratégico. Si fue eficaz, entonces, tendría un impacto mucho más significativo en Kabul e Islamabad de lo que se ha evidenciado hasta el momento.

Pase lo que pase, hay una necesidad de liderazgo estratégico en el teatro de operaciones y he visto dos magníficos generales tomar el control de la operación militar. Elaboraron y describieron sus propios planes de manera clara y convincente, de forma sistémica obtuvieron el compromiso de los otros actores interesados y luego crearon estructuras que unificaron a todas las partes interesadas para sincronizar el efecto. En particular el general McChrystal, elaboró un plan en el verano de 2009, que aún en la actualidad juega un importante rol. El General vigorizó la jerarquía mediante la formación de la Misión de Adiestramiento de la OTAN para los subalternos y la Fuerza de Tarea Interinstitucional

Combinada Conjunta 435 (CJIATF-435), además de la creación de un Comando Conjunto de la ISAF con un Teniente General a cargo del mismo. Estos pasos fueron críticos en el esclarecimiento y planteamiento de la misión.

Otra perspectiva del teatro de operaciones trata acerca del logro de una sensibilización común de la situación. Esto resulta difícil. No solo hay un montón de información vertiendo de todas partes, sino que también hay diferencias con respecto a cuánta de esa información puede ser compartida entre los aliados.

La comunicación no es fácil. Toma tiempo y puede ser frustrante. ¿Con qué frecuencia aquellos que no cuentan con el inglés como su primer idioma no le dan la debida importancia porque no son los suficientemente rápidos para captar lo que está sucediendo? No les dejamos ver gran parte del material pertinente y, encima, hablamos demasiado rápido para que comprendan lo que estamos diciendo. Reconozco que las exigencias de la operación, especialmente las tropas que arriesgan sus vidas, requieren la toma de decisiones rápidas e incisiva, pero a nivel de teatro de operaciones hay una esfera de acción para resolverlo. Podemos garantizar que los intereses nacionales están debidamente representados. Sin embargo, ¿por qué se oponen los contribuyentes nacionales a compartir sus políticas hasta el momento en que se están elaborando los planes del teatro de operaciones e, igualmente importante, en el lugar donde están ubicados sus embajadores? El Reino Unido ha comenzado a cambiar su actitud en este aspecto, pero ha sido una lucha.

Durante mi estancia en Kabul, intenté reunir, periódicamente, a los representantes militares de ocho países centrales, estimulando la comunicación entre

los países y sus representantes en el cuartel general de la OTAN. Pero hubo resistencia. Los países no estaban listos para potenciar a sus representantes, y tengo la impresión de que ha quedado en nada.

### “El Arte de Seguir al Líder”

¿Qué hace a un buen socio en la coalición? Lo fundamental es que sea alguien honesto acerca de lo que hará y luego lo lleve a cabo de una manera oportuna. Esto es fácil de decir, pero si así fuera en la realidad, tendríamos muchos menos problemas. Entonces ¿qué debemos hacer?

A nivel de gran estrategia, puse el suficiente énfasis en la necesidad de compartir nuestra interpretación de la misión y asegurarse de que se conciliaran las diferencias.

Es necesario que haya una mayor disposición para aceptar la importancia del nivel estratégico en el teatro de operaciones. Un buen subordinado se autoimpondrá no enfocarse en soluciones tácticas nacionales aisladas, pasando por alto la cadena de mando de la coalición. El permitirá que sus intereses sean manejados por la estructura del cuartel general de la coalición a través de influencia, persuasión y permanente colaboración. Un buen seguidor debe estar preparado para participar de manera constructiva en el debate de la coalición y



*El embajador Mark Sedwill, recientemente nombrado Representante Civil de Mayor Jerarquía, y su contraparte militar de la ISAF, el general Stanley McChrystal, en una presentación de alto nivel, Kabul, 7 de febrero de 2010.*

ISAF, U.S. Air Force Sgto. 2º Nestor Cruz

potenciar a sus representantes para que hagan lo mismo. Esto tiene que reflejar los intereses de todos los actores nacionales interesados—una visión nacional conjunta moldeada por la participación en la gran estrategia.

El influir en el esfuerzo debe ser replicado, siempre que sea posible, en todo nivel de la cadena de mando, de modo que exista un paralelismo en cuanto a la “jerarquía de sabiduría” que refleje tanto los intereses nacionales como también que contribuya a la capacidad del estado mayor de la coalición. Se necesita que los socios con menos derechos desarrollen redes nacionales de influencia cada vez más sofisticadas en la coalición. Dejé bien claro a los británicos, en la cadena de mando de la ISAF, que siempre representaban, hasta cierto punto, sus intereses nacionales. Esta no era una amenaza para la coalición. Significaba que los riesgos y oportunidades nacionales serían explotados con mayor facilidad en toda la cadena de mando, la que podría sacar provecho de los riesgos y oportunidades nacionales de manera mucho más fácil a todo nivel de la cadena de mando; las amenazas se trataban antes de que tuvieran un impacto significativo y los planes se podían moldear de manera que tomaran en cuenta toda sensibilidad de la forma más oportuna posible. Esto es lo que se denomina la interoperabilidad conceptual.

Y, por último, la personalidad. Las personalidades de la gente jugó cierto rol en los acontecimientos; sus relaciones con los demás tuvieron un impacto en el resultado, independientemente de las estructuras, planes o comprensión común. Uno de los artes de seguir al líder es mezclar los cócteles de personalidades para ganar la máxima influencia y rendimiento posible. Esto no significa que todo el mundo tiene que estar de acuerdo—sino todo lo contrario. En algunas ocasiones, serán necesarios las confrontaciones y los desacuerdos. Pero siempre debe prevalecer el respeto. El nombrar a un individuo en un puesto de la coalición no debe ser una acción fortuita. Debe ser el resultado de una planificación cuidadosa, y lo más probable es que sea por muchos años. Hay un ejemplo típico del mismo. A menudo me refiero a *Sir John Dill* y hay aquí un caso en particular donde la personalidad ejerce una diferencia estratégica.

Dill se desempeñó en calidad de Jefe de Estado Mayor Imperial durante los primeros años de la Segunda Guerra Mundial. Churchill no se llevaba bien con él y se lo asignó a Washington en calidad de su representante personal, en donde se convirtió en Jefe de la Misión de Estado Mayor Conjunto Británico, y de ahí como representante británico de mayor antigüedad en la Junta de Jefes de Estado Mayor Combinado. Era un diplomático militar extraordinario que llegó a ser inmensamente importante para el funcionamiento del comité de la Junta de Jefes de Estado Mayor Combinado —que incluía integrantes de ambos países. El presidente Roosevelt describió a Dill como “la figura más importante en el acuerdo más memorable, el cual había sido elaborado en las operaciones combinadas de los dos países.” Falleció repentinamente en Washington en noviembre de 1944. La ruta hacia la Catedral Nacional de Washington estaba flanqueada con miles de soldados, y cuando su cuerpo fue enterrado en el Cementerio Nacional Arlington, un testigo señaló que “jamás había visto a tantos hombres visiblemente afligidos por la tristeza. El rostro del [general] Marshall estaba verdaderamente desencajado...”<sup>24</sup>

Las coaliciones tienen sus raíces en el pasado y están aquí para quedarse. No me cabe la menor duda de que funcionan mejor cuando dormimos con un elefante—pero tampoco al que se refirió Trudeau, sino a uno que es veloz como el leopardo, astuto como el zorro, con un cerebro habilitado por *Apple* o *Microsoft* y rodeado por un rebaño leal y honesto. Las capacidades de Estados Unidos han inclinado la balanza en las guerras del siglo XX y ahora, en las guerras del siglo XXI, está sentando las bases para fomentar la seguridad en un entorno altamente complejo. Sin estas capacidades, nuestros esfuerzos de compromiso y liderazgo serían inverosímiles e ineficaces. **MR**

---

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Kermit Roosevelt (10 de octubre de 1889 - 4 de junio de 1943), hijo del presidente estadounidense Theodore Roosevelt, exploró dos continentes junto a su padre, se graduó de la Universidad de Harvard, sirvió con los Ejércitos de Estados Unidos y Gran Bretaña en ambas guerras mundiales, y fue un empresario astuto.
2. Esta sección fue redactada con material proporcionado por el Profesor Gary Sheffield, Profesor de Estudios de Guerra de la Universidad de Birmingham.
3. Nicolson, Harold *The Congress of Vienna 1812-1822: A Study in Allied Unity* (Nueva York: Harcourt, Brace, 1974), p. 51.
4. “Kermit Roosevelt,” Wikiedia.