

NOVIEMBRE-DICIEMBRE 2011

# Military Review

EDICIÓN HISPANOAMERICANA

NOVIEMBRE-DICIEMBRE 2011

<http://militaryreview.army.mil>



(Ejército de EUA, Especialista James B. Smith)

El Sargento Thomas McKean, 63o Regimiento Blindado, 1a División de Infantería, en una posición de seguridad detrás de una ametralladora M2 calibre .50, en la escotilla de un vehículo de transporte de personal M113, en la Base de Operaciones de Avanzada Scunion, Provincia de Khalis, Irak, en apoyo a la Operación Libertad Iraquí, 11 de septiembre de 2004.

Military Review



## La escasez de recursos vitales: retos, riesgos y amenazas p. 2

Brigada Salvador García Herreros, Ejército de Tierra Español

## Swarming: Una mirada a la guerra desde las dos caras del dios Janus p. 42

Teniente Coronel Aleksí Gloffka Reyes, Ejército de Chile

## El Camino de la Reconciliación: Desarme, desmovilización y reintegración p. 59

Capitán Matthew Q. Rodano, Guardia Nacional del Estado de Nueva York

EDICIÓN HISPANOAMERICANA



PB-100-11-11/12  
Headquarters, Department of the Army  
PIN: 1200902-000  
Approved for public release; distribution is unlimited

CENTRO DE ARMAS COMBINADAS, FUERTE LEAVENWORTH, KANSAS



# Military Review

## Teniente General

**Robert L. Caslen, hijo**

*Comandante,  
Centro de Armas Combinadas (CAC)*

## Coronel John J. Smith

*Director General*

## 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 Jorge Gatica Bórquez**

*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: Dieciséis solicitantes de reconciliación regresaron para el procesamiento de la segunda fase durante la Operación Restore Hope VII en la Base Operativa Avanzada McHenry, Hawijah, Irak, 1 de junio de 2008.*

*Ejército de EUA, Sgto. 2º Margaret Nelson*



## 2 La escasez de recursos vitales: retos, riesgos y amenazas

*Brigada Salvador García Herreros, Ejército de Tierra Español*

*No son pocos los analistas y expertos que piensan que para finales del presente siglo la humanidad tendrá que hacer frente a conflictos entre naciones en los que los recursos vitales (agua y suelo), pero sobre todo el agua, serán los motivos desencadenantes de futuras guerras.*



## 10 El liderazgo comunicativo: La vinculación que existe entre la ética profesional y los comportamientos en el campo de batalla

*Mayor Christopher H. Warner, Ejército de EUA, Coronel George N. Appenzeller, Ejército de EUA*

*El comportamiento ético de los soldados en el campo de batalla es primordial en las operaciones de contrainsurgencia y estabilización, donde el apoyo de la población del lugar es vital para el éxito de la misión. A pesar de su poca frecuencia, las faltas éticas, incluso en los niveles tácticos más bajos pueden, de manera perjudicial, afectar la misión estratégica. Un solo incidente puede retrasar el éxito de toda una unidad.*



## 21 La Reorganización de la Brigada

*Coronel Paul C. Hastings, Teniente Coronel Thomas M. Zubik y Teniente Coronel Eric K. Little, Guardia Nacional del Ejército de Illinois*

*El 33º Equipo de Combate de Brigada de Infantería (IBCT), de la Guardia Nacional del Ejército de Illinois, completó su periodo de reorganización de un año de duración en septiembre de 2010, después de lo que podría describirse como una de las misiones más descentralizadas y geográficamente dispersas, a nivel de brigada, en las actuales operaciones de EUA.*



## 31 La relación que existe entre las Fuerzas Armadas y los medios de comunicación social: Un ejercicio de paciencia estratégica

*Coronel (R) Steven A. Boylan, Ejército de EUA*

*La relación que existe entre las Fuerzas Armadas y los medios de comunicación social es muy parecida a la de un matrimonio. La luna de miel terminó hace mucho tiempo y ambos han presenciado lo mejor y lo peor de cada uno. La pareja no puede divorciarse, ni siquiera pensar en una separación permanente. Están vinculados y permanecerán juntos para siempre por el bien de los hijos.*



## 42 *Swarming*: Una mirada a la guerra desde las dos caras del dios Janus

Teniente Coronel Aleksí Gloffka Reyes, Ejército de Chile

*Las noticias y análisis provenientes de los conflictos recientes, aunque parciales o sesgados, nos entregan valiosas experiencias e invitan a reflexionar acerca de cómo ciertas lecciones de guerra podrían ser exportadas a otros escenarios, incluso a algunos tan alejados como el de nuestra realidad sudamericana.*



## 49 Equipos de Reconstrucción Provincial al Oriente de Afganistán: El beneficio como herramienta estratégica en la contrainsurgencia

Robert E. Kemp

*Estados Unidos y sus socios de la Fuerza Internacional de Asistencia en materia de Seguridad (ISAF, por sus siglas en inglés) han estado participando en una operación de contrainsurgencia (COIN) en el área de responsabilidad del Comando Regional-Este (RC-East, por sus abreviatura en inglés) en Afganistán, durante parte de la última década, con diversas metodologías, niveles de recursos y resultados.*



## 59 El Camino de la Reconciliación: Desarme, desmovilización y reintegración

Capitán Matthew Q. Rodano, Guardia Nacional del Estado de Nueva York

*Irak tiene antecedentes complejos de etnias, religiones y tribus. En muchos casos, las diferencias entre estos grupos han dado lugar a conflictos, que van desde la renuencia a trabajar juntos hasta la hostilidad y lucha abierta. El proceso de reconciliación busca eliminar estas diferencias para garantizar que estos grupos puedan funcionar uno junto al otro y bajo un gobierno legítimo y soberano.*



## 67 Liderazgo Transformacional: La visión del Ejército de William DePuy

Teniente Coronel Jeffrey S. Wilson, Doctor en Pedagogía

*Durante la mitad de los años 80, toda la estructura de defensa estadounidense estaba reconstruyendo su identidad profesional después de la guerra de Vietnam. Toda la fuerza de voluntarios y una década de déficit presupuestario, generó una escasez de equipos y un sinnúmero de problemas relativos al mantenimiento. Los pesados problemas raciales y el abuso en el consumo de drogas, destruyeron la esencia de las cuatro ramas de la Defensa.*

## 76 Índice Anual

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](mailto:leav-milrevweb@conus.army.mil). La *Military Review* puede ser leída también en la Internet, en el website: <http://militaryreview.army.mil>. Los artículos en esta revista aparecen en el índice de PAIS (Servicio Informativo de Asuntos Públicos), Índice de Idiomas Extranjeros. Las ideas expuestas en esta revista son propias de los autores y, a menos que se indique lo contrario, no reflejan necesariamente las opiniones del Departamento de Defensa ni de sus agencias.

*Military Review* Hispano-American (in Spanish) (US ISSN 0193-2977) (USPS 009-355) is published bimonthly by the U.S. ARMY, CAC, Ft. Leavenworth, KS 66027-2348. Periodical paid at Leavenworth, KS 66048, and additional mailing offices. POSTMASTER: Send address corrections to *Military Review*, 290 Stimson Ave., Fort Leavenworth, KS 66027-2348.

# La escasez de recursos vitales: retos, riesgos y amenazas

Brigada Salvador García Herreros, Ejército de Tierra Español



*Artículo publicado en la Revista Ejército de tierra español, número 837 extraordinario, diciembre de 2010.*

**N**O SON POCOS los analistas y expertos que piensan que para finales del presente siglo la humanidad tendrá que hacer frente a conflictos entre naciones en los que los recursos vitales (agua y suelo), pero sobre todo el agua, serán los motivos desencadenantes de futuras guerras.

Los drásticos cambios que está experimentando nuestro planeta, por acción u omisión del hombre, podrían poner al *ser humano* en un brete de difícil solución en un futuro no muy lejano. El cambio climático producido por la emisión de gases contaminantes a la atmósfera, el desmesurado crecimiento de la población, la explotación descontrolada de recursos, la desertización del planeta, etc. son algunos ejemplos de dichos

cambios, que amenazan directamente a la paz.

Y en esta situación cambiante, cobra cada vez más importancia la presencia de los recursos vitales que hasta ahora se tenían por asegurados (agua y suelo, agua y alimento), pero cuya escasez amenaza directamente la existencia de la propia vida en extensas zonas del mundo.

Se estima que más de dos mil cien millones de personas viven en zonas áridas del planeta, lo que significa que una de cada tres personas en el mundo vive con escasez de agua (algunas fuentes citan más del 40% de la población mundial). De ellas, más de mil millones en unos cien países ven directamente amenazado su sustento vital por causa de la desertización, que avanza rápidamente, reduciendo la calidad de vida y aumentando la mortalidad.

Pero antes de abordar un tema complejo como el tratado en este artículo, conviene proponer algunas definiciones de partida sobre las que sustentar el argumento:

**Riesgo.** Se puede entender por *riesgo* cualquier vulnerabilidad de bienes jurídicos protegidos ante un posible o potencial perjuicio o daño.<sup>1</sup>

**Amenazas.** Son los actos o acontecimientos, dirigidos o no, que, una vez materializados o concretados, producen un riesgo. Pueden ser dirigidas, no dirigidas o impredecibles.

Dando esto por cierto, se podría afirmar que las amenazas producen riesgos; y que para poder evaluar los riesgos, se deben determinar previamente las amenazas.

**Los recursos vitales.** Básicamente, son aquellos recursos sin los cuales no es posible la subsistencia: el agua, fuente de toda vida, y el suelo para producir alimento.

**Los desiertos.** Existen dos definiciones de desierto:

- Zona terrestre en la cual las precipitaciones casi nunca superan los 250 milímetros al año y el terreno es árido.

- Lugar despoblado, no habitado por humanos ni apenas por ser vivo alguno. Según esta definición, más adecuada para el tema que nos ocupa, también son desiertos los situados en climas más fríos, como el Ártico o la tundra.

## Los recursos vitales en el mundo

En la naturaleza, los recursos vitales se reparten de forma desigual; a la situación geográfica se unen factores orográficos, climáticos, etc. que influyen en la presencia de dichos recursos.

Debido a su situación geográfica, las zonas desérticas carecen de *recursos vitales*, o bien la presencia de estos es muy escasa. Estas zonas se localizan a lo largo del Trópico de Cáncer y de Capricornio, y al norte y sur del Círculo Polar Ártico y del Antártico respectivamente. El desierto más extenso fuera de las zonas polares es el desierto del Sahara, situado en el norte de África y a lo largo del Trópico de Cáncer.

Otros factores orográficos, climáticos, etc. también dificultan la presencia de recursos vitales en amplias zonas del planeta, como son las inundaciones por causas naturales (huracanes, tormentas tropicales o tifones), las sequías, los incendios no provocados, los terremotos, etc. Así, el sudeste asiático en época de monzones o los países caribeños en época de huracanes ven



*Embalse del Origuilla*

tiempo.

En otras zonas del mundo, a los factores geográficos y climáticos se unen factores medioambientales, producidos por la acción directa o indirecta del hombre, que impide el cuidado del suelo y del entorno, y la adecuada gestión de los recursos hídricos. El crimen organizado en zonas como Asia Central o Sudamérica, el terrorismo, conflictos armados entre países, extremismos religiosos o étnicos, crecimiento demográfico desmesurado, desertización producida por la sobreexplotación de recursos forestales e hídricos, etc. son fenómenos que condenan a la pobreza a las sociedades que las sufren e impiden el normal desarrollo humano.

---

***...para finales del presente siglo la humanidad tendrá que hacer frente a conflictos entre naciones en los que los recursos vitales (agua y suelo), pero sobre todo el agua, serán los motivos desencadenantes de futuras guerras.***

anualmente cómo sus campos son arrasados por fuertes inundaciones y vientos huracanados que impiden un desarrollo del suelo sostenido en el

## Las amenazas

Las principales amenazas que aparecen con la escasez de recursos vitales podrían ser el hambre, las migraciones no controladas o los conflictos armados. Estas amenazas ponen en riesgo la estabilidad y la seguridad en el planeta.

**El hambre:** Es la amenaza más importante que existe para la seguridad humana, y una de las más graves, pues afecta no solo a quienes la padecen, sino también, y en gran manera, a las generaciones futuras. Y no solo afecta a la salud, la productividad o las relaciones humanas, sino que en su forma más severa, amenaza directamente a la propia vida.

Los efectos del hambre tienen dos componentes principales: el efecto sobre los individuos y el efecto sobre las colectividades.

*Sobre los individuos*, el hambre ataca la salud, inhibiendo el desarrollo físico, mental y cognitivo

de los niños y reduciendo su habilidad para aprender y concentrarse. Estos efectos son irremediables cuando se dan en los primeros años de vida. Existen estudios que indican que el factor más directamente afectado por la desnutrición es la educación.

Además, el hambre hace que enfermedades curables se conviertan en letales: la malaria, el sarampión o afecciones pulmonares como la tuberculosis son causas de gran parte de la mortalidad infantil en el mundo. También debilita el sistema inmunológico y aumenta los riesgos propios del embarazo.

*Sobre las colectividades*, el hambre debilita a las sociedades incrementando las tasas de enfermedad, mortalidad y minusvalías. Aumenta los costes financieros en sanidad y reduce la productividad de las sociedades que la padecen. Además, mina la estabilidad, pues cuando se convierte en un problema de masas, pone en riesgo el orden político y social en amplias zonas del planeta.

**La emigración ilegal:** Es otra de las amenazas más importantes y que más preocupa a nuestra sociedad occidental.

A lo largo de la Historia, la ausencia de recursos vitales ha sido una de las razones más importantes

para la migración de grandes grupos humanos en busca de tierras fértiles y de cursos de agua.

---

***Se estima que más de dos mil cien millones de personas viven en zonas áridas del planeta, lo que significa que una de cada tres personas en el mundo vive con escasez de agua...***

Actualmente, la escasez de recursos vitales, que produce pobreza y subdesarrollo, está causando grandes migraciones de población desde las zonas más deprimidas del Planeta hacia otras zonas más desarrolladas, en las que mejorar sustancialmente la calidad de vida. Vivimos en una época en la que la abundante información llega hasta el último rincón del mundo, un fenómeno que produce un flujo de información vía satélite que actúa como un reclamo difícil de eludir. Así, resulta sorprendente ver fotografías de ciudades y pueblos de países pobres en los que sus edificios pueden carecer de todo menos de antenas parabólicas.

Aunque los países ricos tienen necesidad de emigración que palie en cierta medida el escaso crecimiento de sus poblaciones, no tienen capacidad para absorber todo el flujo migratorio. Esto provoca una fuerte demanda de emigración ilegal que llega a los países desarrollados de forma irregular, causando graves problemas sociales y de seguridad. Ejemplos de este fenómeno son los «espaldas mojadas» que cruzan desde Méjico a los EEUU o las oleadas de inmigrantes que zarpan en pequeñas embarcaciones desde las costas del norte de África, de Mauritania a Libia, con destino a Europa (principalmente a España e Italia).

## **Los riesgos**

Como ya se ha comentado, la escasez de recursos vitales provoca una serie de amenazas que ponen en riesgo la seguridad y la estabilidad en amplias zonas del planeta. Asia Central,



*Pozo de petróleo*



*De izquierda a derecha: Ciudad de Kinshasa en el Congo, campo de cereal, millones de refugiados necesitan de la ayuda humanitaria de todos los países.*

Oriente Medio, el norte de África, el África Subsahariana, América Central, etc. son buenos ejemplos.

Y de todas ellas, las que más preocupan a nuestra sociedad europea, por su proximidad y por su influencia, son el norte de África y Oriente Medio, o lo que es lo mismo, el mundo árabe.

### **El Mundo Árabe**

El mundo árabe se encuentra geográficamente situado en una amplia zona del globo que ocupa todo el norte de África y Oriente Medio. El norte de África abarca casi la totalidad del mayor desierto del mundo, el Sahara, desde Marruecos a Egipto; en la Península Arábiga se encuentran otros desiertos importantes como el Arábigo, o, ya de menor extensión, el desierto Sirio o el Négueb. Por todo ello se puede afirmar que los países árabes se asientan en uno de los territorios con escasez de recursos vitales más grandes del planeta.

Desde un punto de vista cultural, el mundo árabe se divide en dos zonas bien diferenciadas: el Magreb o Poniente, y el Mashreq o Levante.

Forman parte del Magreb todos los países situados al oeste de Libia (país que tradicionalmente había sido considerado como zona de transición); el resto de países situados al Este, integran el Mashreq, aunque para los habitantes árabes del área mediterránea, el Mashreq lo componen solamente Egipto, Jordania, Líbano, Siria y Palestina.<sup>2</sup>

### **Amenazas a la presencia de recursos vitales en el mundo árabe**

A pesar de la gran riqueza que ha proporcionado el petróleo en el mundo árabe, existe una gran descompensación en su repartición, además de una gran escasez de agua y tierras fértiles, que condenan a la pobreza a la mayoría de estos países.

Fenómenos como el crecimiento demográfico, la desertización, la sobreexplotación del suelo fértil ya de por sí muy escaso o la contaminación son amenazas a los recursos vitales que convierten esta zona del planeta en una de las más inestables e inseguras a medio y largo plazo.

Los datos del crecimiento de la población en el mundo árabe son verdaderamente alarmantes: las previsiones para el periodo 2005-2010 eran del

---

***Las principales amenazas que aparecen con la escasez de recursos vitales podrían ser el hambre, las migraciones no controladas o los conflictos armados.***

2% anual, y las del 2010-2015 del 1,9%, lo que representa el doble de la media mundial en los mismos periodos (1,2 y 1,1% respectivamente).<sup>3</sup> Teniendo en cuenta estos datos, está previsto que la población árabe sea de 385 millones en 2015, es decir, por encima de cincuenta millones de habitantes más que en 2007, y más del doble de la población árabe que había en 1980.

La desertización de esta zona del mundo es otra de las amenazas más importantes y que más pone en riesgo la estabilidad en la zona, por cuanto a la pérdida paulatina de tierras fértiles debido a este fenómeno se une la pérdida de tierras que son empleadas en asentamientos humanos, con la consiguiente reducción de este recurso, vital para la subsistencia. Por otra parte, a mayor desertización mayor escasez de agua, fenómeno este que de ninguna manera suaviza el problema. Se estima que una quinta parte del total de las tierras del mundo árabe está amenazada por la desertización, siendo más acentuado este fenómeno en la zona de Levante (Mashreq).

El proceso de desertización en los países árabes se debe principalmente a su situación geográfica y climática que, como ya se ha comentado, la convierte en una de las zonas más áridas del planeta. Sin embargo, este fenómeno no solo se produce por causas naturales, sino que la actividad humana adquiere cada vez mayor importancia. Los cambios en los sistemas de producción agrícola, en los que cada vez con mayor frecuencia se usan herbicidas y pesticidas muy contaminantes para los recursos vitales,

impiden un buen aprovechamiento del suelo, que es rápidamente erosionado por la lluvia y el viento. A su vez, la fuerte presión demográfica unida a la transformación de estas sociedades, que han pasado de nómadas a sedentarias, ha tenido como resultado una drástica reducción de las tierras de cultivo, además de una mayor contaminación de estas y de los recursos hídricos debido a la falta de tratamiento de residuos sólidos y aguas sucias.

***La ribera del Nilo. El conflicto larvado***

Según estudios de la ONU,<sup>4</sup> los países árabes que más van a sufrir los efectos de la desertización y el cambio climático son los situados en el norte de África y el Líbano.

El Nilo es el río más largo del mundo y una de las principales aportaciones de agua del mundo árabe, por cuanto riega dos de sus países más extensos, con una población total de alrededor 120 millones de habitantes: Egipto y Sudán.

Estos dos países árabes comparten con otros ocho la rivera del Nilo: República Democrática del Congo, Tanzania, Kenia, Uganda, Ruanda, Burundi, Eritrea y Etiopía.

A principios del siglo XX, Egipto firma con Gran Bretaña el Tratado del Agua del Nilo (*Nile Water Agreement*) de 1929, con el que, alegando derechos históricos milenarios, se aseguró el poder de veto de cualquier proyecto hidrológico sobre el Nilo. Posteriormente en 1959, mediante un tratado con Sudán, Egipto acordó recibir un

---

***A pesar de la gran riqueza que ha proporcionado el petróleo en el mundo árabe, existe una gran descompensación en su repartición, además de una gran escasez de agua y tierras fértiles, que condenan a la pobreza a la mayoría de estos países.***

caudal anual de 55 mil millones de metros cúbicos de agua, de la cuota anual total de 78 mil millones que correspondía a Sudán.

---

**De no corregirse el fenómeno del cambio climático debido a la acción del hombre, en 2030 más de la mitad de la población mundial vivirá en zonas con gran escasez de agua, lo que podrá suponer el estallido de conflictos para la obtención de recursos vitales.**

Actualmente, las antiguas colonias británicas, ya convertidas en países soberanos, están denunciando el Tratado de 1929 ya que, según ellos, en tiempos de las colonias, Gran Bretaña no tuvo en cuenta sus necesidades futuras. Por otro lado, estos mismos países están tratando de modificar el reparto de agua entre Egipto y Sudán de 1959, dentro de la Iniciativa de la Cuenca del Nilo (*Nile Basin Initiative* - NBI), creada por los diez países ribereños en 1999, para dirimir sus disputas sobre el agua del Nilo.

No obstante, los países ribereños de la NBI, conscientes de que el riesgo de conflicto armado es real y que la mejor forma de evitarlo es alcanzando acuerdos comunes y estrechando los lazos de cooperación, promueven dos tipos de proyectos de desarrollo, con líneas de actuación específicas:

- El Programa de Visión Compartida (*Shared Vision Program* - SVP): Dentro de este programa se incluyen aquellos proyectos propuestos y planeados unánimemente por todos los países ribereños, con la finalidad del fortalecimiento de sus capacidades y de la mutua confianza.

- Los Programas de Acción Subsidiaria (*Subsidiary Action Programs* - SAP): Proyectos que afectan localmente a dos o más países, de forma subsidiaria, cuyo objeto es el desarrollo de acciones e inversiones concretas que garanticen un uso

óptimo del agua. Ejemplos de estos programas son el proyecto de irrigación de la zona oeste del delta en Egipto, el proyecto de irrigación de Etiopía, la interconexión eléctrica entre Etiopía y Sudán, o el proyecto de transmisión regional en la Región de los Grandes Lagos.

Sin embargo, el alto índice de crecimiento de la población de Egipto (2,033% anual) podría poner en peligro un justo reparto de los recursos existentes en el futuro.

### Los retos

La pobreza es tanto una causa como una consecuencia de la degradación de la tierra; también en el mundo árabe. El principal reto que cabe plantear ante esta situación es el apoyo al desarrollo de estas sociedades, colaborando con sus gobiernos en el cuidado y buen aprovechamiento de los recursos vitales, mediante la transferencia de tecnología y conocimientos técnicos, si bien aceptando la especial idiosincrasia de los pueblos árabes e impulsando la búsqueda de áreas de cooperación, en una situación de paridad y mutua comprensión, que tenga como resultado la mejora de las condiciones de vida en estos países.

Por otro lado, las reformas necesarias que el mundo árabe necesita para corregir los déficit de desarrollo humano identificados por la ONU, es decir, el acceso al conocimiento/educación, las libertades políticas y derechos de la mujer, deben surgir desde dentro de las propias sociedades árabes, por convencimiento de los ciudadanos y sus gobernantes, y no como una imposición externa de terceros países con intereses egoístas, que propician la corrupción de los gobiernos y una reacción en contra de sus poblaciones.

No obstante, por su pasado colonial, es responsabilidad de Occidente el propiciar el necesario clima de cooperación que favorezca dichas reformas. Solo mediante la educación y la defensa de los derechos individuales, se podrá comenzar a solucionar fenómenos como el crecimiento demográfico o el cambio climático.

### El desarrollo sostenible

El desarrollo sostenible es un término aplicado al desarrollo socio-económico, planteado por primera vez en el Informe Brundtland de 1987, fruto de la Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo de la ONU.



*Campo de refugiados Adi Keshi, Eritrea.*

El Principio 3º del informe de dicha comisión establece que el desarrollo sostenible pretende «satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades.»<sup>5</sup> Este desarrollo sostenible se sustenta en tres pilares: ambiental, económico y social. Esta idea establece la necesidad de preservar unos recursos naturales limitados, susceptibles de agotarse (agua, suelo, etc.). Se trata, por tanto, de la defensa de los recursos vitales frente a las actividades puramente económicas, que podrían provocar a medio y largo plazo, problemas medioambientales irreversibles.

Por ello, la tendencia debe ser permitir que el medio ambiente pueda recuperarse al mismo ritmo en que le afecta la actividad humana, equilibrando de esta forma el avance económico con la mejora social en términos de calidad de vida, sin comprometer el futuro.

Pero el desarrollo sostenible no debe entrar en oposición con la sostenibilidad económica y cultural. Se ha de tener en cuenta «un desarrollo sostenible en un mundo diverso» cuyo objetivo sea la definición de proyectos viables que reconcilien los aspectos económico, social y ambiental anteriormente citados. No sería realista impulsar medidas de protección del medio ambiente muy avanzadas tecnológicamente y muy costosas, en países pobres y deprimidos.

## **Conclusión**

La escasez de recursos vitales, unida al crecimiento desmesurado de la población crea un círculo vicioso de pobreza y subdesarrollo difícil de romper.

De no corregirse el fenómeno del cambio climático debido a la acción del hombre, en 2030 más de la mitad de la población mundial vivirá en zonas con gran escasez de agua, lo que podrá suponer el estallido de conflictos para la obtención de recursos vitales.

Por tanto, se hace más necesario que nunca la implementación de medidas correctivas de carácter global que faciliten la protección y la racionalización del consumo de recursos vitales con el fin de avanzar hacia la consecución de una justicia social común a todos los continentes, a todas las culturas, a todas las civilizaciones; y en que los derechos individuales como el derecho a la vida, al trabajo, a la educación, a la sanidad y a la igualdad en las oportunidades de prosperidad y bienestar sean las principales herramientas para contrarrestar las amenazas que ponen en riesgo la paz en el mundo.

En esta línea, los países donantes de fondos de ayuda al desarrollo deberían arbitrar instrumentos que sirvan para fiscalizar y controlar dichos fondos, limitando de esta forma la corrupción existente en los países receptores.<sup>6</sup>

Pero estos derechos sociales no deben entenderse desde un único punto de vista, el occidental, sino que deben ser vistos o acordados desde las diferentes ópticas de todas las civilizaciones existentes en el planeta.

No obstante, el conocimiento y la aceptación de otras culturas no deben suponer para Occidente la cesión en los fundamentos liberales que surgieron de la Revolución Francesa y que conforman, tras su evolución histórica, el actual sistema social occidental.

La alimentación humana no depende tanto de la escasez de recursos vitales como de un reparto equitativo de dichos recursos. Sin embargo, para ello el control del crecimiento de la población y el respeto al medio ambiente son de vital importancia.

La escasez de recursos vitales en el mundo árabe, tanto por causas naturales como por la acción directa del hombre, hacen de esta zona del mundo una de las más inestables a medio y largo plazo. Esta inestabilidad afecta de forma especial a toda el área mediterránea, frontera natural con el sur de Europa.



Niños desplazados por la guerra en Burundi.



Paisaje del desierto del Sahara.

En general, los países árabes deberían reconsiderar el concepto aplicado de *seguridad de los estados* ajeno al de *seguridad de las personas*, cuando no directamente enfrentado con él, toda vez que el fallo de la mayoría de ellos en garan-

---

**La escasez de recursos vitales en el mundo árabe, tanto por causas naturales como por la acción directa del hombre, hacen de esta zona del mundo una de las más inestables a medio y largo plazo.**

tizar a sus poblaciones un bienestar básico en términos de derechos y libertades, ha posibilitado el ascenso de grupos de radicales religiosos que cubren estas necesidades de la población con recursos propios, a través de las mezquitas y madrazas, constituyéndose en verdaderos estados dentro del propio Estado.

Estos grupos aumentan significativamente su influencia dentro de sus respectivas sociedades y propician una fuerte reafirmación de sus fundamentos religiosos, en oposición al laicismo occidental, favoreciendo e incluso impulsando el aumento demográfico<sup>7</sup> que, unido a la escasez de recursos vitales debidos a una situación geográfica adversa de la mayoría de países de Oriente Próximo y norte de África, conforman la principal amenaza que pone en riesgo el bienestar de las generaciones futuras en Occidente en general y en Europa en particular.**MR**

---

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Wikipedia.
2. Wikipedia.
3. Datos de Naciones Unidas en 2007.
4. *UN Human Development Report 2007-2008*.
5. Comisión Brundtland, *Nuestro Futuro Común*. ONU, 1987.
6. Programa de Desarrollo de Naciones Unidas.
7. «Con el vientre de nuestras mujeres alcanzaremos la victoria», tendencia islamista que impulsa la islamización del mundo a través de la superpoblación musulmana.

# El liderazgo comunicativo

## La vinculación que existe entre la ética profesional y los comportamientos en el campo de batalla.

Mayor Christopher H. Warner, Ejército de EUA,  
Coronel George N. Appenzeller, Ejército de EUA

**E**L COMPORTAMIENTO ÉTICO de los soldados en el campo de batalla es primordial en las operaciones de contrainsurgencia y estabilización, donde el apoyo de la población del lugar es vital para el éxito de la misión. A pesar de su poca frecuencia, las faltas éticas, incluso en los niveles tácticos más bajos pueden, de manera perjudicial, afectar la misión estratégica. Un solo incidente puede retrasar el éxito de toda una unidad.<sup>1</sup> De hecho, incluso, puede retrasar a toda una fuerza de coalición, como se hizo evidente en Abu Ghraib y Haditha.<sup>2</sup> Recientemente, tuvieron lugar sucesos similares en Afganistán cuando cinco integrantes de una brigada *Stryker* del Ejército presuntamente asesinaron a tres civiles afganos.<sup>3</sup> Estos eventos reavivan recuerdos de la Guerra de Vietnam, cuando la mala conducta de los soldados era considerada más frecuente, como se observó no solo en sucesos tales como la masacre de My Lai, sino también en el frecuente consumo de drogas, lo que quiebra el liderazgo de la unidad y propicia el maltrato de los no combatientes.<sup>4</sup> Lo ocurrido en Irak reposicionó el debate sobre la ética de nuestros soldados, particularmente si estos representan incidentes aislados o un problema ético cultural que podría indicar la falta de valores del Ejército y las iniciativas pos-

Vietnam para hacerle frente a los problemas de un “Ejército socavado”.<sup>5</sup>

Superficialmente, los recientes problemas morales parecen ser incidentes aislados. Sin embargo, los despliegues repetitivos de combate y los entornos operacionales asimétricos con los que nuestro Ejército se enfrenta en la actualidad, proporcionan numerosas oportunidades para que ocurran futuras faltas en la conducta y en la ética, dado que los soldados tienen que tomar, en fracciones de minutos, decisiones que afectan la seguridad de sus unidades y de la población local. La prevención de faltas éticas requiere un cambio cultural en la unidad en la cual los soldados se hacen responsables entre sí de los estrictos estándares de conducta y desempeño. Este cambio cultural solo puede darse a través de la directa participación de los mandos por medio del *liderazgo comunicativo* que fomenta un comportamiento adecuado y desalienta las acciones inapropiadas. En este artículo se ofrece una visión general de los factores que producen la mala conducta de los soldados, se revisa el ambiente ético en Irak, se presenta un curso de acción para abordar la conducta en el campo de batalla y se analiza cómo el liderazgo comunicativo mejora el comportamiento moral en el campo de batalla.

---

*El Mayor Christopher Warner es el Subcomandante de los Servicios Clínicos, del Departamento Médico del Ejército de EUA-Alaska. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Academia Militar de EUA, en West Point, Nueva York. Asistió a la Escuela de Medicina de Ciencias de la Salud de la Universidad de los Servicios Uniformados y cumplió un período de práctica y cuatro años de residencia en medicina de familia y psiquiatría en el Centro Médico Walter Reed del Ejército.*

*El Coronel George (Ned) Appenzeller se desempeña en calidad de Comandante del Departamento Médico del Ejército de EUA-Alaska. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Universidad de Tulane y un Doctorado de la Universidad Médica de Carolina del Sur, a la que asistió bajo el Programa de Beca de las Profesiones de Salud. Cumplió un período de práctica de medicina interna en la Universidad Médica de Carolina del Sur.*



(Ejército de EUA, John Crosby)

*Al amanecer, soldados juntos disparan sus armas en el polígono de “tiro contra el estrés” en el Centro Conjunto de Adiestramiento de Maniobra en el Campamento Atterbury en la parte central del Estado de Indiana, 24 de agosto de 2010.*

## La mala conducta en el entorno operacional

Durante los despliegues, los soldados se enfrentan a un gran número de factores estresantes físicos y mentales, tanto ambientales como psicológicos. Entre los factores estresantes ambientales se encuentran las condiciones climáticas adversas, las dificultades del terreno, el ruido constante y la continua amenaza de daño físico. Los factores estresantes psicológicos incluyen la privación de sueño, el cansancio y la enfermedad o lesión; en tanto los factores estresantes mentales tienen relación con la dinámica organizacional y falta de flujo en la información, el desempeño de funciones fuera del área normal, la concentración y el hecho de estar separado de amigos, familia y grupos de apoyo. En conjunto, estos factores se denominan factores estresantes de combate y operacionales. Los soldados responden a los mismos con reacciones de adaptación o inadaptación, durante una continua adaptación

física y psicológica.<sup>6</sup> Las respuestas positivas conducen a una mayor cohesión, eficacia de la misión y actos heroicos, pero las respuestas negativas toman la forma de mala conducta o malas reacciones ante la tensión operacional de combate.

Las reacciones ante el estrés operacional de combate son “predecibles, emocionales, intelectuales, físicas y/o reacciones de comportamiento de los soldados que han estado expuestos a situaciones de mucho estrés en combate o en las operaciones militares distintas a la guerra” e incluyen reacciones físicas, emocionales, cognitivas y conductuales.<sup>7</sup>

Por el contrario, la mala conducta incluye una gran variedad de comportamientos que van desde eludir, simular o consumir alcohol en el teatro de operaciones, hasta significativas violaciones de las leyes de Guerra Terrestre.<sup>8</sup> De interés clave en las operaciones de estabilización son las interacciones de los soldados con los no combatientes. La actual doctrina militar e investigación sobre los factores



*El General de Brigada John Basilica, Ejército de EUA (centro, izquierda), Comandante General del 256° Equipo de Combate de Brigada de la 3ª División de Infantería, inspecciona las Fuerzas de Reacción Inmediata del Ejército de EUA en la prisión de Abu Ghraib, provincia de Bagdad, Irak, y puestos de control adyacentes durante la Operación Iraqi Freedom, 28 de junio de 2005.*

que llevan a los soldados a manifestar una mala conducta durante tales interacciones no es lo suficientemente clara. Algunos expertos creen que el trastorno por tensión postraumática (*PTSD*, por sus siglas en inglés) conduce a la mala conducta.<sup>9</sup> Sin embargo, las recientes investigaciones indican que la presencia o ausencia del *PTSD* no constituye un factor influyente en las actitudes hacia los no combatientes. Por el contrario, el volumen de exposición al combate que un soldado experimenta parece ser el factor más influyente.<sup>10</sup>

Por otra parte, los bajos niveles de adiestramiento y *disciplina de la unidad* son los indicadores clave de la mala conducta.<sup>11</sup> Los mandos deben estar conscientes de las previas experiencias de sus soldados y crear un clima que no solo exija que actúen de manera adecuada, sino que garantice que cada integrante de la unidad se haga responsable por su comportamiento.

### **El clima ético en Irak**

En 2006, el Comandante de la Fuerza Multinacional en Irak pidió una evaluación

de la cultura ética de su fuerza de soldados estadounidenses desplegados en Irak, mediante una Encuesta de Bienestar del Soldado llevada a cabo por el Equipo de Evaluación de Salud Mental (*MHAT*, por sus siglas en inglés). Esta encuesta representó la primera evaluación sistemática de la ética en el campo de batalla desde la Segunda Guerra Mundial y abordó la mala conducta de los soldados, las actitudes sobre asuntos éticos en el campo de batalla y el adiestramiento ético en el campo de batalla de los soldados que se preparan para las operaciones de combate.

Los resultados mostraron que menos del 50 por ciento de los soldados estaba dispuesto a denunciar a un integrante de su unidad por violaciones éticas.<sup>12</sup> Además, casi un 10 por ciento de soldados informó haber ocasionado daños a la propiedad privada de los no combatientes o golpeado y pateado a los mismos sin ameritarlo.<sup>13</sup> Los soldados con mayores niveles de exposición al combate informaron niveles más altos de maltrato hacia los no combatientes.<sup>14</sup> Estos resultados fueron revalidados en la siguiente

encuesta realizada por el *MHAT* en 2007.<sup>15</sup> Los resultados arrojados fueron inquietantes ya que sugirieron un mayor aumento de faltas éticas.<sup>16</sup>

## El programa de adiestramiento ético en el campo de batalla de la División Multinacional-Centro

Los hallazgos del *MHAT* llevaron al General Rick Lynch, Comandante General de la División Multinacional-Centro, (*MND-C*, por sus siglas en inglés), a elaborar y poner en práctica un curso de acción que tiene que ver con el programa de adiestramiento ético en el campo de batalla para todos los soldados bajo su mando. El Estado Mayor del *MND-C*, con la ayuda del Centro y Escuela del Auditor General del Ejército de EUA, el Instituto de Investigación del Ejército Walter Reed (*WRAIR*, por sus siglas en inglés) y varios expertos civiles en el campo de la ética, elaboraron un programa de adiestramiento ético integral.<sup>17</sup> Basaron el programa en las Leyes de Guerra, los Valores del Ejército y el Código de Honor de la Academia Militar de EUA.<sup>18</sup> Se eligió un modelo de instrucción tipo aprendizaje en cadena, en el cual los líderes de mayor jerarquía instruyeron a sus subalternos inmediatos, empleando un disco compacto que incluyó viñetas de vídeo de películas populares para destacar los objetivos de la lección. A su vez, los mandos subordinados, enseñaron a sus subalternos y soldados a traspasar la información por todos los niveles de personal militar hasta el nivel de mando más bajo.

El adiestramiento se realizó en pequeños grupos en equipo, escuadras y pelotones para fomentar la discusión. A fin de asegurar la estandarización del entrenamiento en toda la organización, a los mandos de unidad se les proporcionó un guión, que acompañó el programa de instrucción e incluyó una serie de preguntas clave y puntos de discusión.<sup>19</sup> El entrenamiento comenzó en diciembre de 2007 y todas las unidades informaron haberlo completado a mediados de enero de 2008.<sup>20</sup>

Una reciente revisión científica de la eficacia de este programa observó significativas reducciones en los casos de maltrato hacia los no combatientes y una simultánea mejora en las actitudes éticas de los soldados. Si bien los recortes de vídeo y materiales de instrucción proporcionaron una novedosa técnica para ayudar a los mandos

a elaborar el marco de la discusión, cautivar la atención de los soldados y centrarla en los conceptos fundamentales del entrenamiento, el mayor efecto del programa provino del formato de aprendizaje en cadena, el cual “proporcionó a los mandos un método para involucrar a sus subalternos (*liderazgo comunicativo*); los soldados escucharon directamente de sus propios mandos cómo se esperaba que respondieran ante situaciones éticamente exigentes y permitió la discusión directa de las situaciones pertinentes a la misión”.<sup>21</sup>

## El liderazgo comunicativo

En su libro titulado, *Engaged Leadership*, publicado en 2007, Clint Swindall señaló que el “liderazgo comunicativo” desarrolla a empleados comprometidos con la organización y sus logros, incluyendo los métodos y medios utilizados para alcanzarlos. En el mismo se definen tres principios clave del liderazgo comunicativo:

- El liderazgo direccional (fomentar un consenso para la visión),
- El liderazgo motivacional (inspirar a la gente para seguir la visión),
- El liderazgo organizacional (desarrollar al equipo para lograr la visión).<sup>22</sup>

Estos principios no son nuevos. Ya forman parte de nuestro sistema militar actual en forma de mandos que cuentan con un estado mayor y poder posicional para formar un consenso, motivar a sus soldados y orientarlos hacia la intención y visión de su comandante. Sin embargo, los mandos comunicativos necesitan concentrarse en las competencias clave de conocer a sus soldados, comunicarse eficazmente y estar directamente involucrados con los mismos. Estas competencias reflejan tres de los principios clave de mando de misión —*comprender* a su soldado, *describir* claramente la misión y *dirigir* las acciones de los soldados en el campo de batalla.<sup>23</sup>

Estos principios no solo tratan acerca de cómo el comandante impone su voluntad sobre el enemigo y sincroniza los esfuerzos de su unidad, sino la manera en que controla a su unidad y establece las condiciones necesarias para alcanzar el fin deseado.

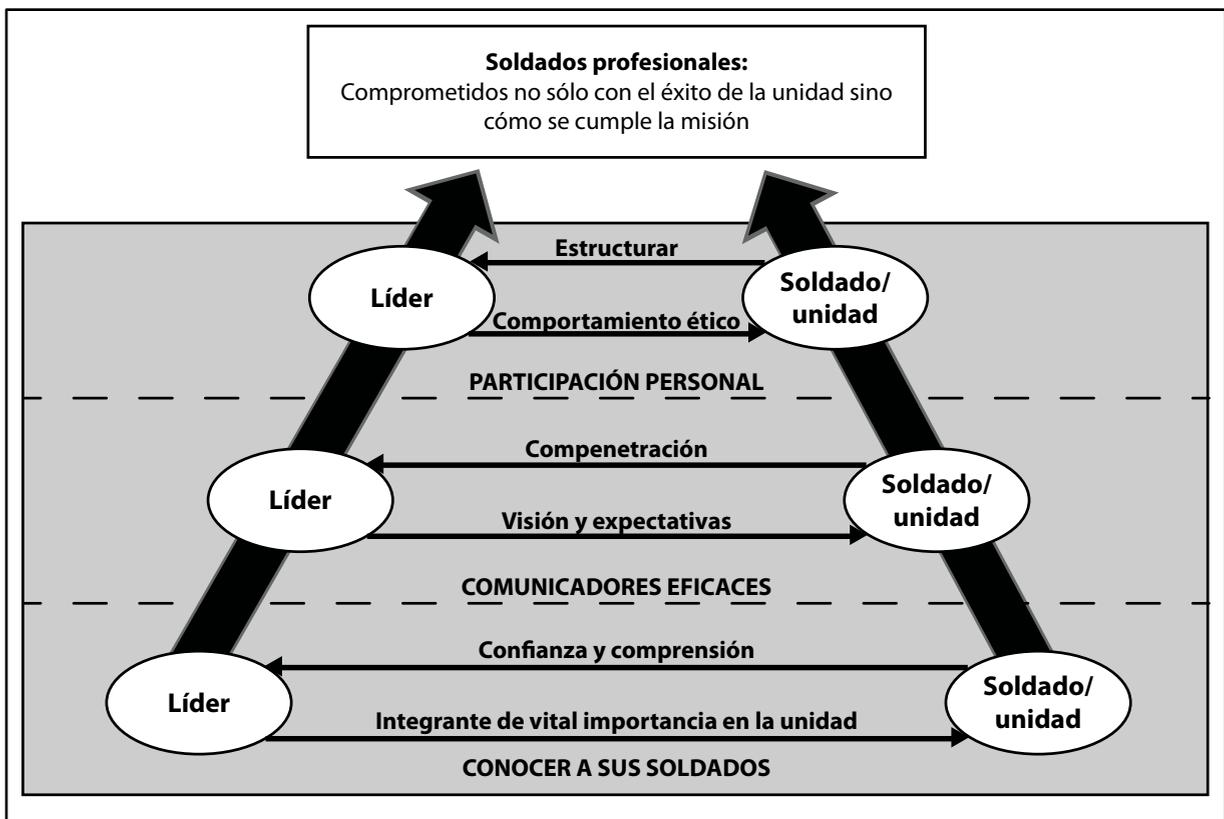
**Los líderes comunicativos conocen a sus soldados.** Los líderes eficaces inspiran la confianza mutua mediante la determinación de

las necesidades y motivos de los subalternos y la comprensión de cómo les afectan los sucesos y factores de vida. Los mandos no solo necesitan conocer las experiencias previas en combate de sus soldados y cómo estas podrían influir en su comportamiento, sino comprender los sucesos o factores estresantes clave que ocurren en sus vidas los cuales podrían distraer su atención o influir en sus decisiones. Si bien la experiencia en combate puede ser un acontecimiento importante, recientes estudios han demostrado que la fuente más común de las reacciones por estrés en el combate operacional es lo que sucede en el hogar.<sup>24</sup>

Los líderes deben conocer a sus soldados antes de un despliegue. Deben saber acerca de las familias de sus soldados, sus amistades, sucesos clave en sus vidas, los motivos por haberse incorporado en las Fuerzas Armadas así como sus planes, metas y aspiraciones, no solo en sus carreras militares sino en su vida personal. La mayoría de los soldados abiertamente compartirán esta información, sin embargo, para algunos podría resultar difícil hacerlo, especialmente aquellos que están luchando por resolver sus

problemas. No se sienten cómodos compartiendo, abiertamente, detalles de sus vidas fuera del trabajo. Los estudios han demostrado que en la cultura militar hay graves estigmas con respecto a solicitar ayuda, siendo los mayores obstáculos la preocupación de los soldados de que sus líderes o supervisores les tengan menos confianza o los traten de diferente manera si tienen problemas.<sup>25</sup> Esta percepción se duplica mucho más en aquellos que están pasando por dificultades.<sup>26</sup> Los mandos deben hacer todo lo posible para contrarrestar esta percepción.

Los mandos también deben comprender los distintos estilos de aprendizaje de los soldados y los métodos motivacionales eficaces para ayudarles a superar los obstáculos o estigmas relacionados con buscar ayuda. No hay una técnica estándar a usar; los mandos deben adaptar su metodología para cada soldado y tomar el tiempo necesario, no solo para conocer a los soldados, sino a todas las personas que los rodean, incluyendo a sus familias, amistades y personas claves que influyen en sus vidas. Estas interacciones pueden ser tanto informales como



### El impacto del liderazgo comunicativo en la cultura ética

formales, pero deben perdurar a lo largo de la relación líder-subalterno y ser considerada como parte del liderazgo.

Hacer rutinarias estas interacciones ayuda a superar la falta de confianza que le pueda tener un soldado a un líder, incluso las inquietudes acerca de los motivos de un líder. Si las preguntas sobre la familia, las amistades y los sucesos de vida son poco frecuentes, los soldados las consideraran inquisitorias y aumentará su desconfianza. Sin embargo, si las preguntas son parte del clima de la organización desde el momento en que el soldado llega a la unidad, las mismas se convierten en parte de la cultura y producen un mayor nivel de comprensión. Si los mandos poseen este nivel de conocimiento hasta dos niveles inferiores de todo su personal, también tendrán un mayor nivel de conocimiento de la situación y comprensión en cuanto a cómo eficazmente motivar, emplear y liderar a la unidad.

El fomento de la confianza comienza desde el momento en que el comandante recibe a un soldado en una unidad. El Teniente General Lynch frecuentemente señaló cómo, en calidad de comandante de brigada y de división, se reunía con todos los recién llegados para darles la bienvenida a la unidad y destacar sus expectativas para la misma. Durante estas sesiones, el General Lynch abordaba la importancia de buscar ayuda y destacaba el hecho de que él consideraba la búsqueda de ayuda como una señal de fortaleza y no de debilidad. Además, señaló que cuando sirvió en calidad de líder a nivel directo o de pequeña unidad, frecuentemente llamaba a la esposa y a los padres de cada soldado recién llegado a su unidad para agradecerles por la confianza y privilegio que tanto a él como al Ejército le habían otorgado.

Tales interacciones surten varios efectos positivos. En primer lugar, inmediatamente envían un mensaje al soldado de que él es importante para la unidad, un valioso integrante del equipo y vital para la misión. Proporcionan al comandante un nivel de conocimiento, comprensión y entendimiento acerca del soldado que es poco probable obtener de una primera entrevista. En segundo lugar, las interacciones inmediatamente envían un mensaje a las familias de que el comandante, verdaderamente, se preocupa por el bienestar de sus soldados. En tercer lugar, las interacciones construyen un puente para la

comunicación futura e inculcan una cultura y un clima en el que los jóvenes comandantes y comandantes subordinados ven el empeño que pone el comandante para conocer a sus soldados. Además, las interacciones alientan a todos los subalternos a hacer lo mismo.

Según lo anteriormente mencionado, la exposición al combate y a los sucesos de la vida contribuyen al nivel de estrés del soldado, lo que genera el comportamiento deficiente. Si el mando tiene un nivel de conocimiento y entendimiento de lo que está afectando al soldado, entonces puede prever posibles problemas y situaciones adversas e intervenir tempranamente para evitarlos. El Programa de Adiestramiento Ético

### **Viñeta 1**

Después de cinco meses en Irak, un Comandante de Batallón se dio cuenta de que su destacamento de seguridad personal ya no funcionaba al nivel previsto. No había deficiencia o asunto específico alguno, sino más bien, que tanto él como su equipo podían percibir que había un problema. Pidió la ayuda de un equipo de apoyo operacional de combate. El equipo llevó a cabo una reunión informativa y se enteró de que existía una creciente frustración porque el equipo estaba siendo “prestado” al Subcomandante de Brigada quien no se adhería a las tácticas, técnicas ni procedimientos (TTP, por sus siglas en inglés) establecidos por el comandante del batallón para contrarrestar los dispositivos explosivos improvisados. Debido a esto, el equipo consideraba que el Subcomandante no valoraba sus vidas y no le interesaba su seguridad. Al enterarse de esta situación, el comandante del batallón se reunió con el equipo y lidió con las preocupaciones de sus soldados, diciéndoles que viajaría en el vehículo de vanguardia en todas las misiones en las que el batallón apoyara al Subcomandante y se aseguraría de que la unidad siguiera las TTP.

en el campo de batalla en toda la *MND-C* educa a los soldados y a sus mandos acerca de sus posibles influencias negativas y les proporciona información, técnicas útiles y métodos que podrían usar para la intervención. Al usar el programa de aprendizaje en cadena, se abrió un diálogo entre los mandos de nivel directo y sus subalternos acerca de los problemas de estrés y rendimiento en combate. Además, se destacó que el establecer una comprensión y conocimiento era vital para generar las condiciones necesarias para el éxito de los soldados y evitar los resultados negativos que conducen a la mala conducta ética en el campo de batalla. (Viñeta 1).

### **Los mandos comunicativos son comunicadores eficaces**

La comunicación eficaz abarca la brecha que existe entre los mandos y los subalternos. El líder debe asegurarse de que los soldados sepan que son valiosos integrantes de la organización y comprendan las normas, valores, comportamientos y expectativas de la unidad. El mando debe buscar compenetrarse con sus subalternos.

A fin de ser comunicadores eficaces, los mandos deben poder hacer las siguientes tres cosas:

- Mostrar empatía y relacionarse con los soldados.
- Expresar la visión, dirección y expectativas (la misión, la intención y el estado final) a sus subordinados.
- Modificar el estilo en que se comunica para motivar eficazmente a los soldados.

El mostrar empatía y relacionarse con los soldados es de vital importancia. La empatía no significa simpatía. Por el contrario, se trata de hacerle ver al soldado que usted comprende sus experiencias y que se preocupa por sus necesidades y logros personales. Los mandos empáticos parecen estar mejor capacitados para fomentar y mantener las relaciones eficazmente. Los líderes tienen que perfeccionar sus destrezas empáticas escuchando, formando una perspectiva y mostrando compasión.<sup>27</sup> Esto es especialmente importante en una organización diversa tal como en las fuerzas armadas porque los subalternos provienen de diferentes orígenes y experiencias de vida. Según Stephen Covey en *Seven Habits for Highly Effective People*, el escuchar con empatía permite que el líder aprecie y comprenda

el impacto que tienen las distintas experiencias de vida en cuanto a cómo los individuos responden y actúan en una situación dada.<sup>28</sup> La empatía muestra la sinceridad y autenticidad que es vital en la comprensión y en la creación de una relación con los soldados.

Según lo previamente mencionado, familiarizarse con los soldados tiene que ver con fomentar la confianza y desarrollar una comprensión de las necesidades y motivos de los soldados. Los líderes que poseen un alto nivel de conocimiento y comprensión de sus soldados pueden, entonces, cuidadosamente seleccionar su tono, palabras y mensaje para vincular los motivos personales de un soldado con la misión y visión de la unidad. El crear una nueva relación con la misión, visión y valores de la unidad es una herramienta poderosa en todas las etapas del ciclo de despliegue, ya que fortalece el núcleo de la unidad. Según señala Gene Klann en su libro titulado *Crisis Leadership* “En una crisis, el mando puede aprovechar una visión creíble y sistema de valores y emplearlos como un punto de partida o como una manera de estabilizar a los empleados quienes han sido sacudidos por los acontecimientos”.<sup>29</sup> Una visión y un conjunto de valores claramente expresados crean un estándar que proporcionará a los soldados una respuesta preestablecida de cómo actuar en tiempos de crisis. Estas claras normas establecidas de comportamiento se convierten en parte de la cultura de la unidad y conllevan a respuestas flexibles más que a respuestas rígidas ante el estrés. Además, les proporcionan a los soldados una dirección interna que les permite hacerse mutuamente responsables por mantener la misión.

Los líderes deben establecer el compromiso de los soldados con la misión y valores de la unidad a través de varios métodos. En su libro titulado, *The 21 Irrefutable Laws of Leadership*, John Maxwell observó que los individuos inicialmente se “compenetran” con el mando y luego con la visión.<sup>30</sup> Los mandos de la unidad deben aprovechar su conocimiento y comprensión de los soldados para ayudarles en la transición de su comportamiento que va del acatamiento del poder posicional de un supervisor, al compromiso con la organización y sus resultados. A través de un mejor nivel de comprensión, los mandos pueden

emplear técnicas de influencia racional tales como la persuasión racional y advertencia, así como tácticas sutiles tales como la inspiración y el fomento de relaciones y peticiones personales para lograr esta meta. Un líder puede poner en práctica estos métodos en las operaciones cotidianas, sesiones programadas de asesoría, contacto casual diario y relaciones de tutoría. Mediante la conversión de una cultura de cumplimiento a

una cultura de interés y compromiso, los mandos pueden establecer las normas conductuales con las que los soldados serán más aptos para hacerse mutuamente responsables y respetar las normas, incluso, cuando el mando no está presente. Eso es fundamental en las situaciones que se presentan en el campo de batalla, donde los soldados pueden encontrar situaciones muy cambiantes y difíciles en las que deben tomar decisiones rápidas. Una visión claramente expresada, que establece el nivel esperado de estándares y comportamientos aceptables, crea una cultura de compromiso con la visión de la unidad, con sus valores y con otros integrantes que instan a los soldados a exhibir un comportamiento adecuado.

### **Viñeta 2**

Un batallón había cumplido seis semanas de su tercer despliegue en Irak. Si bien, más de la mitad de los soldados de la unidad tenía experiencia previa en Irak o Afganistán, menos de una cuarta parte de ellos se habían desplegado con este batallón durante previos despliegues. Durante el período de adiestramiento pre-despliegue, los comandantes de compañía y sargentos primeros destacaron cómo significativamente fueron alteradas las tácticas, técnicas y procedimientos de despliegues anteriores de conformidad con la nueva doctrina de contrainsurgencia. Todas las unidades las practicaron durante sus ejercicios y los mandos específicamente destacaron la manera de interactuar con la gente del lugar para centrarse en el establecimiento de la seguridad. Sin embargo, una vez en el teatro de operaciones, una de las escuadras comenzó a comportarse de manera violenta y despectiva frente a los no combatientes. El comandante de una escuadra cercana se dirigió personalmente al suboficial de mayor jerarquía de la escuadra rebelde y le preguntó por qué estaban actuando de esa manera; él le respondió “así lo hicimos en mi unidad anterior y todos nos salvamos”. Ante esto, el otro comandante de escuadra le dijo “Así no lo hacemos en esta unidad y usted necesita cambiar; o no lograremos la meta por la cual todos estamos aquí”.

La comunicación eficaz era un componente clave del Adiestramiento Ético en el Campo de Batalla de la División Multinacional-Centro. Comenzando desde los mandos de mayor jerarquía, el supervisor de primer nivel se reunió con sus mandos subordinados directos y subalternos para discutir sobre la ética en el campo de batalla. En lugar de enviar a un capellán, a un abogado o a un líder de alto grado para rotar entre las unidades y entregar el mensaje, la persona que conocía mejor a los soldados y tenía una buena comprensión y conocimiento del nivel de estrés de cada soldado y de los sucesos de la vida de los mismos, era la responsable e impartía el entrenamiento. Esto resultó ser un método mucho más eficaz e hizo a los subalternos más receptivos. Los comandantes adaptaron el diálogo a las situaciones que la unidad había enfrentado en el campo de batalla, mejorando así los efectos de la discusión, mientras se regresaba a los valores fundamentales del Ejército, los principios eternos del Código de Honor de la Academia Militar y el libro de Estándares de Marne. Los soldados participaron en el entrenamiento con un grupo de sus compañeros para crear un ambiente donde se sintieran más cómodos compartiendo sus experiencias y desarrollando una comprensión situacional colectiva. Como resultado, los soldados fueron capaces de captar la importancia de este problema, para usar su influencia personal en lugar de su poder posicional, a fin de lograr el compromiso de los soldados con una cultura de ética en el campo de batalla, en lugar del mero cumplimiento de un conjunto de reglas. (Viñeta 2).

**Los líderes comunicativos se involucran personalmente.** En el “Rol del Comandante” en el Manual de Campaña 3-0, *Mission Command* se señala que el comandante dirige todos los aspectos de la operación mediante la distribución, orden y ajuste del personal.<sup>31</sup> En el *liderazgo comunicativo*, el mando dirige a través de su presencia y participación personal. En pocas palabras, el liderazgo es un asunto de contacto personal. Los líderes eficaces son *líderes comunicativos*. Personalmente establecen y hacen cumplir las normas, realizan verificaciones e inspecciones, comparten las dificultades y eliminan las barreras para crear las mejores condiciones posibles a fin de que la unidad y los soldados tengan éxito.

Si bien los mandos promulgan sus normas, órdenes, intención y demás expectativas, primero deben establecerlas y hacerlas cumplir a través de sus propias acciones y ejemplo. Un *líder comunicativo* se da cuenta de que siempre está en una plataforma desde la cual los soldados lo observan, de manera que guía el camino a seguir con su ejemplo. Un *líder comunicativo* debe establecer el tono, los valores y los principios deseados de la unidad. Las acciones de un líder son más influyentes que los actos de fomentar la confianza y comunicar los valores, las metas y la visión. Si un líder expresa los valores deseados en su visión, en su palabra hablada y en la comunicación tácita, pero luego viola esos mismos valores a través de su propio comportamiento o conducta, crea un clima ético hipócrita que rápidamente erosiona la moral y la eficacia de la misión de la unidad. El practicar los comportamientos esperados en los estándares apropiados, surte un efecto positivo en las filas y en los mandos subordinados, quienes también imitarán o emularán las acciones del líder.

Un ejemplo de esto ocurrió durante la Operación *Iraqi Freedom* cuando un comandante de división quiso aumentar el énfasis que sus comandantes subalternos ponían al tratar con los problemas de salud mental de sus soldados. En lugar de ordenar que sus comandantes pusieran mayor énfasis en esta área, el comandante practicó este comportamiento, mencionó cuán interesado estaba en que su estado mayor se centrara en este tema y viajó con su especialista

### Viñeta 3

Durante la visita a una base de patrulla aislada, en el sur de Irak, realizada por el Comandante de Brigada y su estado mayor, un integrante del equipo se dio cuenta de un importante problema de moral. Un Sargento dijo que “sentía tanto calor y sueño, que ya no le importaba hacer cumplir las normas”. La base de patrulla no tenía hielo, no contaba con sistemas de enfriamiento ni energía eléctrica confiable. Al siguiente día, el Comandante de Brigada personalmente encabezó un convoy que transportaba dos nuevos generadores al lugar. En la subsiguiente evaluación, tres semanas más tarde, la moral de la unidad había mejorado considerablemente, los estándares fueron claramente reforzados y los comandantes, en todos los niveles, evaluaban y se preocupaban permanentemente de las condiciones de vida en las bases de patrulla.

de salud mental en varias visitas que efectuó a sus comandantes de brigada. Los comandantes subordinados rápidamente notaron el interés que puso el Comandante en cuanto a este tema y lo emularon, actuando de la misma manera sin preguntar o solicitar instrucciones verbales de su Comandante de División.<sup>32</sup>

Los líderes tienen que dar seguimiento a este asunto para garantizar que se establezca lo adecuado, a través de su directa participación en las verificaciones de rendimiento, inspecciones y sesiones de asesorías. La participación directa de un comandante en los sucesos, acciones y actividades tiene un significativo impacto. En 2007, un artículo publicado en un periódico sobre las malas condiciones de vida que enfrentaban los soldados heridos en el Centro Médico Walter Reed del Ejército, recibió atención mundial y dio lugar a la renuncia del Secretario del Ejército y al retiro de dos oficiales generales. Durante el testimonio ante el Congreso en torno a este caso, el Inspector general de sanidad del Ejército declaró no haber inspeccionado las barracas.<sup>33</sup> Si bien no era responsabilidad del Inspector

general de sanidad inspeccionar las barracas, sus comentarios pusieron de manifiesto que las condiciones de vida de los soldados no era una prioridad de esa organización. Los dilemas con respecto a las prioridades constantemente desafían a los mandos. El *líder comunicativo* debe determinar las áreas clave y los valores de la organización que apoyan a la misión y destacarlos a través de verificaciones de rendimiento e inspecciones. El líder debe, regularmente, analizar la cultura y el clima ético de la unidad y todo lo que obstruya dicho clima.

Los *líderes comunicativos* eliminan todos los obstáculos y barreras al crear las mejores condiciones posibles para el éxito. A medida que los mandos se comunican con sus subalternos y los motivan hacia el logro de la visión del comandante y el estado final de la unidad, se van enterando de los impedimentos y obstáculos que obstruyen la eficacia de los soldados y el rendimiento de la unidad. Esta retroalimentación de los subalternos es de vital importancia. Permite que el mando se comunique en distintos niveles para llevar a cabo cambios, o determinar soluciones alternativas según los valores de la organización. Este nivel de participación personal ayuda al liderazgo directo y permite que el mando establezca y fomente prácticas éticas que contribuyen a evitar prácticas inadecuadas incongruentes y que no cumplen con los valores del Ejército.

El realizar verificaciones de rendimiento e inspecciones, así como reuniones de trabajo con el estado mayor, también ayuda a identificar los obstáculos clave. En la ética en el campo de batalla, la directa participación del líder es fundamental. Los asuntos éticos tienen que formar parte importante del análisis de la misión y de la evaluación de los resultados. Los mandos deben identificar las posibles situaciones que la unidad podría enfrentar en el campo de batalla y crear escenarios realistas en todo entrenamiento para desafiar a los mandos subordinados y a los soldados, impulsar la respuesta correcta y recompensar los comportamientos adecuados. El rendimiento profesional de los soldados debe ser una preocupación diaria en la guarnición, en el entrenamiento y en los despliegues, no sólo en los periodos de entrenamiento trimestrales o anuales.

El Entrenamiento Ético en el Campo de Batalla de la División Multinacional-Centro tiene que ver con el contacto directo entre los mandos y sus soldados. El aprendizaje en cadena y la concatenación de escenarios con las actuales experiencias de la unidad, le permite a los mandos y subalternos discutir cómo enfrentar los mismos o similares retos éticos en el campo de batalla, así como identificar y vencer los obstáculos, incluyendo el equipamiento indispensable, los intérpretes u otros elementos para superar los problemas.(Viñeta 3).

### **El camino a seguir**

Los mandos deben demostrar competencia, valentía, sinceridad y compromiso; orientar a la unidad en la dirección correcta y acatar las leyes de guerra, incluso, en los momentos más difíciles. A fin de hacerlo, deben mantener informados a sus soldados sobre los objetivos de la operación, la misión, las coordinaciones a seguir y la intención del comandante. Deben realizar las revistas después de la acción y llevar a cabo evaluaciones para minimizar la incertidumbre, abordando con franqueza los hechos ocurridos y neutralizando el resentimiento y el estrés antes de que los soldados entren en contacto con los no combatientes. De este modo, los mandos demuestran que comprenden los desafíos y el estrés que produce el combate sin perder de vista el estado final de la misión para mantener a los soldados concentrados en los objetivos y recordarles quién es el verdadero enemigo.

Los mandos deben estar conscientes de los niveles de estrés y cansancio de sus soldados. El cansancio puede interferir con la toma de decisiones acertadas y eficaces. El informe de 2007 del Equipo de Evaluación de Salud Mental señaló que los soldados sólo tenían un promedio de 5,6 horas de sueño diario, la cual es una cifra significativamente menor de lo que se necesita para mantener un óptimo rendimiento (7-8 horas por noche).<sup>34</sup> Por otra parte, el Equipo de Evaluación de Salud Mental informó una disminución en el rendimiento laboral debido a la acumulación de estrés asociado con un mayor nivel de meses acumulativos de despliegue. De ser posible, los mandos deben establecer ciclos previsibles de trabajo y descanso. En 2007 y 2008, el Teniente General Lynch observó, a principios

del despliegue de la División Multinacional-Centro, que algunos de sus oficiales se quedaban dormidos durante el día. En respuesta, en una división estableció una rutina diaria estándar de 15 horas de trabajo, 2 horas de acondicionamiento físico/tiempo personal y 7 horas de descanso. Él mismo adoptó para sí mismo este comportamiento y estableció la clara instrucción de que el estado mayor también lo hiciera. Pronto observó significativas mejorías en el desempeño y actitud de los oficiales. Esto destaca la eficacia de liderar con el ejemplo e involucrarse personalmente.

Por último, el Comandante tiene que hacer de la ética la prioridad más alta en todo el ciclo de despliegue. No puede tolerar violaciones. Las acciones inadecuadas por parte de los soldados deben ser, frecuentemente, discutidas en todas las unidades. La ética no debe requerir un entrenamiento especial. Debería convertirse en una parte habitual de la rutina de la unidad, incorporada en todas las acciones y debates de la

misma. Los mandos deben participar directamente en este proceso, marcando la prioridad del tema y estructurando el comportamiento esperado. De lo contrario, las intervenciones tienden a ser menos eficaces.

El comportamiento ético de nuestros soldados en el campo de batalla es de gran interés para todos los mandos. No sólo afecta nuestra profesión de las armas, sino que las fallas individuales pueden tener un significativo impacto táctico, operacional y estratégico. Los líderes deben establecer las condiciones que promueven y mantienen el rendimiento ético de los soldados en todos los niveles. Según lo evidenciado por el programa de adiestramiento ético en el campo de batalla de la División Multinacional-Centro, el comportamiento ético adecuado no se logra a través de un programa de adiestramiento específico, sino a través del adiestramiento ético integral y, lo más importante, del *liderazgo comunicativo*. **MR**

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Tercer Ejército de Estados Unidos, *Army Regulation 15-6, Investigation of the 800th Military Police Brigade* (Fort McPherson Georgia: Cuartel General del Tercer Ejército de Estados Unidos, 3 de junio de 2004).
2. McGirk, Tim, "Collateral Damage or Civilian Massacre in Haditha?" *Time*, p. 19 marzo de 2006, <<http://www.time.com/time/world/article/0,8599,1174649,00.html>> (25 febrero de 2011).
3. Yardley, William y Schmitt, Eric, "5 US soldiers Accused of Killing Afghan Civilians" *New York Times*, 19 de septiembre de 2010, <<http://www.nytimes.com/2010/09/20/us/20soldiers.html>> (28 de febrero de 2011).
4. Heinel, Jr., Robert D., "The Collapse of the Armed Forces," *Armed Forces Journal* (junio de 1971): págs. 30-38.
5. Nielsen, Suzanne C., *An Army Transformed: The U.S. Army's Post Vietnam Recovery and the Dynamics of Change in Military Organizations*, Letort Papers (Carlisle Barracks, Pensilvania: Instituto de Estudios Estratégicos, 2010) p. 35-49.
6. El Manual de Campaña (*Field Manual - FM*) 4-02.51 *Combat and Operational Stress Control* (Washington, DC: Oficina de Imprenta del Gobierno de EUA (Government Printing Office - GPO) julio de 2006, párrafos 1-1 a 1-5.
7. *Ibid.*, párrafo 1-6.
8. *Ibid.*
9. Shay, Jonathan, *Achilles in Vietnam: Combat Trauma and the Undoing of Character* Nueva York: Scribner, 1994), págs. 195-98.
10. Warner, Christopher H.; Appenzeller, George N.; Mobbs, Angela; Parker, Jessica R.; Grieger, Thomas y Hoge, Charles, "Effectiveness of Deployed Battlefield Ethics Training: A Program Evaluation" *Lancet* (actualmente en revisión).
11. *FM* 4-02.51, párrafo 1-5.
12. El Equipo de Evaluación de Salud Mental (MHAT-IV) *Operation Iraqi Freedom 05-07 Report* (Washington, DC: Office of the Surgeon General, U.S. Army Medical Command, 17 noviembre de 2006), págs. 34-42.
13. *Ibid.*
14. *Ibid.*, págs. 38-39.
15. *MHAT-V, Operation Iraqi Freedom 06-08 Report* (Washington, DC: Office of the Surgeon General U.S. Army Medical Command, 14 November 2008), págs. 30-33, 57-8.
16. *MHAT-IV*, p. 5.
17. El *FM* 1, *The Army* (Washington, DC: GPO, junio de 2005), párrafos 1-14 a 1-22.
18. El *FM* 27-10, Cambio 1, *The Law of Land Warfare* (Washington, DC: GPO, 15 de julio de 1976).
19. Warner.
20. *Ibid.*
21. *Ibid.*
22. Swindall, Clint, *Engaged Leadership: Building a Culture to Overcome Employee Disengagement* (Hoboken, Nueva Jersey: John Wiley and Sons, 2007), págs. 1-8.
23. El *FM* 3-0, Cambio 1, *Operations* (Washington, DC: GPO, 22 de febrero de 2011), párrafos 5-3 a 5-12.
24. Warner, Christopher H.; Breitbach, Jill E.; Appenzeller, George N.; Yates, Virginia D.; Grieger, Thomas y Webster, William G., "Division Mental Health in the New Brigade Combat Team Structure, Part II: Redeployment and Post-Deployment," *Military Medicine* (septiembre de 2007), págs. 912-17.
25. Hoge, Charles W.; Castro, Carl A.; Messer, Stephen C.; McGurk, Dennis; Cotting, Dave I. y Koffman, Robert L., "Combat Duty in Iraq and Afghanistan, Mental Health Problems, and Barriers to Care," *New England Journal of Medicine* (1 de julio de 2004): págs. 13-22.
26. *Ibid.*
27. Gentry, William A.; Weber, Todd J. y Golnaz, Sadri, *Empathy in the Workplace: A Tool for Effective Leadership* White Paper (Greensboro, Carolina del Norte: Center for Creative Leadership, 2007), págs. 5-9.
28. Covey, Stephen R., *The 7 Habits of Highly Effective People* (Nueva York, NY: Free Press, 1989), págs. 253-57.
29. Klann, Gene, *Crisis Leadership* (Greensboro, Carolina del Norte: Center for Creative Leadership, 2003), p. 14.
30. Maxwell, John, *The 21 Irrefutable Laws of Leadership* (Nashville, Tennessee: Thomas Nelson Publishers, 1998), p. 147.
31. El *FM* 3-0, Cambio 1, *Operations* (Washington, DC: GPO, 22 de febrero de 2006), párrafo 5-2.
32. Warner, Christopher H.; Breitbach, Jill E.; Appenzeller, George N.; Yates, Virginia D.; Grieger, Thomas y Webster, William G., "Division Mental Health in the New Brigade Combat Team Structure, Part II: Pre-deployment and Deployment," *Military Medicine* (septiembre de 2007): págs. 907-11.
33. Milbank, Dana, "Two Generals Provide a Contrast in Accountability" *Washington Post*, 6 de marzo de 2007, <<http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2007/03/05/AR2007030501653.html>> (25 de febrero de 2011).
34. *MHAT-IV*, págs. 47-49.
35. *MHAT-V*, págs. 42-44.

# La Reorganización de la Brigada

Coronel Paul C. Hastings,  
Teniente Coronel Thomas M. Zubik y  
Teniente Coronel Eric K. Little, Guardia Nacional del Ejército de Illinois.

*Las experiencias pueden perderse. Además de ser peligroso, es un defecto. También pueden pasar a ser un dogma y convertirse en letra muerta— lo que no es menos peligroso y es un agravio, ya que no es labor de la experiencia evocar el pasado, sino construir el futuro.*

—Coronel Hemann Foertsch, *The Art of Modern Warfare*, 1940

**E**L 33<sup>AVO</sup> EQUIPO de Combate de Brigada de Infantería (IBCT), de la Guardia Nacional del Ejército de Illinois, completó su periodo de reorganización de un año de duración en septiembre de 2010, después de lo que podría describirse como una de las misiones más descentralizadas y geográficamente dispersas, a nivel de brigada, en las actuales operaciones de EUA.

El 33<sup>avo</sup> IBCT se movilizó y desplegó en Afganistán por un periodo de cuatro meses, de junio a septiembre de 2008, en 38 paquetes de unidades separadas, en apoyo a la Operación Libertad Duradera (*Enduring Freedom*). A fin de ejecutar este despliegue, la brigada se reorganizó en 44 equipos de asesoría para la policía, seis equipos de adiestramiento integrado, un batallón de contrainsurgencia, un batallón de protección de fuerza, dos compañías de fuerzas de seguridad de propósito especial, una fuerza de tarea logística, un grupo de consejería y una comandancia de fuerza de tarea conjunta combinada. Casi 3.000 soldados fueron desplegados.

Algo que complicaba las cosas era el hecho de que no todas las unidades trabajaban para la

brigada durante su despliegue. Aproximadamente un tercio de la brigada fue asignada a los comandos regionales de las Fuerzas Internacionales de Asistencia en Materia de Seguridad, mientras los restantes dos tercios trabajaban para el General de División Richard Formica, comandante del Comando de Transición Combinado en Materia de Seguridad en Afganistán. Este conjunto de misiones no rutinarias requirió que la brigada redistribuyera gran parte de sus mandos y la mayoría de su personal. Al final, esto surtió un profundo efecto en la reorganización de la 33<sup>ava</sup> Brigada de Infantería.

## La reorganización y el modelo **ARFORGEN**

El modelo de Generación de Fuerza del Ejército (*ARFORGEN*, por sus siglas en inglés) ha probado ser una metodología ideal para garantizar que el Ejército pueda proporcionar a los comandos combatientes una combinación versátil de capacidad y destreza, de ser necesario.

Posiblemente, la reorganización— la reconstrucción después de un despliegue—es el periodo más crítico del ciclo de la *ARFORGEN*. Es una tarea desalentadora debido a la tendencia natural de querer tomar un descanso luego de regresar a Estados Unidos. Con toda certeza, reorganizarse no significa “relajarse”. Los líderes no pueden relajarse porque sus unidades sufrirían las consecuencias. Los soldados no pueden relajarse porque la mayoría regresa al trabajo, mientras que simultáneamente deben reintegrarse a su vida familiar. O peor aún, están

---

*Coronel Paul C. Hastings es el comandante del 33<sup>avo</sup> IBCT, Guardia Nacional del Ejército, del Estado de Illinois. También se desempeña en calidad de inspector de bancos en el Federal Deposit Insurance Corporation, Chicago, Illinois.*

*El Teniente coronel Thomas M. Zubik es el oficial de operaciones de la sección S3, 33<sup>avo</sup> IBCT, Guardia Nacional*

*del Ejército de Illinois. Además se desempeña como trabajador social en Elgin, IL.*

*El Teniente coronel Eric K. Little es el director de operaciones de propiedad y fiscales de la Guardia Nacional del Ejército en Springfield, Illinois. Durante su despliegue se desempeñó en calidad de comandante del 64<sup>avo</sup> Batallón de Apoyo de la Brigada, 33<sup>avo</sup> IBCT.*



*Un soldado estadounidense con la Guardia Nacional del Ejército de Illinois provee seguridad durante las operaciones de combate en la provincia de Paktia, Afganistán, 17 de abril de 2009.*

tan estresados que no asimilan que están de vuelta a casa o de regreso al trabajo. Claramente, sin una reorganización adecuada, una unidad no puede efectivamente recuperarse. Por otra parte, debido a que la línea de tiempo de la *ARFOGEN* a menudo es comprimida y rígida, el dejar pasar un año sin hacer una mejora substancial puede resultar devastador.

### **El establecimiento de una visión para la reorganización**

Al igual que todas las operaciones, la reorganización comienza con el desarrollo de una evaluación detallada de la situación y la visualización de un estado final deseado. Nuestra brigada comprendió la situación: 3.000 de los soldados estaban readaptándose a sus vidas. Lidiaban con duros momentos económicos, problemas de readaptación e intentando reinsertarse a la vida familiar, al trabajo y a la Guardia Nacional del Ejército. El despliegue escalonado y descentralizado también hizo estragos con la logística y la rendición de cuentas.

Junto con estos obstáculos, los indicadores de adiestramiento y apresto eran bajos, en el mejor de los casos. Teniendo en cuenta estas cuestiones relacionadas entre sí, tuvimos que analizar cada área por separado y luego sintetizar nuestros hallazgos para elaborar un plan lógico, a fin de reorganizar la brigada. Nuestro objetivo era restablecer la 33<sup>ava</sup> Brigada de Infantería como el IBCT principal en la Guardia Nacional del Ejército, totalmente preparado para llevar a cabo el “Primer año de adiestramiento” del ciclo de la *ARFORGEN*. Nuestro primer desafío era desarrollar una metodología ordenada y de fácil comprensión para enfrentar las innumerables tareas que necesitábamos completar para el 1 de octubre de 2010—un año después de haber regresado a casa, luego de un intenso despliegue, e intentar encontrar el equilibrio.

### **Las líneas de esfuerzo**

A fin de expresar nuestra visión para la reorganización, utilizamos distintas y complementarias líneas de esfuerzo del Ejército:

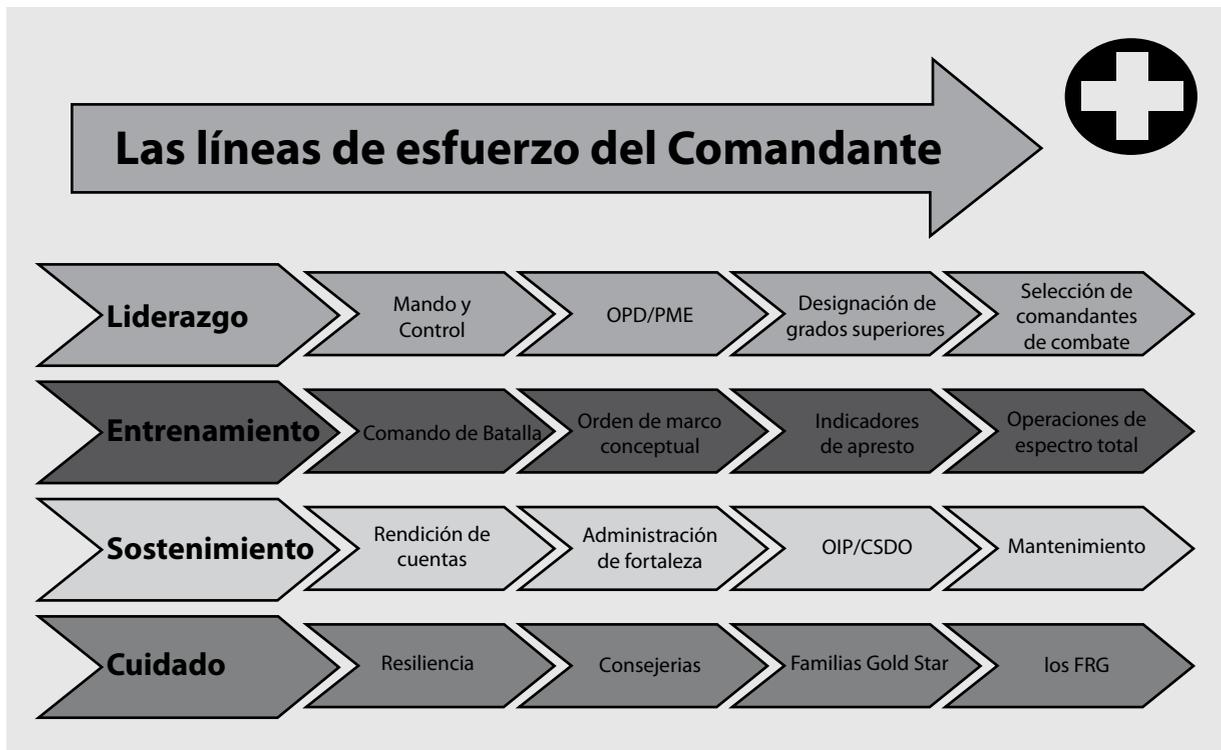
liderar, entrenar, sostener y cuidar. Estas se centraron en las áreas de cada nivel de mando a fin de abordarlas, a medida que comenzaron a poner en acción sus procesos de planificación individual. En la Figura 1 se refleja, en términos generales, los temas más importantes dentro de cada línea de esfuerzo. En las Figuras 2 y 3 se indican los objetivos específicos para cada una de ellas.

La línea de esfuerzo “principal” influencia todas las demás iniciativas y acciones. Desde los comandantes de más bajos escalones hasta el comandante de brigada, deben proporcionar la energía y el enfoque necesario para garantizar que las unidades y los soldados salven los obstáculos que se les interpongan en sus caminos. El desafío, por supuesto, es que los mismos comandantes están mental y físicamente agotados a causa de su despliegue de un año de duración e intentan encontrar el equilibrio en sus propias vidas. Hay que añadir al hecho que la mayoría de ellos son guardias tradicionales y deben paralelamente restablecer su situación con los jefes de sus trabajos a tiempo completo y reconectarse con

sus familias, mientras trabajan para reorganizar la brigada.

A su regreso a Estados Unidos, la preocupación inmediata del 33<sup>avo</sup> IBCT fue restablecer su cadena de mando. Analizamos en detalle a nuestros comandantes de compañía y sargentos primeros, ya que serían las piezas clave. Analizamos a cada uno de los 31 equipos de comando de compañía y se determinó la posibilidad de mantenerlos en sus actuales puestos. Si bien algunos estaban dispuestos a trasladarse debido a un ascenso, muchos quisieron permanecer en sus puestos para ver a sus unidades pasar por todo el proceso de reorganización. La decisión en cuanto a si se debería cambiar a estas personas claves cayó sobre los comandantes de batallón y el comandante de brigada.

Además, hicimos nuestra prioridad el identificar, potenciar y hacer responsables a todos los mandos directos. Los comandantes de equipos, escuadras y secciones son los primeros en saber cuándo un soldado está abrumado por la presión del proceso de reintegración. Directamente los potenciamos



FRG Grupo de Preparación de Familia  
 LDR Líder  
 OIP/CSDP Programa de Inspección de la organización/Programa de Disciplina de Abastecimiento del Comando  
 OPD/PME Desarrollo Profesional para Oficial/Educación Militar Profesional

**Figura 1. Las líneas de esfuerzo para la reorganización del comandante**

para que se hicieran cargo de sus soldados luego de cada ejercicio y garantizaran que cada soldado asistiera al programa de reintegración de Illinois. Si bien esto puede parecer una responsabilidad evidente, la dificultad de estos líderes radica en mantener la conexión con los soldados geográficamente dispersos. Como brigada, incentivamos a estos jóvenes comandantes a través de visitas a las fábricas militares, realizamos conferencias telefónicas, enviamos cartas de motivación y emitimos directivas claras.

Liderar al 33<sup>avo</sup> IBCT fue más que restablecer nuestra cadena de mando y hacer responsables por sus soldados a los mandos de pequeñas unidades. Como se ilustra en las Figuras 1 y 2, otros componentes clave incluyen la implementación de un programa efectivo de desarrollo profesional para oficial y de educación militar profesional, llenar las vacantes de mando creada por el desgaste del personal y el desarrollo de un programa oficial de captación (definido como Iniciativa de selección de comandantes de combate).

## **Las líneas de Esfuerzo de entrenamiento**

El entrenamiento no se omite durante la reorganización. De ahí que una brigada debe llevar a cabo la mayor parte del mismo, especialmente, la idoneidad de calificación militar (DMOSQ) y la educación necesaria para los ascensos. Aunque estén en el teatro, el oficial de operaciones del 33<sup>avo</sup> IBCT, en estrecha colaboración con la Guardia Nacional de Illinois, asegura suficientes fondos para que cientos de soldados asistan a las escuelas. Siempre que sea posible, enviamos a nuestros soldados bajo el Título X, lo que significa que se informó a la escuela desde el teatro. Si bien esto extiende su despliegue de tres a cuatro semanas más, permite que nuestros soldados cumplan con los requisitos obligatorios de educación militar, les abre las puertas para aprovechar oportunidades de avance en sus carreras y, más importante aún, asegura que no haya una interrupción relacionada con su trabajo militar en su reintegración a la vida civil en los años por venir. Este proceso mejora la moral del soldado y el apresto de la unidad además de apoyar a la Guardia Nacional del Ejército de Illinois y el plan de integración del IBCT.

El siguiente paso a tomar en la línea de iniciativa de “entrenamiento” fue el uso de nuestro gran número de veteranos combatientes para que ayudaran a adiestrar a 500 soldados quienes se habían alistado en el IBCT mientras estábamos desplegados. A fin de lograr el entusiasmo por el entrenamiento, el comando de brigada fue a los batallones subordinados para compartir nuestra visión de reorganización y capacitarlos en el cambio de paradigma del General Casey en cuanto al entrenamiento. Necesitábamos que nuestros veteranos hicieran uso de su experiencia para ayudar a desarrollar a los soldados para futuros combates. Ejercimos presión a nuestros jóvenes capitanes, tenientes y sargentos para que “se hicieran cargo” de su adiestramiento y dieran lo mejor de sí. Nuestra finalidad era la de garantizar que nuestros mandos más jóvenes estuvieran a tono con nuestras líneas de esfuerzo y mostrarles nuestro respeto por su experiencia y destrezas.

Una vez que se completó el proceso de reintegración inicial, hicimos que los comandantes de compañía y sargentos primeros se concentraran en mejorar los indicadores de alistamiento de la unidad: fortaleza, DMOSQ, AWOL, asistencia a clase y rendimientos decrecientes que son los indicadores clave para cualquier unidad de la Guardia Nacional del Ejército. Hicimos saber a toda la brigada que este “informe de notas” afectaría directamente nuestro futuro despliegue, ya sea como unidad IBCT independiente o como una brigada que llevaría a cabo distintas misiones de manera descentralizada. En términos sencillos, le dejamos saber a los comandantes de compañía y a los sargentos primeros que no podían descuidar estos indicadores de alistamiento.

Otro componente clave para el éxito fue el desarrollo de los jóvenes comandantes. Instamos a los batallones a desarrollar líderes flexibles y adaptables, que pudieran pensar rápidamente, comprender y reaccionar bajo los rigores de las operaciones de espectro total. El S3 de la brigada y su estado mayor estudiaron la guía de desarrollo del líder de 2009 del General Casey para dominar a cabalidad el cambio de paradigma en cuanto al entrenamiento, referente a:

- Especificidad y compresión de tiempo, versus complejidad y tiempo prolongado.
- Descentralización.
- Problemas mal planteados.

Un evento clave que incorporó este entrenamiento fue la conferencia de los comandantes más antiguos, donde se analizaron las situaciones reales enfrentadas por los soldados del 33<sup>avo</sup> IBCT durante su despliegue.

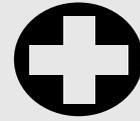
Otra pregunta fundamental que abordaron los instructores de la brigada fue “¿Qué diferencia hay entre una brigada y otra?” La respuesta fue clara: la integración y la maximización de la tecnología a nivel de soldado y unidades pequeñas. Si una brigada no puede plenamente emplear las nuevas tecnologías tales como los Sistemas de Comando de Batalla del Ejército (ABCS, por sus siglas en inglés), los Sistemas Aéreos no Tripulados (Shadow UAS), las comunicaciones (WIN-T) y la artillería (Sistema de artillería de campo M119A2), entonces su capacidad para ejecutar las operaciones de espectro total se hace imposible de lograr. Conociendo esta situación, concentramos nuestra energía en tener estos sistemas totalmente tripulados y funcionando en un periodo de 6 a 12 meses. Llevamos a cabo un nuevo entrenamiento de equipo para el Shadow UAS, WIN-T y M119A2 Howitzer. Iniciamos la planificación de recursos para los equipos de entrenamiento móviles para todos nuestros ABCS y programamos la participación en dos ejercicios de comando de batalla de espectro total. En resumen, los instructores del IBCT garantizaron que estos nuevos sistemas digitales estarían operando y se ejercitarían de una manera colectiva y en todos los escalones, con el fin de liberar a nuestros batallones y compañías para que entrenaran y desarrollaran escuadrones y pelotones letales, cumpliendo la visión del comandante en cuanto a capacitarlos para operaciones de espectro total independientes durante el siguiente despliegue.

A fin de que todos los niveles de mando comprendieran el mensaje, la brigada organizó una conferencia para todos los mandos, durante la cual el comandante de la brigada expuso su visión junto con la estrategia de entrenamiento de tres años de duración, a fin de garantizar que comprendieran lo que nos deparaba y lo asumieran. En la figura 3 se muestra la visión del comandante en la que describe las condiciones dónde y cómo la brigada pelearía durante su siguiente despliegue. Luego se presentó una conferencia por el S3 de la brigada y un S3 de

batallón, seguida por una conferencia de liderazgo. Esto creó un plan específico para nuestra visión de entrenamiento, garantizando que la brigada estuviera completamente digitalizada y todos los operadores de las funciones de combate estuvieran integrados y sincronizados. El planificar de peor manera sería desafiar la historia reciente.

El 33<sup>avo</sup> IBCT es el principal Equipo de Combate de Brigada de Infantería en el ARNG, considerado como la mejor unidad del Componente de la Reserva para una misión como fuerza expedicionaria para el año fiscal 2013. Preveo combatir contra una fuerza insurgente de baja tecnología que usa los IED (Dispositivos explosivos improvisados), fuego indirecto y complejas emboscadas llevadas a cabo por unidades pequeñas. El combate será en un terreno difícil, en grandes distancias y entre pequeñas aldeas civiles. El IBCT luchará contra este enemigo mediante el desarrollo de líderes de pequeñas unidades capaces de realizar operaciones en columnas de vehículos, aeromóviles, desactivar los IED, reaccionar adecuadamente ante los fuegos indirectos, llevar a cabo operaciones de contraemboscadas y cerco y búsqueda. Nuestros comandantes deberán ejecutar operaciones con planificación descentralizada; coordinada localización y adquisición de objetivos, fuegos e ISR (inteligencia, vigilancia y reconocimiento); y planes, seguridad y operaciones de sostenimiento. Los batallones y el IBCT, como dueños del terreno, se destacarán en la planificación concurrente mediante la integración del ABCS en todos los aspectos del comando de batalla. La parte integral del éxito es usar nuestros recursos del ISR para encontrar específicos blancos de gran valor que impulsarán las operaciones. Los líderes del IBCT serán diestros en la eficaz integración de las operaciones de información, interactuar con la población del lugar y maximizar nuestros esfuerzos con los medios conjuntos, interinstitucionales, intergubernamentales y multinacionales. A nivel individual, la base de este éxito son los líderes culturalmente sensibles, éticos y morales, lo suficientemente astutos para resolver problemas difusos en un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo. Igualmente, lo suficientemente resistentes como para soportar los rigores de las operaciones de combate durante esta larga lucha.

## Tareas Clave (LOE) del Comandante



L I D E R A R	<b>Mando y Control</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los líderes son entrenados en comando en el año fiscal 2011</li> <li>• Los líderes integran el comando y el ABCS.</li> <li>• Se identifican los futuros mejores líderes (BCT) para el despliegue.</li> </ul>
	<b>OPD/PME</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Visitas profesionales, reuniones de oficiales, sesiones de discusión profesional)</li> <li>• El 100 por ciento de afiliación con la organizaciones afiliadas a NGAL, NGAUS o PME (en el año fiscal 2011).</li> <li>• Los ejercicios incorporan el OPD en la COIN, mentalidad de batalla, MDMP o FSO</li> </ul>
	<b>Designación de grados superiores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llenar el 95 por ciento de los puestos de los oficiales y suboficiales</li> <li>• Evaluar a no menos de 55 oficiales en el año fiscal 2011</li> </ul>
	<b>Selección de comandantes de combate</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En los siguientes años nombrar 75 tenientes</li> <li>• Llevar a cabo un proceso educativo orientado hacia los suboficiales y un proceso de selección</li> </ul>
E N T R E N A R	<b>Comando</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con los mandos y estados mayores lograr competencia en el MDMP en el año fiscal 2011</li> <li>• Con los mandos y los estados mayores integrar el proceso de órdenes ABCS en el año fiscal 2012</li> </ul>
	<b>Orden de marco conceptual</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orden de marco conceptual Incorporar órdenes de adiestramiento anual en la modalidad de adiestramiento de tres años de duración</li> </ul>
	<b>Indicadores de Apresto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr &gt; 95 por ciento de DMSQ y &gt; 95 por ciento de Fortaleza total</li> <li>• 1 por ciento de NOVAL; 2 por ciento de rendimiento decreciente</li> </ul>
	<b>Operaciones de espectro total</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporar la METL en todos los niveles con el BDE METL</li> <li>• Las unidades llevan a cabo la FSO en un entorno COIN</li> </ul>

ABCS	Sistema de Comando de Batalla del Ejército	COIN	Contrainsurgencia
DMOSQ	Idoneidad militar	FSO	Operaciones de espectro total
LOE	Líneas de Esfuerzo	MDMP	Proceso de toma de decisiones militares
METL	Lista de Tareas Esenciales para la Misión	NGAI	Asociación de la Guardia Nacional del Ejército de Illinois
NGAUS	Asociación de la Guardia Nacional de Estados Unidos	NOVAL	Comisiones de servicio
OPD	Desarrollo Profesional para Oficiales	PME	Educación Militar Profesional

**Figura 2. Subtareas y objetivos para las líneas de esfuerzo de mando y entrenamiento**

### Las líneas de esfuerzo de sostenimiento

El desafío más intenso que encontramos cuando nos replegamos fue la rendición de cuentas y el mantenimiento. Ambos coparon nuestra línea de esfuerzo de “sostenimiento”. Debido a que la brigada se había desplegado en 38 paquetes de unidades independientes, la distribución doctrinal de personal y equipo sencillamente no venía al caso. Literalmente, miles de piezas de equipo fueron transferidas por toda la brigada para satisfacer los requisitos de la misión. En efecto, la brigada fue completamente

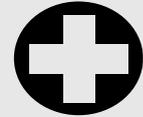
desmantelada, lo que requiere un significativo esfuerzo logístico para reconstituirla, al mismo tiempo que se lleva a cabo la reorganización de personal y entrenamiento. Por otra parte, el 33<sup>avo</sup> IBCT se desplegó sin el beneficio de contar con personal y estructura especializada en la rendición de cuentas. Esto generó las condiciones para que cayera una tormenta de complicaciones en cuanto a completar la reorganización en un término de un año, si no antes.

A su regreso a Estados Unidos y antes de que la reorganización de equipamiento formal pudiera comenzar, la brigada tuvo que rendir cuentas

por todos los elementos sensibles de la unidad. Esta fue una significativa tarea ya que muchos de los artículos se habían traspasado a cientos de pequeños equipos dispersos por todo Afganistán y no se habían efectuado las correcciones a su regreso. Esto ocasionó confusión en toda la brigada. Una estrecha coordinación con el G4 de la Guardia Nacional de Illinois, el S4 de la brigada y los oficiales encargados del inventario, solucionó esta situación.

La siguiente tarea fue establecer la rendición de cuentas de equipo individual y de unidad. Cada soldado movilizado completó el 100 por ciento de su inventario de equipo después de la movilización. Usamos este listado para identificar las deficiencias y desgaste normal de los artículos que necesitaban ser reemplazados o cambiados.

Al finalizar el recuento, la brigada solicitó un reabastecimiento por cada pérdida y lo financiamos por medio del programa de reajuste. Por último, inmediatamente después que se recibieron todos los contenedores de equipos, se hizo un inventario del total de los elementos nuevos y los ya en existencia. Durante el inventario, descubrimos que varios de estos contenedores habían sido abiertos durante el paso por el Puerto de Karachi, Paquistán, y una gran cantidad de equipos no esenciales para la misión habían sido robados. Esto agregó otro nivel de complejidad a los problemas de rendición de cuentas. Luego de varios meses, fusionamos los recibos nuevos y viejos y ejecutamos múltiples investigaciones administrativas sobre los elementos perdidos, para responder por las deficiencias. Al concluir todos



El 33avo IBCT es el principal Equipo de Combate de Brigada de Infantería en el ARNG, considerado como la mejor unidad del Componente de la Reserva para una misión como fuerza expedicionaria para el año fiscal 2013. Preveo combatir contra una fuerza insurgente de baja tecnología que usa los IED (Dispositivos explosivos improvisados), fuego indirecto y complejas emboscadas llevadas a cabo por unidades pequeñas. El combate será en un terreno difícil, en grandes distancias y entre pequeñas aldeas civiles. El IBCT luchará contra este enemigo mediante el desarrollo de líderes de pequeñas unidades capaces de realizar operaciones en columnas de vehículos, aeromóviles, desactivar los IED, reaccionar adecuadamente ante los fuegos indirectos, llevar a cabo operaciones de contraemboscadas y cerco y búsqueda. Nuestros comandantes deberán ejecutar operaciones con planificación descentralizada; coordinada localización y adquisición de objetivos, fuegos e ISR (inteligencia, vigilancia y reconocimiento); y planes, seguridad y operaciones de sostenimiento. Los batallones y el IBCT, como dueños del terreno, se destacarán en la planificación concurrente mediante la integración del ABCS en todos los aspectos del comando de batalla. La parte integral del éxito es usar nuestros recursos del ISR para encontrar específicos blancos de gran valor que impulsarán las operaciones. Los líderes del IBCT serán diestros en la eficaz integración de las operaciones de información, interactuar con la población del lugar y maximizar nuestros esfuerzos con los medios conjuntos, interinstitucionales, intergubernamentales y multinacionales. A nivel individual, la base de este éxito son los líderes culturalmente sensibles, éticos y morales, lo suficientemente astutos para resolver problemas difusos en un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo. Igualmente, lo suficientemente resistentes como para soportar los rigores de las operaciones de combate durante esta larga lucha.

**Figura 3. La visión de entrenamiento del comandante del 33<sup>avo</sup> IBCT**

los inventarios, se efectuó la rendición de cuentas y se pudo comenzar la reorganización formal en cuanto a equipo.

Un requisito previo para ejecutar cualquier transferencia distinta a la configuración autorizada consiste en garantizar que el 100 por ciento del equipo está asignado e incluido en el programa de reajuste nacional. La Guardia Nacional de Illinois está a cargo de una operación de reajuste nacional financiada por la Oficina de la Guardia Nacional. Este programa da seguimiento y garantiza que regresemos todos los equipos, según los estándares de mantenimiento adecuados. Mientras tanto, en el teatro, el 33<sup>avo</sup> IBCT llevó a cabo un gran esfuerzo en cuanto al diseño de un plan en la administración de estos recursos. La finalización de este plan significó que la operación que se llevaba a cabo en Estados Unidos tuviera una idea clara de lo que iba a regresar y de lo que tendríamos que reajustar.

A fin de apoyar este proceso, un número de soldados replegados por la brigada regresó al servicio activo para ayudar en el proceso de rendición de cuentas, inspeccionar y someter todo el equipo al mantenimiento y a la reorganización. Al mismo tiempo, el S4 del 33<sup>avo</sup> IBCT, apoyado por el G4 del Estado Mayor, reconfiguraron la brigada de 38 paquetes de unidades y todos los medios de retaguardia y los llevaron a Tabla de organización y equipamiento (*MTOE*, por sus siglas en inglés). Rápidamente necesitábamos devolver el equipo adecuado a la unidad correcta a fin de apoyar los nuevos planes de entrenamiento. El G4 y el S4 mantuvieron una constante observación sobre el proceso de reorganización, de manera que las prioridades de esfuerzo permitieran apoyar el entrenamiento. Por ejemplo, un simple entrenamiento de calificación de tiro se convirtió, logísticamente hablando, en un problema complejo. Antes de ir al polígono, era necesario inspeccionar, reparar y redistribuir armas y dispositivos ópticos muy usados durante los combates de un año de duración. Diseñamos las actividades de reorganización para minimizar la fricción y sobretodo apoyar la planificación del entrenamiento.

Las inspecciones se convirtieron en una herramienta vital para evaluar el progreso de la brigada en la configuración del *MTOE*. El éxito requiere una estrecha coordinación, claras

instrucciones y ejecución en todos los niveles desde cada soldado hasta el comandante de la Guardia Nacional del Ejército de Illinois.

En última instancia, la brigada restableció el proceso de rendición de cuentas, pero a un alto costo en cuanto a tiempo, energía y esfuerzo. La mayor lección aprendida fue que cada soldado debe comprender la importancia que tiene la rendición de cuentas en todo el despliegue. Cada soldado no solo debe cuidar su propio equipo asignado, sino hacerse responsable del cuidado y rendición de cuentas del equipo de la unidad. La rendición de cuentas debe ser una prioridad de mando sumamente clara. Si una unidad no ha logrado un alto nivel en cuanto a la conciencia de cuidado del material antes de su despliegue, evidentemente tampoco lo tendrá a su regreso.

## **Las líneas de esfuerzo sobre el cuidado**

Sin lugar a dudas, el cuidado del soldado fue el desafío más inmediato y urgente de la brigada, al regreso del despliegue. Nuestros soldados regresaron para enfrentarse a tiempos económicos difíciles. Algunos de nuestros hombres y mujeres carecían de las habilidades para enfrentar y adaptarse a la vida después del despliegue. Cada soldado había pasado por distintas experiencias en diferentes partes de Afganistán. La ansiedad de los soldados iba en aumento y se manifestaba en suicidios, intento de suicidios, abuso conyugal, encarcelamiento y consumo de drogas y alcohol. La realidad es que muchos de nuestros soldados estaban a la deriva y el viento los llevaba en muchas direcciones y a peligrosas alturas.

Sin duda, el 33<sup>avo</sup> IBCT tuvo que ayudar a restablecer el equilibrio de cada soldado a través de una efectiva línea de esfuerzo sobre el “cuidado”.

Al igual que la línea de esfuerzo de entrenamiento, esta comenzó cuando la brigada todavía se encontraba en el teatro de operaciones. El destacamento de retaguardia, sus grupos de preparación de familias y la Oficina de Asistencia en Caso de Bajas de la Comandancia de la Fuerza Conjunta de Illinois (*IL-JFHQ*) se unieron con el capellán del Estado a fin de sentar las bases para la línea de esfuerzo sobre el cuidado. Apoyaron a la brigada durante sus momentos más difíciles

cuando sufrió bajas. Sus acciones iniciaron lo que se convertiría en lazos inpercederos entre las unidades, sus familias, las comunidades, otros proveedores de servicio y el 33<sup>avo</sup> IBCT.

Además, la *IL-JFHQ* y el destacamento de retaguardia del 33<sup>avo</sup> IBCT organizaron, planificaron y ejecutaron un programa de reintegración de cuatro etapas. La primera etapa fue una ceremonia de bienvenida a nivel de unidad, realizada inmediatamente después de que la unidad regresó a su cuartel. A pesar de que inicialmente contemplamos un gran evento de bienvenida a casa a nivel de brigada, pensamos que lo mejor era tener 32 diferentes ceremonias en los cuarteles de origen por todo Illinois. Estas ceremonias tuvieron una duración de menos de 20 minutos, permitiendo, de esa manera, que los soldados regresaran a casa con sus seres queridos. La segunda etapa de reintegración comenzó a los 30 días e incluyó seminarios educativos en donde participó cada soldado y su respectiva familia. Se ofrecieron distintos servicios: desde exámenes de lesiones traumáticas del cerebro (*TBI*, por sus siglas en inglés), educación sobre los beneficios de los veteranos, consejería matrimonial y de familia, seminarios de administración financiera, consejería sobre salud mental, una feria de trabajo, hasta reuniones con representantes de la universidad estatal o comunitaria. Si bien el comando ordenó algunas actividades como el examen de *TBI*, muchos eran optativos y los soldados podían elegir a cuáles asistir. La tercera etapa fue similar a la segunda, pero comenzó después de 75 días para detectar problemas que pudieran haber surgido después del programa de 30 días de duración. La etapa final fue una ceremonia formal efectuada cerca o en cada cuartel. Esto permitió a los representantes electos de Illinois, al general encargado del aparato administrativo, al ayudante del general y a los mandos de la brigada con sus subalternos, agradecer personalmente por sus servicios a nuestros soldados, a sus familias, a sus empleadores y a sus comunidades.

También establecimos un dinámico programa de cuidado de las familias *Gold Star* y combatientes heridos. A su regreso a Estados Unidos, el comando del IBCT permaneció bajo el Título X por otros 30 días para visitar a cada una de las 18 familias *Gold Star* y a nuestros soldados heridos,

por todo el país. Una vez que toda la brigada había regresado a casa, el Cuartel de la Guardia Nacional de Illinois llevó a cabo una ceremonia dedicada a la familia *Gold Star* en McCormick Place, Chicago. Aquí, cada familia *Gold Star* fue honrada con una conmemoración especial en la que participaron grandes personajes nacionales e invitados especiales.

Durante todo el proceso de reorganización, los mandos de batallón y compañía continuaron visitando a sus familias *Gold Star* y a los soldados heridos y los invitaron a participar en ceremonias sociales a nivel de unidad. Si bien estos esfuerzos ayudaron a restaurar la brigada, muchos soldados no fueron capaces de salvar la brecha y sobreponerse a la situación. El 33<sup>avo</sup> IBCT y el gobierno del Estado de Illinois desarrollaron una guía específica para guiarnos a través del proceso de reorganización a fin de ayudar a mitigar los posibles problemas catastróficos. La guía incluía lo siguiente:

- Capellanes integrados en toda la brigada—“un capellán estaría en cada ejercicio con armamento, especialmente durante el entrenamiento de tiro al blanco”.
- Desarrollar una metodología a nivel de batallón para enseñar a enfrentar los problemas, sin ser intrusivo o perjudicial, usando la capellanía, el Departamento de asuntos de veteranos y otros recursos clave.
- Desarrollar un diagrama de vinculación de los soldados que presentaban problemas con otros que ejercieran una influencia positiva en sus vidas.
- Enviar por correo “tarjetas de apoyo” y cartas de aliento a los soldados, a las familias y amigos de los soldados de la brigada. Las tarjetas contenían números telefónicos para solicitar ayuda.
- Desarrollar un programa de adiestramiento a los mandos directos sobre cómo aconsejar y apoyar a los soldados que luchan por salir adelante.
- Asociarse con el cuartel de la Guardia Nacional de Illinois y otras brigadas en el estado para aprovechar el apoyo en cuanto a salud mental, hasta el nivel de batallones en cada ejercicio (especialmente durante el tiro rápido). De esta forma se consiguió una cobertura de capellanes a tiempo completo por zona, en todo el estado.



APFT	Prueba de acondicionamiento físico	FLIPL	Investigación de responsabilidad financiera de pérdida de propiedad
GSF	Familia Gold Star	GRAP	Programa de ayuda de reclutamiento de la Guardia
NCOER	Informe de rendimiento de los suboficiales	PTSD	Trastorno de estrés postraumático
OR	Alistamiento operacional	OER	Informe de rendimiento de oficial
PT	Entrenamiento físico		

**Figura 4. Subtareas bajo las líneas de iniciativa de mantenimiento y cuidado**

- Lograr el 100 por ciento de respuesta en las evaluaciones de salud
- Capacitar a dos soldados por compañía en cuanto a la “resiliencia”.

Esta guía aumentó la participación de nuestros comandantes subalternos en el cuidado de sus soldados. Nuestro éxito final en esto reside en nuestro cuerpo de suboficiales y la sensibilización de los mandos en todos los niveles.

Para el 33<sup>avo</sup> IBCT, la reorganización culminó con la presentación del cuadro “Forever My Brother (*Mi hermano para siempre*)”, en conmemoración al despliegue de la brigada en la Operación Libertad duradera (*Operation*

*Enduring Freedom*). La reorganización del equipo de combate de la 33<sup>ava</sup> Brigada de Infantería resultó un éxito debido al excepcional apoyo prestado por el mando de la Guardia Nacional del Estado de Illinois y especialmente, al arduo trabajo realizado por los soldados de la brigada, los suboficiales y jóvenes comandantes. Nos comprometimos de lleno para ver al 33<sup>avo</sup> IBCT totalmente reorganizado. Nuestro marco de trabajo giró en torno a cuatro líneas principales de esfuerzo—liderar, entrenar, sostener y cuidar. Pudimos posicionar muy bien al 33<sup>avo</sup> IBCT para ejecutar su siguiente misión, sin importar cuál o dónde. **MR**

# La relación que existe entre las Fuerzas Armadas y los medios de comunicación social. Un ejercicio de paciencia estratégica

Coronel (R) Steven A. Boylan, Ejército de EUA

**L**A RELACIÓN QUE EXISTE ENTRE las Fuerzas Armadas y los medios de comunicación social es muy parecida a la de un matrimonio. La luna de miel terminó hace mucho tiempo y ambos han presenciado lo mejor y lo peor de cada uno. La pareja no puede divorciarse, ni siquiera pensar en una separación permanente. Están vinculados y permanecerán juntos para siempre por el bien de los hijos.

En toda relación hay fricción y esto incluye la que existe entre las Fuerzas Armadas y los medios de comunicación. Cierta fricción es saludable y beneficiosa, pero como sabemos, si hay demasiada fricción, la relación tiende a deteriorarse. Lo observamos en declaraciones tales como la del General Robert E. Lee en 1863:

¡Parece que hemos nombrado a nuestros peores generales para comandar nuestras fuerzas y a nuestros más talentosos y brillantes para editar los periódicos! De hecho, he descubierto mediante la lectura de periódicos que desde el principio, estos genios revisores claramente vieron todas mis fallas estratégicas, pero no me lo hicieron saber hasta que fue demasiado tarde. Por consiguiente, gustosa y voluntariamente estoy dispuesto a cederles mi mando a estos evidentemente superiores intelectuales y, a su vez, haré lo mejor por la causa, redactando editoriales —después de los hechos.

Se han realizado numerosos estudios y redactado artículos sobre la siempre evolutiva y cambiante relación que existe entre los dos.

A veces, parecieran ser polos opuestos. En la Guerra México-Americana se vio, por primera vez, a los periodistas profesionales ser enviados para cubrir la guerra y las operaciones militares. Desde entonces, los periodistas han cubierto todos los conflictos, incluyendo la Guerra Civil, ambas guerras mundiales, la guerra de Corea, la guerra de Vietnam, la guerra de Granada, la invasión de Panamá, la operación *Desert Storm* (Tormenta en el desierto), las operaciones *Enduring Freedom* (Libertad Duradera) y *Iraqi Freedom* (Libertad Iraquí, rebautizada con el nombre de *New Dawn*, Operación Nuevo Amanecer) y las operaciones sobre Libia, sin contar con la cobertura de las Fuerzas Armadas, desde la unidad más pequeña hasta el nivel político nacional, en tiempos de paz.

La mayoría de los consumidores de noticias, tanto en las Fuerzas Armadas como fuera de las mismas, a veces se olvidan de que el negocio de noticias es simplemente eso— un *negocio*. Por ejemplo, en 2009, 104 periódicos cerraron por motivos financieros.<sup>1</sup> Muchos eran periódicos locales, pero algunos eran importantes periódicos regionales tales como el *Rocky Mountain News*, *The Christian Science Monitor* edición impresa, *The Seattle Post-Intelligencer* y otros. Estas eran grandes publicaciones regionales y locales que jamás hubieran considerado correr peligro antes de la explosión de los nuevos medios de comunicación y la proliferación de noticias gratis a través de Internet. El presidente y jefe ejecutivo de la *Associated Press*, Tom Curley, nos dice que para sobrevivir en una época de acceso universal

---

*Steven A. Boylan es un profesor auxiliar en el Departamento de Mando y Liderazgo de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA en el Fuerte Leavenworth, Kansas. Se desempeñó en calidad de Oficial de Asuntos Públicos principal para los Comandantes de mayor*

*jerarquía en Japón, Corea del Sur e Irak. Trabajó para el General David Petraeus por casi tres años, inclusive durante la "oleada" en Irak. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Universidad Mercer y una Maestría de la Universidad Webster.*



Fotos: autor

*El General David Petraeus, Comandante de las Fuerzas Multinacionales-Irak, siendo entrevistado por Terry McCarthy (en ese entonces, periodista de ABC News) en la Base de Patrulla Murray, al sur de Bagdad, 11 de julio de 2007.*

a sus publicaciones a través de la web, la AP tuvo que buscar un nuevo modelo de negocio. Dio a entender que los consumidores, ahora se preguntan por qué deben suscribirse a periódicos u otros tipos de medios de comunicación cuando pueden obtener las noticias sin costo alguno en Internet.

En la actualidad esto representa un problema monumental para las organizaciones periodísticas. Los problemas económicos que recientemente han invadido a los medios de comunicación, podrían explicar los tipos de cobertura que vemos en los periódicos, en la televisión o escuchamos en el radio. Es difícil que alguien en los medios de comunicación diga que las decisiones de negocio estimulan la cobertura, sin embargo, los medios están en el negocio de informar lo que se vende. Sin televidentes, radioescuchas ni lectores, no podrían vender espacios publicitarios y el negocio cerraría.

## **Lo que esperan las Fuerzas Armadas de los medios de comunicación**

Las Fuerzas Armadas esperan que los medios de comunicación provean información acertada y pongan los sucesos cubiertos en el contexto

adecuado. A su vez, las Fuerzas Armadas les proporcionan acceso e información oportuna. El primer medio que informa sobre un acontecimiento genera reconocimiento y dinero. Sin embargo, los medios de comunicación tienen que asumir que mientras más pronto se difunda una información acerca de sucesos complejos y dinámicos, mayor será la probabilidad de que la información contenga errores. Los medios de comunicación no cometen errores a propósito, pero debido a la dinámica del combate o de una crisis, lo harán si la información se proporciona antes de conocer todos los hechos. Las Fuerzas Armadas deben hacer lo mejor

que puedan y los medios de comunicación tienen que estar conscientes de que la verdad cambia a medida que los hechos se definen mejor. A fin de mitigar algunos de estos temas, las Fuerzas Armadas deben depender de la confianza y las relaciones entre sus voceros y los periodistas. Estos últimos necesitan comprender que las Fuerzas Armadas proveen la mejor información con la que cuentan en ese momento.

En agosto de 2005, el huracán Katrina tocó tierra. Los medios de comunicación cubrieron los acontecimientos 24 horas al día durante semanas. Las historias relacionadas con el huracán Katrina llenaron todos los espacios de noticias disponibles. En ese entonces, yo era el Director del Centro de Información de Prensa Combinado (CPIC, por sus siglas en inglés) de la Fuerza Multinacional-Irak (MNF-I, por sus siglas en inglés). Contacté a todas las agencias de noticia que operaban en Bagdad para determinar qué tipo de cobertura informativa estaban recibiendo de las operaciones de las fuerzas de la coalición, de haber alguna. Me informaron que hasta nuevo aviso, estarían limitados en la difusión de noticias estadounidenses provenientes de Irak, a causa del huracán. Cuando pregunté si habría algún tipo de cobertura en caso de que capturáramos a Abu Musab al-Zarqawi, líder de al-Qaeda en Irak, me

contestaron que no saldría en las noticias. Insistí un poco más para averiguar si obtendríamos cobertura en caso de que capturáramos a Osama Bin Laden y a Zarqawi juntos, reunidos con otros participantes planeando un ataque. Me contestaron que tal vez obtendríamos 30 segundos al aire de noticia.

La muerte de Osama Bin Laden el 2 de mayo del año en curso, es un ejemplo de la cambiante cara de las noticias militares. Los reportajes iniciales salieron pocas horas después de la operación, seguidos de más y constante información contradictoria. Múltiples portavoces presentaron la noticia, empleando sus propios filtros; a medida que maduraba la información, emergían antecedentes más precisos que cambiaban la historia original.

Los medios de comunicación tenían que tener esto presente y actualizar las historias para corregir los errores cuando se cometían. De hecho, sí corrigen los errores, pero no automáticamente. A veces, es un largo proceso para hacer que se lleven a cabo las correcciones luego de haberlas identificado y la mayoría de las veces, el público jamás las ve. Dependiendo de la historia, los lectores apenas notan las correcciones efectuadas en la parte inferior de la segunda página, en una casilla de una pulgada por una pulgada de dimensión. Para una noticia de mayor impacto, el medio puede asignar una corrección de mayor tamaño que sea más fácil de ver y escuchar. Esta es una muy sutil comprensión del problema que los medios de comunicación pueden tener, pero que el público podría no llegar a conocer.

La parte más difícil para los militares es comprender qué es una noticia y lo que decimos, no siempre resonará y superará todas las otras noticias del día. Según el informe “The State of the News Media 2011”, publicado por el Pew Research Center’s Project for Excellence in Journalism, el reportaje número uno del año pasado fue el frágil estado de la economía estadounidense. Representó hasta un 17 por ciento de la cobertura general de cada trimestre de 2010. Esto no toma en cuenta las noticias agregadas ni las noticias de última hora tales como el derrame de petróleo en el Golfo de México o la cobertura de elecciones. La cobertura mediática de las guerras en Irak y Afganistán solo representó un cuatro por ciento de todas las noticias analizadas

en 2010, de hecho, una reducción de un 1% de la cobertura en 2009. Esto no significa que la historia sobre asuntos militares no sea importante, sino que las noticias relacionadas con las Fuerzas Armadas tienen que competir con todo los otros tipos de acontecimientos que hacen noticia.<sup>2</sup>

La administración del tiempo y de las expectativas es importante. Cambiar las percepciones y expectativas del público lleva tiempo. No hay regla empírica alguna acerca de cuánto tiempo tomará, solo se sabe que tomará tiempo. No hay una bala de plata para hacer que esto ocurra tan rápido como les gustaría a los comandantes y líderes de mayor jerarquía.

Cuando me desplugué en calidad de oficial de asuntos públicos como Director del *CPIC* de la *MNF-I* durante 18 meses desde el verano de 2004, directamente presencié los asuntos relacionados con las percepciones y expectativas de los medios de comunicación e indirectamente con las percepciones del público. Durante estos meses, los principales medios de comunicación ignoraron los comunicados de prensa de la *MNF-I*.

El desafío era cómo hacer que las oficinas de los medios de comunicación abrieran y leyeran los correos electrónicos. ¿Cuántas veces leerán un artículo sobre la inauguración de una instalación de tratamiento de agua iraquí o de la construcción de escuelas en Irak? No muchas. A fin de superar este desafío, elaboramos nuevos e innovadores títulos para capturar el interés de los medios de comunicación. Por ejemplo, cuando comenzó la operación de una nueva instalación de tratamiento de agua donde anteriormente no había agua potable, cambiamos el título estándar. Lo cambiamos a “¿Tiene agua?” Esto fue un intento para hacer que los medios abrieran el correo electrónico y se interesaran. Funcionó a una escala limitada. Estábamos intentando cambiar las expectativas y percepciones de los medios de comunicación acerca de la importancia de la información que proporcionábamos.

Mi siguiente despliegue a Irak fue el 10 de diciembre de 2007 en calidad de oficial de asuntos públicos del General David Petraeus, el nuevo Comandante de la Fuerza Multinacional-Irak. En el vuelo del Fuerte Leavenworth a Bagdad, tuvimos tiempo para pensar y reflexionar sobre el pasado y el actual estado de las relaciones entre las Fuerzas Armadas y los medios de

comunicación, particularmente en Irak, y cómo conducir nuestras relaciones y operaciones con los medios.

Proporcione algunas recomendaciones generales al General Petraeus. En primer lugar, necesitábamos restablecer nuestra credibilidad con los medios de comunicación con sede en la ciudad de Bagdad. En segundo lugar, el acceso iba a ser crítico —necesitábamos dar a los comandantes acceso a los medios de comunicación. En tercer lugar, necesitábamos facilitar las historias que querían los medios de comunicación, así como las que nosotros queríamos. Este último punto llegó a ser conocido como Visitas al Campo de Batalla (*BFC*, por sus siglas en inglés). En las *BFC*, los medios de comunicación acompañaban al General Petraeus durante el día y contaban con la oportunidad de entrevistarlos al final del mismo.

Sobre la base de mis observaciones y conversaciones con muchos representantes de los medios de comunicación, sentí que no le daban el suficiente valor o no consideraban creíble lo que estaba diciendo la Fuerza Multinacional-Irak. Esto era una gran preocupación. Si al comando no se le consideraba una fuente creíble, la difusión de la información al público estaría destinada al fracaso, antes de que tuviera la oportunidad de tener éxito.

### **La administración de percepciones y expectativas**

Corregir esta percepción tomaría tiempo. Los medios de comunicación no cambiarían sus perspectivas o expectativas de la noche a la mañana. El método para el cambio era sencillo: proporcionar información oportuna y precisa, proveer acceso al comando en todos los niveles, proporcionar una nueva guía del Comandante General de la Fuerza Multinacional-Irak a todos los Comandantes de División multinacionales y hacer responsables a los medios de comunicación por sus artículos.

Sabíamos que para cambiar las percepciones de los medios de comunicación tendríamos que cambiar nuestra metodología. Aquí es donde el método de las visitas al campo de batalla resultaron ser de gran valor. Los periodistas tendrían acceso directo al General Petraeus y podrían escuchar, ver, saborear y oler, al

mismo tiempo, las mismas cosas que tanto él como su estado mayor estaban viendo. No habría nadie tras bastidores ni adjetivos color rosa para describir lo que estaba sucediendo. Los periodistas tendrían acceso a aquellos que proveían reuniones informativas al General Petraeus y a su estado mayor y podrían formular preguntas a las unidades en el terreno, así como a los iraquíes que se encontraban cerca.

Las visitas al campo de batalla permitieron que los medios de comunicación sacaran sus propias conclusiones, comprobaran que les estábamos informando los hechos como los conocíamos en ese momento. Dichas visitas permitieron que los periodistas pudieran cubrir los acontecimientos y sobre todo, cambiaron las expectativas y percepciones del comando.

El primer indicio de que la nueva metodología estaba funcionando provino de Terry McCarthy, en ese entonces un reportero de *ABC News* en Bagdad. En abril de 2007, durante la concentración de fuerzas para la “oleada”, McCarthy llevó su propio equipo de televisión y camarógrafos a las calles de Bagdad, en donde anteriormente había habido grandes enfrentamientos entre las fuerzas de la coalición y los insurgentes. Pudo salir por su cuenta, sin apoyo de las fuerzas de la coalición e informar lo que estaba presenciando. McCarthy, se fue hasta el extremo y fue el primer reportero en anunciar que, en efecto, la “oleada” estaba funcionando.<sup>3</sup>

Con el tiempo, las visitas al campo de batalla demostraron su valor en cuanto a mejorar, en términos generales, la exactitud de las noticias. El contexto y caracterización de los informes procedentes de Irak pasaron de ser escépticos, cínicos y basados en opiniones, a informes con una comprensión más sutil y basados en hechos. Los resultados deseados estaban destinados a tener un público informado que pudiera tomar decisiones inteligentes. Algunos pueden argüir que eran “operaciones de influencia” y, hasta cierto punto, lo eran. Sin embargo, nuestra estrategia mediática no era infame ni clandestina, sino con las cartas sobre la mesa, empleando información franca y objetiva. Los hechos y datos estadísticos fáciles de comprender permitieron que los medios de comunicación vieran, por sí mismos, la realidad en el terreno y pudieran elaborar mejores informes de lo que estaba ocurriendo en Irak.

## No era un asunto de control

Muchos de los integrantes de la Fuerzas Armadas, de todos los grados y jerarquías, desean controlar a los medios de comunicación. Este deseo fomenta una tensa relación entre los medios de comunicación y los militares. Sabemos por la historia, que la relación siempre ha sido inestable y no tiene nada que ver con el control, o como los medios de comunicación lo denominan, la censura:

La explicación básica es que las naturalezas y metas de las dos instituciones están basadas en tensión. Por su parte, las Fuerzas Armadas, como la mayoría de las burocracias, prefieren hacer su negocio a puerta cerrada especialmente la naturaleza de su negocio, a menudo, muy impactante para la sensibilidad del público, de cuyo apoyo los militares dependen. Por lo tanto, las Fuerzas Armadas inherentemente consideran a los medios de comunicación como un elemento negativo más que uno positivo. Sin embargo, la prensa responde a la exigencia de la democracia para exponer las acciones del gobierno—incluyendo, específicamente, a los militares—al escrutinio público.<sup>4</sup>

Teniendo en cuenta esta premisa, las Fuerzas Armadas deben comprender a los medios de comunicación y no intentar controlarlos. De intentar controlarlos, la indignación de los medios de comunicación declarando censura, empujaría la importancia de los acontecimientos y pondría un manto de duda sobre los motivos de tal intento. Las noticias entonces cambiarían su mensaje deseado al de control y censura.

Cada entidad tiene un trabajo y meta en mente y a menudo las dos no congenian. Sin embargo, como sabemos, ambas partes deben comprender la relación y encontrar maneras de trabajar en colaboración. Los

medios de comunicación conforman parte del ambiente en el que operamos y los soldados deben aprender a lidiar con el mismo y con todas sus singulares características.

## Los medios de comunicación integrados funcionan

En los últimos 10 años, tal vez el programa más eficaz para fomentar la relación entre las Fuerzas Armadas y los medios de comunicación ha sido el programa de medios de comunicación integrados. Este programa único ha dado la oportunidad a las Fuerzas Armadas para aprender más acerca de los medios de comunicación y a los medios de comunicación para conocer e informar sobre las operaciones militares. El tipo de información que ha dado como resultado este programa, sirve para recordarnos el trabajo realizado por Joe Galloway durante su cobertura en Vietnam con la agencia *UPI*.

Los debates acerca de la utilidad de este programa continúan tanto dentro como fuera de los medios de comunicación. Con los años, muchos han alegado que los periodistas pierden el equilibrio y objetividad por estar demasiado cerca de los militares de los cuales llevan a cabo su cobertura. Al haber administrado el programa de los medios de comunicación integrados durante 18 meses y observado por 20 meses como funciona en Irak, no me queda la menor



*El General David Petraeus, Comandante de las Fuerzas Multinacionales-Irak, saluda a Terry McCarthy (en ese entonces, periodista de ABC News), Base de Operaciones Avanzada Kalsu, 11 de julio de 2007.*

Foto do autor.



*El General David Petraeus habla con jeques de la ciudad de Taji y sus alrededores. La periodista Lara Logan (CBS News) acompañando al General Petraeus,*

posible sin el programa de medios de comunicación integrados. Los periodistas integrados revelarán todo acerca de la valentía de los militares, así como también algunos de sus fracasos. Al final, debemos considerarlo como una victoria tanto para las Fuerzas Armadas como para los medios de comunicación y una mayor victoria para el público, que ahora tiene una perspectiva íntima de una institución que pocos comprenden.

duda de la capacidad colectiva de los medios de ser objetivos y de reportar los errores, pasos en falso y trágicos acontecimientos que tienen lugar en y alrededor de las fuerzas desplegadas.

Cabe mencionar para ser justo, que el programa de medios de comunicación integrados no es perfecto. No siempre satisfará las necesidades de los medios de comunicación ni las de las Fuerzas Armadas. A veces, los medios de comunicación se sentirán frustrados con asuntos logísticos, es decir, la carencia de transporte en la zona de operaciones y en sus alrededores. En Irak, una manera de evitar que esto sucediera fue aumentar la prioridad del transporte aéreo. Esto fue justificado por el énfasis que la Fuerza Multinacional-Irak le daba a los medios de comunicación para obtener información.

No todos los comandos tendrán la flexibilidad para establecer prioridades en apoyo a los medios de comunicación. Esta falta de recursos requerirá de paciencia por parte tanto de los militares como de los medios de comunicación. Al final, los periodistas que aprovechen el programa de medios de comunicación integrados tendrán una oportunidad que pocos tuvieron de llevar información a sus lectores, televidentes y radioyentes. Las Fuerzas Armadas también disfrutarán de la cobertura que no habría sido

## Últimas observaciones

En junio de 2009, la revista *Rolling Stone* publicó el artículo titulado “The Runaway General” [El General descontrolado], un artículo sobre el General Stanley McChrystal, Comandante del Comando de Asistencia en Materia de Seguridad (*ISAF*, por sus siglas en inglés) en Afganistán. Algunos alegan que el artículo resultó en la remoción del mando de McChrystal. Muchos culpan a Michael Hastings, el periodista incorporado con el General McChrystal y su estado mayor mientras estaban en París, por haber violado las reglas básicas las cuales especifican que muchas de las observaciones formuladas eran extraoficiales, lo cual significa que no podían ser usadas. En un informe del Inspector General del Departamento de Defensa no se encontró evidencia alguna para hacer una acusación contra McChrystal ni su estado mayor en la ejecución de esa entrevista. En una entrevista con CNN Hastings declaró, “Todo estaba muy claro en los expedientes. Gran parte del tiempo yo tenía una grabadora y libreta de apuntes en la mano”.<sup>5</sup>

Hasta la fecha, no ha habido ninguna prueba hecha pública sobre lo que verdaderamente se dijo o qué reglas se establecieron. Hastings está publicando un libro, lo que podría arrojar más luz sobre el tema. En algún punto medio, se debe encontrar la verdad.

Al final, no se debería culpar al mismo artículo por el despido de McChrystal ni al periodista. Si tomamos por su valor nominal lo que escribió Hastings y tomamos en consideración que no hay declaración alguna de alguien que claramente refute el artículo, entonces el artículo se queda como está. Curiosamente, muchos en los medios de comunicación se opusieron al artículo, alegando que afectaría negativamente la relación que existe entre los medios de comunicación y los militares a causa de periodistas “derrotados”. La manera que ellos obtenían información de los militares, especialmente de los líderes de mayor jerarquía, estaba en peligro, según lo expresaron estas declaraciones.

Durante una entrevista llevada a cabo en el *Hugh Hewitt Radio Program*, John Burns del periódico *New York Times* hizo varios comentarios sobre la relación entre las Fuerzas Armadas y los medios de comunicación. Comentó lo siguiente, “Creo que es muy desafortunado que esto haya afectado y siga afectando negativamente lo que había sido una relación bastante buena entre los militares y los medios de comunicación”. Burns continuó diciendo:

Mi inquietud, si puedo ser completamente franco acerca de esto, es que desde el punto de vista de las experiencias que tuve al conversar y viajar con generales —McChrystal y Petraeus y muchos otros más, en los últimos años— el antiguo estándar extraoficial/oficial no viene al caso, es decir, que por la misma naturaleza del tiempo que se pasa con los generales, lo mismo podría decirse del tiempo que un periodista pasa con cualquier persona en los ojos del público. Hay momentos que no encajan con esa fórmula. Hay largos períodos informales en los que se viaja por helicóptero sobre territorio hostil con los generales conversando sobre sus auriculares, acostándose por la noche uno al lado del otro sobre un áspero pedazo de cemento. Nace cierto tipo de confianza.<sup>6</sup>

Burns continuó con comentarios sobre la confianza y responsabilidad:

No es explícito; solo está allí. Opino que es responsabilidad del periodista juzgar en esas circunstancias lo que es y no es justo reportar, y si hemos de ir más allá, lo que

es necesario reportar. Considero que mucho de lo que aprendimos sobre el General McChrystal, en lo que, en realidad, fue un artículo muy poderoso de la revista *Rolling Stone* y la sensación general de malestar y de falta de respeto hacia la administración en Washington, se hubiera podido reportar sin directamente citar lo que se decía; y me imagino que se dijo en una especie de circunstancias muy ambiguas, sobre todo por los ayudantes del general, que razonablemente no pudieron haber anticipado, pienso, que sus comentarios fueran a ser citados.<sup>7</sup>

Burns explica que el debate de lo que está y no está en el registro, en términos de que el público tiene derecho a saber, se produce en su propia publicación entre los editores y los periodistas. Debaten acerca de lo que es extraoficial, qué debería usarse según lo establecido en los acuerdos y cuándo pueden violarse dichos acuerdos. Estos debates directamente tienen que ver con la comprensión del asunto de la atribución: qué es un comentario oficial, extraoficial y los antecedentes de la situación (por ejemplo, lo que no se puede atribuir).

En abril de 2011, Peter Slavin del periódico *Washington Post*, que es un profesor en la Universidad de Northwestern, me pidió que dictara una charla en su clase de aproximadamente 20 estudiantes de periodismo. Durante el transcurso de la charla de tres horas de duración, surgió la discusión de estos mismos temas. Muchos en la clase sentían que las declaraciones en el artículo de *Rolling Stone* estaban basadas en los hechos, no había nada malo en violar los acuerdos establecidos extraoficialmente por el interés del público. La parte difícil de esto es quién determina qué es el interés del público. ¿Es el periodista? ¿El editor? ¿Es una conversación entre el periodista, el editor y la fuente original? El riesgo es cuando se viola este acuerdo, ¿cuáles son los efectos de segundo y tercer orden?

En caso de que se rompiera la confianza, se esperaría que en el futuro esa persona no hablara con ese periodista y tal vez con el medio. Según los resultados, podrían llevar esa actitud al extremo de no relacionarse con ningún otro medio de comunicación. La confianza entre un militar y un periodista es difícil de ganar y fácil de perder, si los daños pueden arruinar carreras. Los

impactos de largo alcance son tales que socavan la legitimidad de los medios de comunicación y fomentan la desconfianza entre las Fuerzas Armadas y los medios de comunicación, puesto que ya están recelosos el uno del otro.

Algunos en los medios de comunicación están en desacuerdo en cuanto a la manera en que Hastings escribió el artículo, de dónde sacó la información o la decisión de publicarla, lo que son opiniones personales. Lara Logan, corresponsal internacional principal de *CBS News*, cuando se presentaba en el programa *Reliable Sources* de *CNN*, puso en tela de duda la declaración de Hastings de que todas sus entrevistas con el General McChrystal y su estado mayor eran oficiales. Cuando se le preguntó si hubiera publicado los mismos comentarios sobre el presidente Obama y el vicepresidente Biden como lo hizo Hastings, Logan contestó, “En realidad, depende de las circunstancias”.<sup>8</sup> Según Logan, lo que consideró perjudicial para la relación militar-mediática fue que Hastings uso su propio estilo en la descripción, pretendiendo crear una ilusión de confianza. Logan dijo, “Eso es exactamente el tipo de actitud dañina que complica el trabajo de los periodistas que son consecuentes en lo que hacen”.<sup>9</sup>

En otra entrevista con *CNN*, Hastings dijo que los periodistas especializados tal como Logan, específicamente designados a la cobertura de los militares, no publican historias negativas sobre sus temas para garantizar el acceso continuo. Logan refutó esa declaración, diciendo lo siguiente:

Considero esa declaración ofensiva y arrogante. Realmente pienso que lo es, porque hay muy buenos periodistas especializados quienes, año tras año, le han dado cobertura a estas guerras. Michael Hastings apareció en escena en Bagdad bastante tarde y Logan estuvo allí por un periodo significativo. Tiene sus credenciales, pero no es el único que las tiene. Hay muchos periodistas muy buenos. Y, para ser justos con los militares, si ellos piensan que una historia está equilibrada, dejen que el periodista regrese.<sup>10</sup>

El General McChrystal, ex comandante de la *ISAF*, emitió un comunicado en el que dijo lo siguiente:

Fue un error que refleja mal juicio y jamás debió haber ocurrido. En toda mi carrera, me he regido por los principios de honor personal e integridad profesional. Lo que se refleja en este artículo está muy por debajo de ese nivel. Siento un enorme respeto y admiración por el presidente Obama y su equipo de seguridad nacional y por los líderes civiles y tropas que combaten en esta guerra, y sigo comprometido a garantizar su éxito.<sup>11</sup>

En un artículo publicado en abril de 2008 de la revista *Esquire*, “The Man Between War and Peace”, Thomas Barnett relató conversaciones oficiales que sostuvo con el Almirante Fox Fallon, el entonces Comandante del Comando Central de EUA. Este artículo tuvo el mismo impacto que el artículo publicado en *Rolling Stone*. Las declaraciones corroyeron la relación entre el almirante Fallon y el presidente Bush.<sup>12</sup>

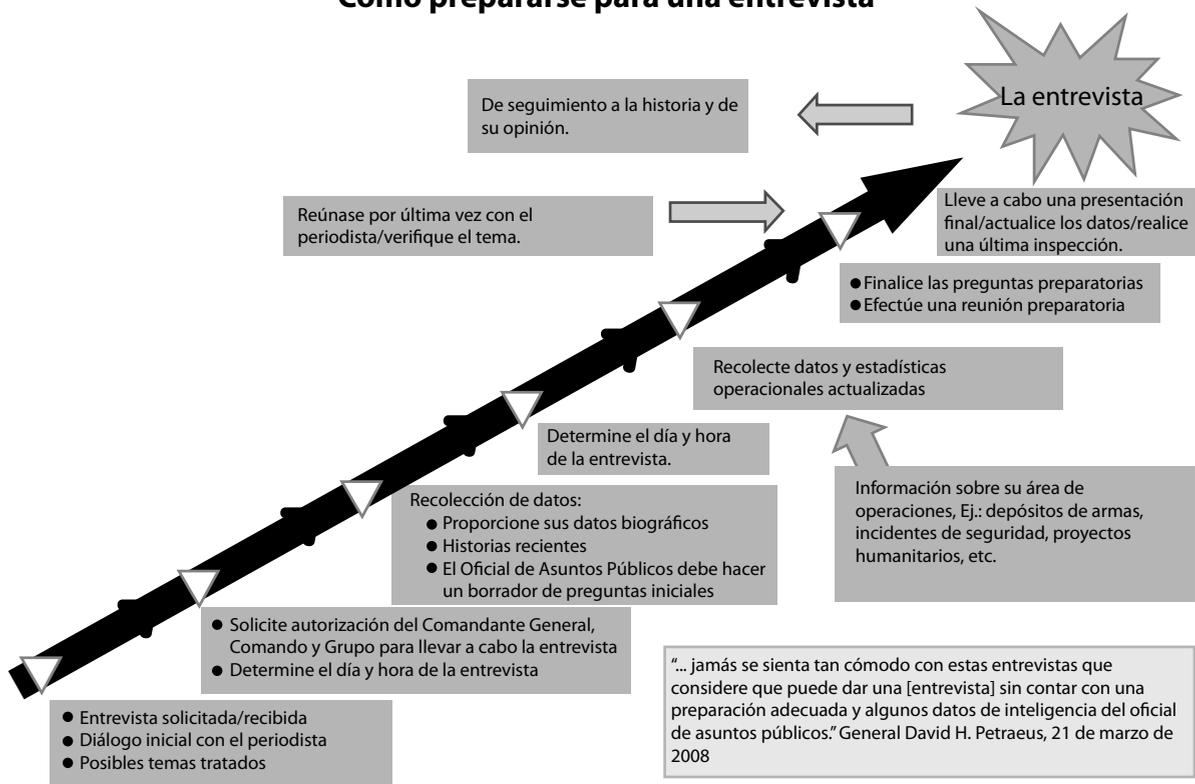
El Secretario de Defensa Robert Gates, a regañadientes, aceptó la renuncia del Almirante Fallon en la cual éste citó “la actual embarazosa situación en la percepción pública, sobre la diferencia entre mis opiniones y la política de la administración, y la distracción que esto ocasiona sobre la misión”.<sup>13</sup>

El artículo en la revista *Esquire* y otros informes de prensa, sugirieron que había diferencias entre la política del Gobierno en ese entonces y las reflexiones de Fallon sobre la política de Irán. Basado en que eran conversaciones con individuos, fue evidente que se excluyó de éstas al oficial de asuntos públicos, el que no pudo asesorar a su Comandante sobre el uso de las reglas de juego, lo que contribuyó a la publicación de las declaraciones en el artículo.

Sin embargo, no todos los artículos descriptivos son perjudiciales para la carrera de un líder, si se llevan a cabo de manera adecuada. Dos ejemplos surgen de la revistas *Esquire* y *Vanity Fair*. El primer ejemplo es el “The Monks of War”, publicado en *Esquire*, una biografía de los, en aquel entonces, Teniente Generales, James Mattis y David Petraeus y del General William Wallace. La reseña biográfica, también escrita por Barnett, demuestra que la preparación adecuada y la comprensión de las reglas de juego, puede evitar errores potencialmente críticos.<sup>14</sup>

Lo mismo es válido para la reseña publicada en *Vanity Fair* sobre Petraeus, titulada “The

## Cómo prepararse para una entrevista



Professor of War”, en mayo de 2009. Los líderes de mayor jerarquía que poseen una comprensión clara de las reglas de juego, los temas que el periodista desea cubrir y cuál es el efecto de segundo y tercer orden de las opiniones personales y comentarios imprevistos que puede hacer, pueden continuar con las excelentes relaciones que tienen con los medios de comunicación y mejorar, en gran medida, su capacidad de informar al público en general.<sup>15</sup>

## Cómo prepararse para interactuar con los medios de comunicación

El General Petraeus dio algunos sabios consejos a sus subalternos durante su análisis de actualización del combate el 21 de marzo de 2008:

Solo un recordatorio para todos aquellos que andan por ahí haciendo estas [entrevistas]. Haga una breve reunión preparatoria para sincronizarse con el juego, antes de dar una entrevista, con un oficial de asuntos públicos que haya recolectado las noticias de última hora, que se haya mantenido al día con la inclinación

preferida del periodista específico y todo lo demás. Pienso que en algunas ocasiones me sentí como si realmente tuviera todas las piezas del juego pero no hice una sesión preparatoria; en esas ocasiones fue cuando precisamente resultó que no estaba preparado ni contaba con todas las piezas del juego, no estaba concentrado y anduve a tientas. Así que, jamás se sienta demasiado cómodo en cuanto a dar una [entrevista] sin una preparación enfocada y, nuevamente, con ciertos datos de “inteligencia” del oficial de asuntos públicos.<sup>16</sup>

## Cómo seguir adelante

Lo que debemos evitar es una reacción emocional ante artículos y sucesos precipitados por reportes de los medios de comunicación. Cuando tenemos una reacción instintiva y evitamos los medios de comunicación, negándoles el acceso y rechazando sus solicitudes de información, lo único que logramos es limitar nuestra capacidad de tener éxito en el cumplimiento de la misión.

No debemos interpretar los recientes sucesos como el enfriamiento de las relaciones que

actualmente disfrutamos y que disfrutaremos en el futuro con los medios de comunicación. Los comandantes en todos los niveles tienen la obligación de informarle al público lo que está sucediendo con sus hijos, hijas, esposos y esposas. No debemos usar artículos como el de Hastings para argumentar que no se puede confiar en los medios de comunicación. Ni debe tomarse como excusa para evitar las necesarias interacciones.

Los que usan el artículo de *Rolling Stone* como fundamento para evitar hacer las entrevistas, perjudican tanto a las Fuerzas Armadas como al público. Sin la voluntad de interactuar con los medios de comunicación, las historias y sucesos relacionados con los soldados y las unidades no llegarán al público. Si sucede, el Ejército fracasará en su misión y no cumplirá con su obligación de mantener informado al público. Otros comprenden lo que debemos hacer y emplearán tales hechos para que les ayude a prepararse mejor, a fin de trabajar eficazmente con los medios de comunicación. Estos dos grupos ya han tomado sus decisiones. El grupo que más me preocupa es el que está sobre de la cerca. Estos individuos pueden caer en cualquiera de los dos lados de la cerca y pueden, ya sea, interactuar decididamente con los medios de comunicación o evitarlos. Nuestra responsabilidad en calidad de líderes, orientadores, educadores y profesionales es garantizar que caigan del lado de la cerca que les ayude a comprender los problemas. Los oficiales y demás mandos del Ejército necesitan aprender a relacionarse con los medios de comunicación, correr el mínimo riesgo y garantizar que establecen las condiciones necesarias para lograr el éxito. Solo entonces podremos realmente avanzar, como institución, más allá de la percepción de que los medios de comunicación están al acecho para perjudicar a las Fuerzas Armadas.

El emplear fuentes mal informadas y la desinformación es mucho más peligroso para la relación militar-mediática, que el reportaje claro, preciso, en contexto y debidamente caracterizado. Sin embargo, aquí es donde los medios de comunicación pueden ayudarse a sí mismos. Los medios de comunicación son fragmentados, competitivos, con frecuencia no saben cómo funcionan las Fuerzas Armadas y constantemente

vacilan entre las exigencias del mercado y las de la ética periodística. Las percepciones militares siempre favorecerán más y mejores cobertura, incluso a sabiendas que es una batalla difícil.

Hemos experimentado el cambio del panorama mediático en el mercado actual. Los periodistas mal preparados suelen pasar de una crisis a otra, sin darse cuenta de los problemas. No saben cómo funcionan las Fuerzas Armadas e intentan enmarcar sucesos complejos de manera simplificada. A menudo gravitan hacia el periodismo sensacionalista (que se centra en los errores, afirmaciones equivocadas o sucesos espectaculares).

Sin embargo, en última instancia, las Fuerzas Armadas deben proporcionar acceso al público; deben dar información oportuna y precisa. Entre la audiencia se encuentran los mismos militares, sus familias, los contribuyentes y el Congreso. Las Fuerzas Armadas necesitan difundir sus historias, con el conocimiento de que competirán con otros grupos, eventos y sus enemigos, que están deseosos de dar sus opiniones sobre los acontecimientos. A fin de lograr el éxito, las Fuerzas Armadas y los medios de comunicación se necesitan el uno al otro, sin importar cuán buena o tensa sea la relación. **MR**

---

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. *Business Insider*, "The Death of the American Newspaper," <[www.businessinsider.com/the-death-of-the-american-newspaper-2009-7#](http://www.businessinsider.com/the-death-of-the-american-newspaper-2009-7#)>, 4 de julio de 2009.
2. Jurkowitz, Mark; Rosenstiel, Tom y Mitchel, Amy, "A Year in the News 2010," <[stateofthedia.org/2011/mobile-survey/a-year-in-the-news-narrative](http://stateofthedia.org/2011/mobile-survey/a-year-in-the-news-narrative)>, Pew Research Center's Project for Excellence in Journalism, 21 de marzo de 2011.
3. *ABC News*, <[abcnews.go.com/Video/playerIndex?id=3001578](http://abcnews.go.com/Video/playerIndex?id=3001578)>, 2 de abril de 2007.
4. Porch, David, "No Bad Stories," *Naval War College Review*, Winter 2002, vol. LV, núm. 1.
5. Véase [http://www.cbsnews.com/8301-503544\\_162-20008492-503544.html](http://www.cbsnews.com/8301-503544_162-20008492-503544.html), 22 de junio de 2010.
6. *Hugh Hewitt Radio Program*, 6 de julio de 2010, transcrito, <[www.hughhewitt.com/transcripts.aspx?id=9a1c8a02-6193-4a47-9513-02d499f79cad](http://www.hughhewitt.com/transcripts.aspx?id=9a1c8a02-6193-4a47-9513-02d499f79cad)>.
7. *Ibid.*
8. Véase <[huffingtonpost.com/2010/06/28/lara-logan-slams-michael\\_n\\_627601.html](http://huffingtonpost.com/2010/06/28/lara-logan-slams-michael_n_627601.html)>, 28 de junio de 2010.
9. *Ibid.*
10. *Ibid.*
11. Lubold, Gordon y Lee, Carol E., "Obama: Gen. showed 'poor judgment,'" *Político*, 22 de junio de 2010.
12. Barnett, Thomas P.M., *Esquire*, "The Man Between War and Peace," abril de 2008.
13. Véase <[www.af.mil/news/story.asp?id=123089794](http://www.af.mil/news/story.asp?id=123089794)>, 11 de marzo de 2008.
14. Barnett, Thomas P.M., "The Monks of War," *Esquire*, marzo de 2006.
15. Bowden, Mark, "The Professor of War," *Vanity Fair*, mayo de 2010.
16. El General David Petraeus, 21 de marzo de 2008 análisis de actualización del combate en Irak.

## Cómo prepararse para interactuar con los medios de comunicación

Los Comandantes y sus estados mayores consideran útiles las listas de verificación como herramientas de referencia rápida. La parte difícil de trabajar con los medios de comunicación y el arte de las entrevistas es sencillamente eso — un arte. No se presta para la planificación tipo lista de verificación. Sin embargo, algunas tareas sencillas y asuntos a tener en cuenta son comunes en la mayoría de interacciones con los medios de comunicación. A continuación se presentan varias a considerar:

### *Preguntas para Usted (el comandante):*

- ¿Cuál es su intención con respecto a la línea o esfuerzo de operaciones de información?
- ¿Cómo acondicionará a su equipo, recibirá y proporcionará retroalimentación y evaluará los niveles de esfuerzos?
- ¿Cuánto se involucrará personalmente ?
- ¿Cómo creará las condiciones necesarias para que la velocidad de acción sea la prioridad?

### *La comunicación y por qué funciona:*

- Centrada en el Comandante.
- El Comandante debe estar personal y continuamente involucrado (no significa administración en detalle).
- Buena disposición para asumir riesgos (no a todo el mundo siempre le salen las cosas bien).
- Destrezas en asuntos públicos, operaciones de información, político-militares y cívico-militares.

### *Lo que le importa a las Fuerzas Armadas:*

- Precisión.
- Contexto.
- Caracterización.
- Velocidad.

### *Qué debe tomar en cuenta:*

- El uso de información por el enemigo.
- La velocidad de información.
- Las expectativas de los medios de comunicación.
- La certeza, los riesgos y las oportunidades.
- Oficial de asuntos públicos.

### *La comunicación estratégica: Orquestación de nuestras acciones, palabras e imágenes —*

- Lo que permite la comunicación estratégica
- Conocimiento experto.
- Unidad de esfuerzos —el contexto estratégico entendido por todos.
- Diferentes enfoques sobre la aceptación del riesgo —la delegación de autoridad.
- Comodidad y confianza muy rápida.

### *Cómo prepararse para una entrevista:*

- Redáctela.
- Ensáyela.
- Cronométrela.
- Realice una pos evaluación abierta y franca.
- Hágalo una y otra vez hasta que se sienta cómodo.
- Forje un entendimiento mutuo/relación con el periodista.
- ¡Sea sincero!

# Swarming: Una mirada a la guerra desde los dos caras del dios Janus

Teniente Coronel Aleksí Gloffka Reyes, Ejército de Chile

**L**AS NOTICIAS Y análisis provenientes de los conflictos recientes, aunque parciales o sesgados, nos entregan valiosas experiencias e invitan a reflexionar acerca de cómo ciertas lecciones de guerra podrían ser exportadas a otros escenarios, incluso a algunos tan alejados como el de nuestra realidad sudamericana.

Desde un punto de vista de la estrategia —entendida ésta como “*la dialéctica de voluntades que emplean la fuerza para resolver un conflicto*”<sup>1</sup> es finalmente la inteligencia de la expresión pragmática en esta relación dialéctica, como lo señala el profesor Coutau-Bégarie.<sup>2</sup> En este sentido, resulta trascendental entender el conflicto y al adversario que enfrentamos, por cuanto vencer en la batalla es el resultado, entre otras variables, de quien seleccione la mejor estrategia, actúe con mayor inteligencia, conduzca la situación a un escenario más apropiado a sus fortalezas y menos favorable a su adversario y se adapte en mejor forma a las cambiantes circunstancias de la guerra, en todos sus niveles.

Para ejemplificar este dilema, en muchas ocasiones se asimila al juego de ajedrez como una manifestación de la estrategia, por cuanto dos voluntades e inteligencias se oponen en un escenario conocido y bajo reglas precisas, dependiendo el resultado del partido de la habilidad de cada jugador. Sin embargo, un aspecto usualmente omitido resulta relevante en esta errada analogía juego-conflicto: la simetría con que los actores comienzan el juego no corresponde a los escenarios de conflicto actuales, en donde la asimetría es su mayor característica. Esta última,

tan antigua como la guerra misma, en muchos casos corresponde a la única estrategia realizable frente a la disimetría,<sup>3</sup> situación presente en casi todos los conflictos en que las fuerzas armadas de las grandes potencias se enfrentan a adversarios sensiblemente inferiores en capacidades militares, como consecuencia de la Revolución en los Asuntos Militares (RMA, por *Revolution in Military Affairs*). Como lo señala Luttwak, corresponde a “la paradoja de la estrategia”, por cuanto el más débil tendrá una mayor probabilidad de vencer si toma el riesgo de debilitarse aún más por una maniobra paradójica —*la línea de menor probabilidad*— para obtener un efecto sorpresa que le pueda permitir la victoria.<sup>4</sup>

No obstante, la mayoría de los estudios referidos a la asimetría tratan respecto de la asimetría instrumental, referida al material o a las capacidades de una fuerza. En tanto, para ciertos autores, la asimetría se sitúa también en el nivel político u ontológico, relacionada con las intenciones de los actores en el seno de las relaciones internacionales, por cuanto cada actor combate en función de valores y sentidos específicos.<sup>5</sup>

En el caso nacional de Chile, con una fuerza terrestre poderosa y tecnológicamente desarrollada, no resulta difícil pensar que un adversario opte por un modelo asimétrico para evitar el enfrentamiento de fuerzas de similares características a las nuestras, pero de menores potenciales militares. En este sentido, el no construir una imagen correcta de la manera en que eventuales adversarios pudiesen enfrentarnos podría conducirnos a situaciones complejas o a la derrota. Distinguir claramente la imagen que nuestro

---

Teniente Coronel Aleksí Gloffka Reyes, Ejército de Chile, es Oficial de Artillería, Oficial de Estado Mayor del Ejército y de la Armada, Magister en Ciencias Navales y Marítimas con mención en “Estrategia”, Máster en Ciencias Históricas, Filológicas y Religiosas (“Pensamiento Estratégico”) por la *Ecole Pratique des Hautes Etudes*

(Paris) y graduado del Curso Superior de Defensa del Collège Interarmées de Défense de Francia como «Experto en Defensa, Gestión, Mando y Estrategia». Actualmente se desempeña como Jefe del Departamento de Estudios Estratégicos de la Academia de Guerra (correo electrónico: aleksigloffka@yahoo.com).

adversario desea proyectarnos, versus la realidad de cómo actuará en el campo de batalla, resulta entonces trascendental.

El propósito de este artículo es proporcionar algunos elementos de reflexión para incorporarlos a nuestros análisis. A fin de hacerlo, en una primera parte definiremos el *swarming* (o el

Las teorías de *swarming* se derivan de la observación de la naturaleza, en donde comunidades biológicas como los lobos, las abejas y las hormigas, actúan aparentemente desorganizadas, pero eficazmente coordinadas.

enjambre) como variante estratégico-operacional a la asimetría instrumental; a continuación, analizaremos las lecciones aprendidas de los últimos conflictos bélicos para intentar demostrar que el modelo de *swarming* podría ser empleado por tropas convencionales adversarias, mientras no logren equiparar la potencia de combate de nuestra fuerza terrestre, pero también por nuestro propio ejército, en el contexto de una maniobra conjunta, en dos miradas contrapuestas similares a la representación del dios Janus. Las conclusiones finales intentarán condensar los aspectos más relevantes de nuestro planteamiento y delinear ciertos lineamientos para complementar nuestra doctrina de empleo.

### El *swarming* como opción estratégico-operacional para ambos contendores

Algunos escenarios internacionales actuales —como aquellos que enfrentan las fuerzas occidentales en Afganistán e Irak o Israel frente a los grupos Hezbolá y Hamas— muestran cierta evolución de los conflictos, en donde la superioridad tecnológica militar de uno de los actores se ha visto mermada o, hasta cierto punto, neutralizada por estrategias poco convencionales u ortodoxas, como el *swarming*.

Según nuestro punto de vista, se trataría de un uso transversal, en los ámbitos estratégico, operacional y táctico, del concepto de guerra asimétrica, con una combinación de formas de

acción, organización y tecnologías que intentan, con cierto éxito, neutralizar la supremacía militar de las fuerzas occidentales en un contexto de guerra convencional. Del mismo modo, su uso en el nivel operacional podría permitir explotar sus particularidades mediante acciones de unidades de armas combinadas a la profundidad.

Debemos recordar que las guerras simétricas oponen, en general, a adversarios que disponen de medios, infraestructura y formación comparables. Se trata de conflictos convencionales en los cuales las fuerzas opositoras recurren a lógicas equivalentes y se trazan objetivos de una naturaleza similar, buscando la superioridad, en lo que denominaremos “simetría estructural”.

No obstante, la simetría estructural del conflicto no excluye una diferencia que se pueda originar por la percepción de cómo un enemigo cree que debe combatir a nuestra fuerza. En efecto, y como ha sido recurrente en la historia, debemos suponer que nuestro adversario intentará evitar enfrentarse en aquellos escenarios más aptos a nuestros medios y para los cuales nos hemos entrenado. Asimismo, aún en una condición de guerra simétrica no es posible descartar que, en un ámbito exclusivamente militar (operacional y táctico), nosotros no podamos emplear las



*Janus, en la mitología romana, un dios que tenía dos caras mirando hacia ambos lados de su perfil.*

potencialidades que estas mismas lecciones nos entregan. Corresponde al Janus de la guerra, o cómo una misma situación puede ser vista desde dos perspectivas contrapuestas.

En tal sentido, las publicaciones referidas a los conflictos recientes muestran cómo se enfrentan racionalidades distintas entre los diferentes beligerantes.

Las unidades en *swarming* se alejan del concepto de “líneas de operaciones” y visualizan incluso la posibilidad de ser rodeadas por el enemigo, en la medida que los fuegos de apoyo sumados a su propia potencia de fuego les permitan desprenderse por corredores seguros una vez logrados sus efectos.

gerantes. Al estudio de la imprevisibilidad de las acciones y la no linealidad del frente de combate, se deben sumar los factores físicos, psicológicos y éticos, para comprender la guerra moderna. “*Allí donde situaciones de asimetría existan, la parte más débil se esforzará entonces en evitar los puntos fuertes del adversario, focalizándose sobre sus propias ventajas comparativas militares, técnicas y no convencionales en relación con las debilidades relativas del adversario*”.<sup>6</sup>

Por ello sostenemos que frente a un modelo táctico-operacional de “guerra de maniobras”, en donde la ventaja relativa implica un fuerte componente espacial (*positional advantage*) y temporal para lograr la “arritmia” que plantea Michel Yakovleff —*esto es, la incapacidad del adversario para adaptarse a nuestro ritmo de combate*<sup>7</sup>— el concepto de *swarming* ofrece potencialidades significativas para el adversario.

Ya desde el año 1975, el comandante francés Brossolet reflexionaba acerca de soluciones alternativas para enfrentarse a fuerzas tecnológicamente superiores.<sup>8</sup> Proponía un modelo de “tecnoguerrilla” basado en la dispersión de módulos independientes, equipados con armas portátiles antitanque o antiaéreas. Sin embargo, desechado por el estado mayor francés, el modelo fue retomado por una corriente alternativa alemana, cuya figura más representativa es Horst Afheldt (*Defensive Verteidigung*, 1983).

Al otro lado del Atlántico, en EUA, el instituto de investigaciones estadounidense RAND (*Research And Development*) desarrolló por su parte un concepto similar, bajo la denominación de *swarming*.

Según *Wikipedia*, RAND se basó en el siguiente criterio: “un uso de *swarming* es aquél ejemplo histórico en el cual se realiza un ataque convergente de cinco o más unidades semiautónomas o autónomas en un punto determinado”.<sup>9</sup>

Sin embargo, no podemos reducir a tal simplicidad los estudios efectuados por J. Arquilla y D. Ronfeldt.<sup>10</sup>

En los años '90 y junto a los trabajos de los Toffler sobre la “Tercera Ola”, por sobre los de Lind y otros teóricos de las “Guerras de cuarta generación”, Arquilla y Ronfeldt trabajaron en los escenarios futuros de conflicto, los que fueron rápidamente criticados por centrarse excesivamente en la tecnología y en las *Information Operations*.<sup>11</sup> Junto a los conceptos de Noopolítica, Noosfera, Infoesfera y *Soft Power*, los investigadores de RAND definieron el de *swarming*, por cuanto se situaban en el contexto de una sociedad global ampliamente interconectada, en donde la guerra en red (o *Net War*) explotaría las capacidades que ofrecían las tecnologías de la información (TICs) y la internet. Consideraban que las TICs proporcionarían al hombre del siglo XXI una herramienta parecida a lo que fueron el cañón y la carabela en el siglo XVI, liberándolo de las estructuras jerárquicas de la era industrial.<sup>12</sup>

Se reconoce entonces la aplicación del *swarming* en ámbitos más allá de lo netamente físico.

Por ejemplo, al especular sobre posibles acciones ofensivas del ataque de EUA —*en un blog de discusión en Internet*— un participante señala que una estrategia militar de un ataque contra Irán no podría consistir sólo en golpes quirúrgicos o contemplar un solo componente, por el riesgo que implicaría que dicho país alcance a realizar acciones de represalia, señalando que:

“La estrategia estudiada por la Rand Corporation se llama *Swarm Warfare* o guerra del enjambre y de la horda que pone en práctica la guerra en todas sus dimensiones, terrestre, naval, aérea, mediante misiles, espacial, virtual y en el plano de la información, en múltiples teatros y niveles”.<sup>13</sup>

Podemos aventurar entonces que la aplicación

de esta estrategia está limitada solo por los horizontes imaginativos de quienes decidan el empleo de la fuerza.

En este orden de ideas, el *swarming* o ataque tipo enjambre consiste en una acción ofensiva sincronizada y desde diversos frentes, basado en el modelo de guerra de guerrillas pero asistido por el mayor nivel de tecnología disponible, para coordinar las fuerzas en tiempo real, en unidades de pequeñas dimensiones y en constante comunicación.

En tal sentido, la estructura orgánica piramidal propia a los ejércitos convencionales se ve cuestionada por organizaciones más horizontales, en donde el poder de decisión radica en cada núcleo, en función de la información que obtiene y recibe. Corresponde, en cierta forma, a una expresión elevada del mando tipo misión o *Auftragstaktik*.

## Lo que nos muestran los escenarios actuales

Demostremos una rápida mirada a ciertos escenarios de conflicto que han reanimado los estudios del *swarming* y han sido fuente de discusión reciente: las operaciones “Change of Direction” y “Summer Rain” de las fuerzas armadas de Israel en el Líbano y la Franja de Gaza y la operación “Airborne Dragon” realizada por fuerzas norteamericanas en Kurdistán, el 2003.

Según Bernard Witch, gracias a sistemas *open source*, *wiki*, *long tail* o *free agent*, individuos con un mismo fin pueden trabajar operando en conjunto, inspirándose y copiándose mutuamente a través de la net y con mejoras permanentes de una acción a otra, como debe ser entendido el *swarming*.

## Operación “Change of Direction” y “Summer Rain”: nuevos modos de acción para oponerse a fuerzas convencionales potentes

Estas operaciones se desarrollaron durante la Guerra del Líbano de 2006, “un conflicto armado

asimétrico entre las Fuerzas de Defensa Israelíes (IDF) y el brazo armado de la organización chiíta Hezbolá, considerada como una organización terrorista por Estados Unidos, Israel y 4 países más, y que opera en territorio libanés y sirio.<sup>14</sup>

Tras la muerte de 12 soldados israelitas por parte de milicianos de Hezbolá, en territorio de Israel, el estado mayor israelita lanza una operación de ataques aéreos masivos sobre el Líbano, en una primera fase que demostró un gran dominio de los conceptos de *network centric warfare* (o, la guerra centrada en redes), originado en las reflexiones sobre la RMA, y que les permitió conducir dos operaciones de gran envergadura simultáneamente, “Change of Direction” y “Summer Rain”.<sup>15</sup>

Sin embargo y pese a condiciones óptimas para el empleo del poder aéreo, los limitados resultados de la estrategia aérea obligaron a emplear fuerzas terrestres en el Líbano.<sup>16</sup> Aún así, la reducida movilidad de los tanques *Merkava* en zonas urbanas, la baja capacidad de combate de la infantería israelí y el empleo reducido de fuerzas especiales, se conjugaron para evidenciar los límites de la *Israel's Security Revolution*.

“Esta guerra marcó una ruptura en el ciclo de las guerras árabe-israelí”,<sup>17</sup> por cuanto por primera vez una organización infra-estatal puso en jaque a las poderosas fuerzas armadas de Israel (*Tsahal*). Se especula que si Hezbolá logró contener la invasión de las fuerzas de Israel, una de las causas podría ser las armas puestas a su disposición probablemente por Irán, sobre todo los misiles rusos antitanque *Kornet*. Ante estas incertidumbres y voces de crítica que no se hicieron esperar, el gobierno puso rápidamente una comisión a investigar las causas:

“Ciertas conclusiones de la comisión Winograd, formada por el gobierno israelita con el propósito de comprender el fracaso de la guerra del 2006, van más lejos y señalan con el dedo a la estrategia militar israelita. Conscientes de su aplastante superioridad militar en la región, pensaba no tener que volverse a involucrar en una guerra terrestre y por lo tanto no se habría preparado a movilizar los recursos nacionales necesarios para esta causa (Cordesman, 2008)”.<sup>18</sup>

Estas afirmaciones se evidenciaron posteriormente en Gaza, el año 2008, por cuanto aún

cuando los teatros de operaciones libaneses y palestinos poseen numerosas diferencias, todo indica que los modos de acción empleados por Hamas se inspiraron fuertemente en la estrategia de Hezbolá.<sup>19</sup> El grupo Hamas explotó su capacidad de producción de cohetes y desarrolló una red de túneles para unir la Franja de Gaza a Egipto, además de construir numerosas instalaciones que otorgaron cierta protección a los francotiradores y permitieron un mayor nivel de información sobre los movimientos de las fuerzas israelitas.<sup>20</sup>

Con una versión de “baja tecnología”, las milicias de Hezbolá y Hamas, combinando furtividad y capacidad de ataque, lograron limitar la eficacia de la estrategia militar israelita, inspirados en un concepto de revolución técnico-militar desarrollado por los soviéticos en los años 1970. De esta forma, como “*la RMA ha reforzado la centralización de la conducción de la guerra, ha invitado de facto a los adversarios a desarrollar un modo de acción descentralizado al extremo*”.<sup>21</sup>

Esta innovación doctrinal, más que compensar una asimetría tecnológica y militar, buscaría conducir a las fuerzas a elegir una nueva forma de combate, diluir los medios adversarios y compensar la inferioridad técnica y militar a través de una superioridad cuantitativa relativa en un lugar y momento preciso, esencia del concepto de *swarming*.

La asimetría puede definirse como la utilización de una diferencia determinada entre dos fuerzas oponentes, para obtener una ventaja respecto del adversario. Cuando se emplea una diferencia para obtener una ventaja sobre el enemigo, se denomina “asimetría positiva”; cuando se explota una debilidad del enemigo para obtener esta misma ventaja, se considera una “asimetría negativa” (Steven METZ, “*La guerre asymétrique et l’avenir de l’occident*”, 2003).

En nuestros escenarios de conflicto y dadas las capacidades y potencia de combate que ha adquirido la fuerza terrestre, sumado a su doctrina de empleo, las probabilidades que un enemigo

potencial aplique la estrategia de *swarming* son altas, aunque su eficacia resulte incierta. Las lecciones que podamos rescatar de estos y otros conflictos resultan relevantes para preparar nuestra probable adaptación a estos nuevos escenarios y entrenar nuestras posibles respuestas.

## Operación “Airborne Dragon”: una potencialidad operacional

La operación militar contra Irak se inició el 19 de marzo de 2003, bajo la denominación *Operation Iraqi Freedom*, al iniciar las fuerzas estadounidenses los primeros bombardeos aéreos sobre los objetivos iraquíes con misiles tipo *Tomahawk* lanzados desde buques y submarinos. Simultáneamente al avance de las fuerzas estadounidenses y británicas desde Kuwait, fuerzas aliadas y kurdos lo hicieron por el norte. El 9 de abril de 2003 las fuerzas estadounidenses entraron en Bagdad y el 1 de mayo de dicho año el Presidente George W. Bush declaró el fin de los principales combates.<sup>22</sup>

Durante la operación *Airborne Dragon*, llevada a cabo desde el 2 de marzo del 2003, 2.200 hombres de la 173<sup>a</sup> Brigada Aerotransportada estadounidense fueron lanzados en paracaídas en Kurdistán, para luego ser apoyados por una *Immediate Reaction Task-Force* (Fuerza de Tarea de Reacción Inmediata - *IRTF*) blindada, como consecuencia de la negativa de Turquía para dejar transitar fuerzas estadounidenses por su territorio. Sin embargo, la experiencia de EUA en el norte de Irak revela una tendencia importante en cuanto al alejamiento progresivo de los esquemas de maniobra tradicionales para explotar plenamente las potencialidades que ofrece el transporte aéreo y los sistemas C4ISR,<sup>23</sup> sobre todo en el marco de un concepto de envolvimiento vertical a la profundidad.

Esta operación muestra una faceta distinta de *swarming*: una evolución hacia un empleo de unidades de armas combinadas en una maniobra de nivel operacional.

Desde una perspectiva del empleo táctico en el campo de batalla, el *swarming* es una modalidad de progresión en el combate mediante una combinación de dispersión y concentración. Buscar un equilibrio entre la ofensiva y la defensiva, permite un control transitorio del terreno, por lo que aún cuando reviste visos de maniobra, ésta no dejar de ser “incompleta”, por lo vacíos de control que va generando.<sup>24</sup>

De esta forma, tras una primera generación de *swarming* de nivel operacional —como podría ser la *Blitzkrieg* durante la II Guerra Mundial— surge una segunda generación que utilizaría las potencialidades de una maniobra tridimensional en la profundidad, como la operación *Market Garden* (Arnhem, 1944) o, más recientemente, la acción conjunta de la 101ª División Aerotransportada (Asalto Aéreo) y de la 6ème Division Légère Blindée francesa durante la operación *Desert Storm*.

De hecho, una interpretación más osada de esta forma de acción de nivel operacional podría conducirnos a efectuar una proyección a la retaguardia de fuerzas blindadas y mecanizadas completas, con sus respectivos apoyos, actuando bajo los preceptos del *swarming*.

No obstante, incluso cuando la operación *Airborne Dragon* “no constituya más que una prefiguración parcial de lo que puede ser un *swarming* de nivel operacional”,<sup>25</sup> debe tenerse en cuenta que normalmente requerirá el apoyo de fuerzas propias (o amigas) en la zona de empleo, lo que exige una elevada coordinación, preparación y voluntad para emplear tropas en la profundidad. Ello se agrava por otros factores tales como su relativa dependencia de medios tecnológicos (GPS y equipos de comunicaciones, por ejemplo) y su alta demanda logística, los que podrían hacer fracasar una misión ejecutada bajo la modalidad de *swarming* si las unidades no son capaces de equilibrar adecuadamente las nociones de ofensiva/defensiva y centralización/dispersión.

A fin de solucionar parte de estos desafíos, las fuerzas occidentales están poniendo en práctica el concepto de “combate compuesto” (*compound*

*warfare*),<sup>26</sup> consistente en “la utilización simultánea de una fuerza principal y de fuerzas de guerrillas contra un enemigo”.<sup>27</sup> En nuestro caso, las unidades de operaciones especiales constituyen una alternativa factible de ser estudiada en mayor profundidad.

“La fundamentación de esta nueva doctrina (N. del A.: el *swarming*) se basa en la teoría de los sistemas complejos, llamada también “filosofía de la inestabilidad”, “teoría del caos”, “pensamiento complejo”, “constructivismo radical”, “ciencias de la complejidad”, etcétera”. (CARDOSO, Mercedes. **La “teoría del caos” fundamenta la guerra contra el imperio en Irán**. WebIslam. 2010) (obtenida de internet el 30 de abril del 2011).

## Conclusiones

Según Arquilla y Ronfeldt, la llave del éxito del *swarming* se encuentra en la dominación absoluta de la información en el campo de batalla. De la lectura de su obra, se desprende que, aún cuando no lo hayan expresado explícitamente, el modelo históricamente dominante de la atrición debe ser reemplazado por el de maniobra.

Frente a módulos independientes y beneficiándose de la elección del terreno, actuando bajo el concepto de *swarming*, la dominación de la Infoesfera pierde parte de su interés, por cuanto las posibilidades de ataque a gran distancia contra un adversario difícil de identificar se reducen. “Esquemmatizando, podemos decir que la respuesta a una revolución en los asuntos militares que refuerza, a pesar de lo que digan sus simpatizantes, la centralización, reside en la búsqueda de un modelo descentralizado al extremo”.<sup>28</sup>

El actuar de las milicias de Hezbolá y Hamas demuestra la adaptación que estas milicias han hecho del modo de guerra revolucionaria, sintetizada por el general André Beaufre como el actuar con una estrategia del débil contra el fuerte a nivel estratégico, pero de fuerte contra el débil a nivel táctico. En los escenarios analizados, las milicias se diluyen frente a la potencia de combate de Israel, pero



Soldados de la 173ª Brigada Aerotransportada americana en Kurdistán (2003)

generan las condiciones para actuar concentrada y coordinadamente en tiempo y espacio contra unidades específicas, a objeto de lograr una superioridad relativa local en el punto elegido. De esta forma, han desarrollado su propia cultura estratégica.

Un plano distinto de aplicación es en el nivel operacional. Aún en situaciones de enfrentamiento convencional, la forma de actuar del *swarming*

Para los EE.UU. de A., los métodos y objetivos asimétricos de un adversario son normalmente más importantes que el desequilibrio tecnológico relativo y el impacto psicológico de un ataque puede sobrepasar el daño físico efectivo. (*Joint Vision 2000*)

podría ser replicada a la maniobra de fuerzas específicas o conjuntas actuando concentradamente desde diversos frentes.

En el contexto regional actual, el *swarming* podría tener un gran uso. Como a nivel global la interdependencia reduce la frecuencia de las guerras convencionales y simétricas, las formas asimétricas del conflicto se han vuelto más vio-

lentas. El siglo XXI tal vez se caracterizará por esto último, sobre todo en aquellas partes donde se enfrenten fuerzas modernas y de gran capacidad de guerra convencional, contra tropas sobrepasadas materialmente pero que han sabido adaptarse a las circunstancias, generando nuevas formas de combate. Su característica mayor será no llegar a un plano de enfrentamiento total, sino que a la búsqueda de una lógica de conflicto en donde la fuerza militar clásica no sea el factor decisivo. De esta forma, el *swarming* podría manifestarse en una acción combinada de grandes unidades de maniobra, actuando convencionalmente en la maniobra operacional, junto a unidades menores en el campo táctico e, incluso, adicionando acciones de guerrilla, en una mixtura de tácticas de guerra regular e irregular, para configurar un *swarming* de amplio espectro y bajo un modelo similar al de “guerra híbrida” que plantea Hoffman.<sup>29</sup>

Nuestro desafío será estudiar estas posibles formas de conflicto, adelantarnos y adaptarnos a los nuevos escenarios y preparar las fuerzas para vencer en la batalla.

A fin de continuar siendo pilares de la disuasión y garantes de la paz, la fuerza terrestre debe continuar siendo eficaz en todo el amplio espectro del conflicto que abren las nuevas formas de combate. **MR**

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BEAUFRE, André. *Introduction à la stratégie*. Paris: IFRI-Économica, 1985, p. 16.
2. COUTAU-BÉGARIE, Hervé. *Traité de Stratégie*. Paris: Economica, 2006, p. 73.
3. La “Doctrina conjunta para el empleo de las fuerzas en operación” (Francia) define el conflicto disimétrico como aquellos que oponen a fuerzas armadas convencionales o no, de estructuras, volumen, equipamiento y tecnología y/o doctrinas diferentes.
4. LUTTWAK, Edward. *Les paradoxes de la stratégie*. Paris: Odile Jacob, 1989.
5. STRUYE, Tanguy. *L’asymétrie instrumentale et ontologico-stratégique dans l’après guerre froide*. Ares N°54, volumen XXI, fascículo 2. Enero del 2005 (obtenido de Internet el 22 de abril del 2011)
6. *Ibid.*, p. 108.
7. YAKOVLEFF, Michel. *Tactique théorique*. Paris: Economica, 2006.
8. BROSSELET. *Essai sur la non-bataille*. 1975 (citado por COUTAU-BÉGARIE. Op. Cit., p. 523)
9. WIKIPEDIA, obtenida de internet el 22 de abril del 2011 (dirección electrónica <http://es.wikipedia.org/wiki/Swarming>)
10. ARQUILLA, J. y RONFELDT, D. *Swarming & the future of conflict*. RAND Corp., Santa Mónica, California, 2000.
11. HENROTIN, Joseph. *Airborne Dragon (Kurdistan, mars-avril 2003) et le potentiel conceptuel du swarming*. Les Cahiers du RMES, N°1 julio 2004, p. 2.
12. WITCH, Bernard. *Quelles réponses aux défis stratégiques contemporains*. Military Power Revue der Schweizer Armee N°1-2008, p. 15.
13. WIKIPEDIA, obtenida de internet el 23 de abril del 2011 (dirección electrónica <http://mmikel.blogspot.com/2011/02/tema-22-rand-corporation-swarm-warfare.html>)
14. MIKEL. *Tema 22 Rand Corporation. Swarm Warfare. Irán*. Astrología, 15 de febrero del 2011, obtenida de internet el 30 de abril del 2011 (dirección electrónica [http://es.wikipedia.org/wiki/Operacion\\_Cambio\\_de\\_Direccion](http://es.wikipedia.org/wiki/Operacion_Cambio_de_Direccion))
15. HAUTCOURT, Xavier. *Vers l’émergence d’une nouvelle culture stratégique au Moyen-Orient*. Centre Thucydide, volumen X, 2009, p. 1.
16. Aproximadamente 360 salidas aéreas de combate diarias no impidieron a Hezbolá lanzar más de 120 cohetes por día sobre Israel, particularmente en Haifa, afectando el éxito de la batalla mediática y psicológica de Israel.
17. HAUTCOURT, Xavier, Op. Cit., p. 2.
18. KABBANJI, Jad. *Israël – Hezbollah : une nouvelle phase d’affrontement?*, obtenida de internet el 29 de abril del 2011 (dirección electrónica <http://cahiers.cerium.ca/Israel-Hezbollah-une-nouvelle>)
19. HAUTCOURT, Xavier, Op. Cit., p. 2.
20. *Ibid.*, p. 6.
21. *Ibid.*, p. 3.
22. GLOBALSECURITY, obtenida de internet el 03 de mayo del 2011 (dirección electrónica [http://www.globalsecurity.org/military/ops/iraqi\\_freedom.htm](http://www.globalsecurity.org/military/ops/iraqi_freedom.htm))
23. *Command – Control – Communications – Computers – Intelligence – Surveillance – Reconnaissance*.
24. HENROTIN, Joseph. Op. Cit., p. 1.
25. *Ibid.*, p. 11.
26. HUBER, T.M. *Compound warfare: an anthology*. Combat Studies Institute. Command and General Staff College, Fort Leavenworth, Kansas, septiembre 2002.
27. HENROTIN, Joseph. Op. Cit., p. 12.
28. COUTAU-BÉGARIE, Hervé. Op. Cit., p. 523.
29. HOFFMAN, Frank. *Hybrid Threats: Reconceptualizing the Evolving Character of Modern Conflict*. Institute for National Strategic Studies, National Defense University, Strategic Forum N°240, abril 2009.

# Equipos de Reconstrucción Provincial al Oriente de Afganistán: El beneficio como herramienta estratégica en la contrainsurgencia

Robert E. Kemp

*Las opiniones expresadas en el presente artículo son propias del autor y no necesariamente reflejan las opiniones del Departamento de Estado ni del Gobierno de EUA.*

**E**STADOS UNIDOS Y sus socios de la Fuerza Internacional de Asistencia en Materia de Seguridad (*ISAF*, por sus siglas en inglés) han estado participando en una operación de contrainsurgencia (*COIN*) en el área de responsabilidad del Comando Regional-Este (*RC-East*, por sus abreviatura en inglés) en Afganistán, durante parte de la última década, con diversas metodologías, niveles de recursos y resultados. Uno de los elementos clave ha sido los Equipos de Reconstrucción Provincial (*PRT*, por sus siglas en inglés), plataformas civiles-militares concebidas para extender el alcance del Gobierno de Afganistán y para otras funciones. Si bien hay muchos que se preocupan por las capacidades del Gobierno de Afganistán y las tendencias negativas observadas en la contrainsurgencia, el *RC-East* ha presenciado algunos considerables éxitos. Obligó a los grupos insurgentes a operar fuera del área y gobiernos locales se han establecido en muchos otros lugares.<sup>1</sup>

¿Qué papeles han desempeñado los *PRT* en las tendencias positivas de la *COIN* en esta parte de Afganistán y qué han hecho que pueda ser considerado perjudicial? ¿Cómo se integran en

la recientemente modificada estrategia de *COIN*? ¿Cómo podemos emplearlos en las insurgencias fuera de Afganistán?

En este artículo se presentan tres secciones y se centrará principalmente en el período que va de 2004 a 2008 (cuando yo estaba en el país, con consideraciones de sucesos acontecidos en esos años). En la primera sección, se examinará qué beneficio proporciona el usar los *PRT*, concentrándose en el Gobierno, esfuerzos diplomáticos y la coordinación cívico-militar, con algunas observaciones sobre la importancia estratégica de estas iniciativas. El Manual de Campaña (FM) 3-24, *Counterinsurgency*, constituye un punto de referencia.<sup>2</sup> En la segunda sección, se examinará los desafíos que enfrentan los *PRT* en el *RC-East*. Y en la tercera, se incluye una evaluación general de sus éxitos o fracasos, y se hace algunas recomendaciones sobre cómo pueden operar de manera más eficaz.

Sin duda alguna, los *PRT* forman parte de un equipo más grande —la fuerza de la coalición. Operan en conjunto con batallones, brigadas y unidades de las Fuerzas Especiales. Si bien cada una de estas unidades tiene tareas específicas, con frecuencia se combinan con las de los *PRT*, para que cualquier evaluación (y crédito por los éxitos) también se les acredite. El presente artículo, se centra en el papel político que desempeñan los *PRT*, en lugar de sus iniciativas de asistencia militar o en materia de desarrollo.

---

*Robert E. Kemp es un funcionario de Servicio en el Extranjero del Departamento de Estado de EUA. Era el encargado de la gobernabilidad en la Embajada de EUA en Kabul, Afganistán, durante la primavera y verano de 2008 y el asesor político del Equipo de Combate de la 173ª Brigada Aerotransportada en el oriente de Afganistán. También ha servido en calidad de subdirector del equipo de*

*reconstrucción provincial en el oriente de Afganistán. De 2004 a 2005, fue el asesor político de la Fuerza de Tarea desplegada al Comando Regional-Este, con sede en Khost, Afganistán. Cuenta a su haber con una Maestría de la Universidad de Kentucky y otra Maestría en Política Pública Internacional de la Escuela de Estudios Internacionales Avanzados de la Universidad Johns Hopkins.*



*El Primer Maestre Brylan Riggins, Armada de EUA, paramédico del equipo de reconstrucción provincial en Nuristán, cruza un puente sobre el río Alingar con el Primer Teniente Michael Lutkevich, Ejército de EUA y comandante del pelotón de la fuerza de seguridad del PRT en Nuristán, de guardia en el distrito de Nurgaram, 23 de enero de 2011.*

## **El beneficio que aporta los PRT**

En esta sección se examina el beneficio que aporta los Equipos de Reconstrucción Provincial desde el punto de vista de un oficial político, especialmente del período que va de 2004 a 2008, concentrándose en tres áreas principales, a saber:

- Ayuda en el desarrollo del gobierno local.
- Informes, análisis y diplomacia.
- Actuación como centro de coordinación dentro del Gobierno de EUA, el Gobierno de Afganistán y las organizaciones internacionales.

A continuación se presentan las observaciones sobre el valor estratégico de estas acciones.

**Desarrollo del gobierno local.** Según señala el manual de la COIN, “El objetivo principal de toda operación de COIN es fomentar el desarrollo de un Gobierno eficaz por medio de un gobierno legítimo”. ¿De qué manera han contribuido los PRT a este propósito?

Si bien la mayoría de iniciativas civiles internacionales que ocurrieron inmediatamente después de la derrota de los talibanes, en 2001, estaban destinadas a establecer un gobierno central viable en Kabul, en 2004 se dedicaron más esfuerzos para establecer y desarrollar al gobierno a nivel provincial. Había una necesidad no solo de fortalecer al Gobierno, sino también restablecer una sociedad civil viable cuyo tejido había sido fragmentado por una serie de guerras, comenzando en 1979. Los PRT jugaron un rol central en los programas de las Fuerzas Armadas, el Departamento de Estado y, hasta cierto punto, en la Agencia para el Desarrollo Internacional de EUA (USAID, por sus siglas en inglés) para mejorar las capacidades de gobierno.<sup>3</sup> Ya para 2007, se pudo poner más énfasis en mejorar el gobierno a nivel de distrito, junto con algunos programas para fortalecer a los gobiernos municipales.

Al principio, los PRT en el Comando Regional-Este trabajaron en un ambiente sin complicaciones, con una presencia irregular del Gobierno de Afganistán y considerable injerencia de los poderes informales, incluyendo líderes de tribus y milicias, líderes religiosos y terratenientes. La insurgencia todavía estaba en sus etapas iniciales, permitiendo que los funcionarios civiles y oficiales militares de la fuerza de la coalición interactuaran con los afganos. Muchos, quizás la mayoría de los civiles afganos, en ese entonces se sentían optimistas con respecto al futuro del país y tenían buenas opiniones de los esfuerzos de la fuerza de la coalición. A fin de aprovechar estas circunstancias, los PRT colaboraron con las unidades de maniobra para avanzar en las capacidades de los gobiernos provinciales al proporcionar fondos provenientes del Programa de Respuesta de Urgencia del Comandante (CERP, por sus siglas en inglés) así como la movilidad y seguridad física de los gobernadores y otros funcionarios. También proveyeron asesoría y ayudaron con campañas de información y coordinación interinstitucional dentro del Gobierno de Afganistán.

Al trabajar conjuntamente con otras unidades de las fuerzas de la coalición y equipos de las Naciones Unidas, los PRT contribuyeron significativamente en las diversas rondas electorales ayudando con apoyo logístico, planificación de campañas para

explicar el proceso electoral a la población (y a los candidatos) y organización de medidas de seguridad. Los integrantes de equipo también sirvieron en calidad de observadores electorales. Si bien muy lejos de ser perfectas, estas elecciones eran importantes para lograr asignar en puestos, por lo menos, a algunos oficiales electos; las elecciones de 2004 y 2005, en particular, fueron consideradas creíbles por muchos afganos.

En 2005, vario grupos insurgentes estaban comenzando a ganar fuerza en el Comando Regional-Este. Esto surtió múltiples efectos: se establecieron gobiernos insurgentes ocultos, los funcionarios del Gobierno de Afganistán se convirtieron en blancos, la libertad de movimiento e interacción con los afganos, por parte de los oficiales de las fuerzas de la coalición, se vieron limitados y se dedicó mucho más esfuerzo, en lo general, a las operaciones de combate. Casi simultáneamente, el apoyo popular para el gobierno local comenzó a decaer mientras la infraestructura y los servicios básicos solo marginalmente mejoraron e incrementaron la percepción (o el hecho) de corrupción oficial. Esto obstaculizó los esfuerzos de los *PRT* para fortalecer al gobierno local, aunque aumentó el rol que jugaba en el desarrollo, cuando decenas de millones de dólares de fondos provenientes del *CERP* estuvieron disponibles para incentivar al Gobierno a asumir mayor responsabilidad en la planificación, coordinación y seguridad, obligando a los actores informales a trabajar con el gobierno formal de Afganistán.



(Foto del Ejército francés/Sargento Segundo Romain Beaulmette)

*El Sargento Patrick Reilly, Ejército de EUA, del equipo de reconstrucción provincial en Panjshirm ayuda a aldeanos del lugar mientras entrega materiales para la construcción de un canal de irrigación en el distrito de Shutol, 20 diciembre de 2010.*

**Informes, análisis y funciones diplomáticas.** Los *PRT* proporcionaron un servicio importante, al convertirse en los “ojos y oídos” de los formuladores de política y los escalones de la retaguardia. Gran parte de este servicio fue

### ***Los equipos de reconstrucción provincial proveyeron un flujo constante de opiniones sobre las condiciones del lugar a comandos a nivel de brigada o división...***

remitido a funcionarios del Departamento de Estado, con la tarea de ofrecer sus opiniones en cuanto a las tendencias políticas, sociales y económicas, así como la naturaleza de los rápidos cambios de los múltiples grupos insurgentes. Esto resulta importante destacar, puesto que la inteligencia militar tiende a concentrarse en la recolección de información de contraterrorismo y combate.

Los Equipos de Reconstrucción Provincial proveyeron un flujo constante de opiniones sobre las condiciones del lugar a comandos a nivel de brigada o división y al Cuartel General de la OTAN en Bruselas. En vista de que muchos los consideraban actores neutrales, los oficiales de los Equipos de Reconstrucción Provincial tenían una posición ventajosa para proporcionar, con más credibilidad, información y análisis a los funcionarios del Gobierno afgano y a los formuladores de política en Washington; una importante función, dada la complejidad de Afganistán.

Los Equipos de Reconstrucción Provincial también proveyeron una oportunidad de controlar funcionarios corruptos, aunque el impacto general de esta iniciativa resultó insignificante, ya que era difícil obtener pruebas contundentes, sumado al débil sistema legal de Afganistán. También vigilaron los asuntos transfronterizos, incluyendo los ataques e intentos de extender la influencia extranjera en Afganistán. Los *PRT* paulatinamente



*Autoridades afganas y personal del equipo de reconstrucción provincial italiano en la ciudad de Herat celebran la instalación de la “primera piedra” de dos nuevas escuelas en el distrito de Injil, provincia de Herat, 12 de junio de 2011.*

podieron obtener una comprensión en cuanto a las relaciones y contiendas tribales, un asunto de interés principal en las operaciones de contrainsurgencia. Difundieron las posturas políticas actualizadas de EUA y de la ISAF y ayudaron a los funcionarios gubernamentales del lugar a comprender la política emitida por Kabul. Por último, los informes generados por los Equipos de Reconstrucción Provincial sirvieron de “canal de control adicional en terreno, proveyendo una confirmación de los efectos de la política, necesaria en algunos casos.

**Los PRT y la coordinación.** En el Manual de Campaña 3-24, *Counterinsurgency* se estipula que “Los aspectos políticos y militares de la insurgencia están tan estrechamente vinculados que son inseparables”. Además, agrega que, “La integración de las iniciativas civiles y militares es crucial para el éxito de las operaciones de contrainsurgencia. Todas las iniciativas se centran en apoyar a la población del lugar y al Gobierno de la nación anfitriona. Por lo regular, los programas políticos, sociales y económicos

son más valiosos que las operaciones militares convencionales en cuanto a llegar a la raíz de la causa del conflicto y en socavar una insurgencia”.<sup>1</sup> Los PRT I entretejieron las acciones políticas y militares y coordinaron con el Gobierno de Afganistán. Fueron el centro de coordinación en distintos niveles (aunque cabe destacar que el Comando Regional-Este y los Equipos de Reconstrucción Provincial fueron eficazmente administrados por las Fuerzas Armadas). En los mismos PRT, los militares y los funcionarios del Departamento de Estado, la USAID y el Departamento de Agricultura intercambiaron información y sincronizaron proyectos. Más importante aún, sirvió de plataforma para comunicarse con los líderes del lugar y funcionaron como lugares neutrales para la solución de controversias entre las fuerzas en la sociedad local. Por ejemplo, el equipo de reconstrucción provincial en Ghazni se desempeñó como parte neutral e intermediario entre las tribus Pastunes, Hazaras, Tayikes y los Kuchi nómadas en esa provincia.

Los equipos y brigadas también actuaron como centro de coordinación dentro de la comunidad interinstitucional del Gobierno de EUA. Por ejemplo, en la provincia de Nangarhar en 2008, el equipo hizo convergente los esfuerzos antidrogas entre las Fuerzas Armadas, la USAID, la Oficina de Asuntos de Narcóticos Internacionales e Imposición de Ley del Departamento de Estado, la Agencia Federal Antidrogas y otras organizaciones, antes de coordinar con el Gobierno afgano (aunque en este caso, gran parte del trabajo se hizo a nivel de Brigada).<sup>4</sup> Los equipos también funcionaron casi como embajadas, proveyendo la infraestructura y planificación necesaria para las visitas de alto nivel, incluso delegaciones del Congreso de EUA, funcionarios afganos y oficiales militares.

**Los beneficios estratégicos.** Según señala David Kilcullen, “en esencia, la contrainsurgencia eficaz es una cuestión que tiene que ver con un Gobierno eficaz, respaldado por medidas de seguridad válidas para la población y de desarrollo económico, que descansan sobre una base sólida de dinámicas operaciones de información”.<sup>5</sup> Mientras que la estrategia siga cambiando a una metodología centrada en la población, luego de las revisiones efectuadas a finales del 2008 y 2009 (junto con años de experiencia práctica), el propósito inherente

---

***A fin de impedir futuras insurgencias, los afganos deben ver una mejoría en sus vidas y ver que sus niños tienen la posibilidad de un mejor futuro.***

de los Equipos de Reconstrucción Provincial, interactuar con la población del lugar y fortalecer al Gobierno, los hace actores importantes. Ayudan a proporcionar las bases operacionales de esta estrategia modificada de distintas maneras: estableciendo vínculos con la población local, aprendiendo sobre la sociedad y su política y

fomentando las capacidades del Gobierno y los sistemas judiciales. Si bien los resultados han sido desiguales, los *PRT* han participado en campañas de diplomacia pública, explicando la presencia de la fuerza de la coalición en los pueblos y aldeas y contrarrestando la desinformación propagada por los insurgentes.

Al apoyar al gobierno del lugar, los *PRT* contribuyeron con la descentralización del poder de facto en Afganistán, con los beneficios estratégicos de acercar el proceso de toma de decisiones a las poblaciones a las que el Gobierno pretende servir. Esta no es una meta definida de los *PRT*, sino el resultado de su trabajo con las autoridades del lugar.

Si bien su operación no resulta económica, los *PRT* tienen la ventaja de ser menos costosos que las unidades de combate más grandes. A medida que crece el tamaño de las unidades de policía y militares, los *PRT* proporcionan la opción de mantener una presencia de las fuerzas de la coalición a un coste más o menos reducido. Esto es particularmente importante, porque parte de la estrategia de los talibanes es sobrevivir a la presencia internacional. Los *PRT* son viables porque sus costes de operación representan solo una fracción de los gastos de operaciones generales de la *ISAF* y les dan una oportunidad a los países con limitadas fuerzas de combate, de jugar un rol significativo. Se puede decir que un ejemplo de esto es el equipo de reconstrucción exitoso encabezado por Nueva Zelandia, en la provincia de Bamian, en el Comando Regional-Este.

En su esfuerzo para incrementar las capacidades del gobierno, los *PRT* se benefician de la democracia de la población común presente en la sociedad Pashtun. En los consejos (*shura*) del lugar o regionales, las discusiones pueden durar horas o hasta días, con frecuencia llegando a decisiones tomadas por consenso que son contractuales, tales como la aceptación de los resultados de las elecciones de 2004, el Programa de Solidaridad Nacional y los consejos de desarrollo afines que han tenido éxito en algunas áreas. Esta tendencia cultural hacia la democracia del lugar sustenta el argumento de que los Equipos de Reconstrucción Provincial deben continuar con sus esfuerzos, a largo plazo, de fortalecer una democracia viable.

A la larga, los equipos terminarán su trabajo en Afganistán, con la esperanza de que el Gobierno afgano independientemente lleve a cabo sus funciones (varias provincias se aproximan o han llegado a esta condición). Como un subconjunto del gobierno, las actividades de los *PRT* conforman el núcleo de desarrollo afgano a nivel provincial por medio de la transferencia de capacidades y el establecimiento de un marco conceptual de coordinación interinstitucional afgano. Dado el nivel extremadamente bajo de desarrollo en muchas áreas, esto es de importancia estratégica —hay décadas de trabajo por delante para el Gobierno de Afganistán y la comunidad internacional. A fin de impedir futuras insurgencias, los afganos deben experimentar una mejoría en sus vidas y ver que sus niños tienen la posibilidad de un mejor futuro. El contar con una estructura de desarrollo autóctona en marcha relativamente competente, con un nivel de corrupción aceptablemente bajo, permitirá que los donantes extranjeros proporcionen fondos para el desarrollo con menos personal expatriado y un resultante menor costo operativo.

Muchos afganos esperaban que la comunidad internacional les trajera mejoras concretas en sus vidas, lo cual fue evidente en el cauteloso optimismo observado en 2003. En 2008 la esperanza se había convertido en decepción, al ver que la asistencia extranjera solo proporcionaba beneficios limitados. Este cambio del estado anímico es un asunto serio para los esfuerzos de contrainsurgencia y los *PRT* tienen un rol que jugar a la hora de distribuir los fondos de desarrollo que benefician a los afganos fuera de las grandes ciudades (mientras se aseguran de que el Gobierno afgano reciba la mayoría del crédito, a nivel local).

Los *PRT* también desempeñaron la función menos tangible de proveer una presencia internacional a nivel local. Esto es importante en el aspecto táctico y estratégico, puesto que muchos afganos, especialmente los que viven a lo largo de la frontera con Pakistán, son personas “indecisas”, prefieren sopesar los riesgos hasta que determinan cuál de las facciones saldrá victoriosa. El contar con una presencia en forma de un equipo de reconstrucción provincial puede proveer la confianza necesaria a la población del lugar para que se pongan de parte del Gobierno

(así como llenar de confianza al gobierno local) y dificulta aún más que los insurgentes llenen cualquier vacío, especialmente mientras los talibanes establecen gobiernos ocultos en el lugar.

## **Los desafíos que enfrentan los *PRT* en el RC-East**

Los Equipos de Reconstrucción Provincial enfrentan una gran variedad de desafíos, algunos provocados por el ambiente complejo en que operan y otros por la debilidad de las organizaciones afganas e incluso como resultado de fallas tácticas, erróneas estrategias o malinterpretación de lo que sucede en el terreno. En algún sentido, dado el muy bajo nivel de desarrollo en Afganistán, los *PRT* participan en la construcción, en actividades que no tienen que ver con la reconstrucción, y son equivocadamente llamados “equipos de reconstrucción”. ¿Cuáles son los desafíos y cómo podemos enfrentarlos?

Los *PRT* en el Comando Regional-Este operan en una sociedad que sigue siendo profundamente tradicional y conservadora, especialmente en las áreas pashtunes y nuristaníes. La sociedad está analizando cómo se adaptará a la modernidad invasora e influencias extranjeras, tal como el rol que juega la mujer en la sociedad. Los sectores más conservadores de la sociedad quieren frenar los cambios y, hasta cierto punto, el desarrollo que, a veces, los pone en contra de los *PRT*, cuyos oficiales quieren impulsarlo. Las asignaciones relativamente cortas (de 12 a 15 meses) de los oficiales de los equipos *PRT* exacerbaban esta situación, lo cual los presiona para obtener rápidos resultados, a pesar de la lentitud con que la sociedad afgana a menudo trabaja. Del mismo modo, los esfuerzos de los *PRT* para fortalecer las instituciones gubernamentales encuentran un sistema donde las relaciones personales y personas de influencia importan más que las mismas instituciones y estructuras formales.

Las iniciativas de fortalecer las capacidades del gobierno local en las provincias a lo largo de la frontera, chocan con la dura realidad. Los insurgentes pueden asesinar a funcionarios del gobierno o, por lo menos, interrumpir el desarrollo constante del gobierno local. Es evidente que esto reduce la eficacia de los *PRT*. Del mismo modo, si se considera a la insurgencia como un gran movimiento (aún si está vagamente afiliada)

activo tanto en Afganistán como en Pakistán, los *PRT* tienen la difícil tarea de llevar a cabo una campaña de contrainsurgencia en la que solo pueden influir directamente a la mitad de la población.

La educación es la clave para mantener una democracia, contrarrestar la ideología del Talibán y de otros grupos insurgentes y crear una fuerza laboral con habilidades que se pueden utilizar, no solo dentro de Afganistán sino como trabajadores expatriados en el Golfo y en otros lugares. La educación es fundamental para darles alternativas a los jóvenes afganos en lugar del radicalismo de las madrazas y la vida insurgente; gran parte de la población juvenil puede que esté preparada para un positivo cambio social. A pesar de ayudar con la infraestructura, los *PRT* solo han tenido un impacto limitado en el sistema educativo afgano, que era casi inexistente en 2001. Se necesita formar un cuerpo docente y administrativo, una tarea para la cual no han sido concebidos los *PRT*.

El autor de este artículo, regresó a Afganistán en cuatro ocasiones entre la primavera de 2003 y la primavera de 2010 y en cada una fue evidente que las medidas de seguridad más fuertes estaban previstas para proteger al personal estadounidense. Estas medidas incluyeron convoyes más grandes y mejor armados y más restricciones en el desplazamiento de los mismos. En efecto, los insurgentes están impidiendo uno de nuestros objetivos de contrainsurgencia — logrando separarnos de los afganos a través de nuestras medidas reactivas de seguridad.

El seleccionar las provincias en donde ubicar a los *PRT* y determinar los recursos que reciben, tiene implicaciones estratégicas. Por ejemplo, al principio, los *PRT* se ubicaron en las provincias de Paktia y Ghazni y también en las provincias de Logar y Wardak. Aunque esta configuración fue bastante funcional mientras los insurgentes tenían capacidades limitadas, dejó de serlo cuando éstos iniciaron sus actividades en las dos provincias que colindan con Kabul. Con el tiempo, un equipo de *PRT* checo llegó a Logar y otro equipo turco se desplegó en Wardak, pero esto también ocasionó problemas. Kapisa, una provincia al este de Kabul, también recibió solo atención limitada y, con el tiempo, se estableció en ese lugar una insurgencia difícil de erradicar. La remota provincia de Nuristán presentó distintos desafíos. Su distante



(Foto del Ejército francés/Sgto. 2º Romain Beaulinette)

*Aldeanos locales descargan un camión lleno de materiales entregados por un contratista del lugar y el equipo de reconstrucción provincial en Panjshir para la construcción de un canal de irrigación en el distrito de Shutol, 20 de diciembre de 2010.*

ubicación, los crudos inviernos, su escasa población y su escabroso terreno montañoso, hicieron que tanto los civiles como los militares se negaran a desplegar un *PRT*, aunque se estableció uno transitorio en esta área. Del mismo modo, la lejana provincia de Dai Kundi era considerada de tan poca importancia estratégica que, hasta la fecha, no se ha establecido un *PRT* en esta zona, a pesar de las múltiples solicitudes del gobernador.

Un problema fundamental de los *PRT* encabezados por EUA (y de los batallones, brigadas y divisiones) es la rápida rotación de personal y la resultante pérdida de conocimientos. La complejidad de Afganistán y los rápidos cambios en el Gobierno, sociedad e insurgencia afgana han retrasado los avances de las operaciones de contrainsurgencia. La rápida rotación de personal también ha dado lugar a cambios de política demasiado frecuentes, cuando los oficiales recién llegados hacen cambios fundamentales a lo trabajado por sus predecesores. Sin embargo, esta situación ha mejorado porque muchos oficiales militares y funcionarios civiles, ahora han servido en múltiples despliegues en Afganistán. La dificultad que tiene el gobierno central en Kabul en cuanto al desarrollo de políticas nacionales coherentes para un país tan diverso y rápidamente cambiante como Afganistán, permanece siendo un desafío para las embajadas y comandos militares a nivel nacional.

Tal vez más importante fue el desequilibrio que había entre el personal civil y los militares en los

equipos *PRT*. En parte, esto era el reflejo de los inmensos recursos del Departamento de Defensa en comparación con los del Departamento de Estado y de la *USAID*. Como señala Kilcullen, “el Departamento de Defensa de EUA es casi 210 veces más grande que la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional y el Departamento de Estado juntos.” En términos de dotación de personal y fondos, el margen es mucho más amplio. Esto obstaculizó los esfuerzos de contrainsurgencia. Por ejemplo, a principios de 2005, yo desempeñaba dos funciones, trabajaba para la brigada y en el *PRT* en la provincia de Khost, mientras que algunas veces, cubría las actividades que se llevaban a cabo en las provincias de Paktia y Paktika —una clara situación de exceso de responsabilidades y tareas. Con el nombramiento del embajador Holbrooke en calidad de representante especial para Afganistán y Pakistán, esta situación mejoró de modo significativo, pero todavía hay desequilibrios.

Los equipos *PRT* son las “navajas suizas” de la contrainsurgencia. Si bien funcionan eficazmente en términos operacionales, han producido resultados desiguales en algunas áreas. A partir de 2006, la cantidad de fondos del programa *CERP* que se movía a través de los *PRT* pudo haber sobrepasado la capacidad de los *PRT* para administrar estos fondos. Algunos *PRT* trabajaron en asuntos relacionados con los derechos de las mujeres, con resultados menores a los deseados; y no es sorprendente, dada la sensibilidad extrema de este tema, especialmente en las áreas pashtunes.



(Fuerza Aérea de EUA, Sgto. Mayor Richard Simonsen)

*Trabajadores afganos cavan trincheras como parte de un proyecto de obras públicas de la USAID en el distrito de Nurgaram, 23 de enero de 2011.*

Si bien los *PRT* tenían un alcance y autoridad legal limitado, hubieran podido trabajar más con la Policía Nacional Afgana. Sin embargo, las deficiencias de la policía, muy evidente en 2005, iban más allá del alcance de los equipos *PRT* para hacerles frente de una manera significativa. Esto es importante, en el sentido de que la guerra en el oriente de Afganistán entre 2004 y 2008 fue más una guerra policíaca que una guerra del ejército.

Del mismo modo, el desarrollo del sector judicial, una parte importante para derrotar a los insurgentes y desarrollar una sociedad civil en Afganistán, quedó bastante rezagada. Por último, el apoyo del sector agrícola era muy débil, con un limitado despliegue de personal del Departamento de Agricultura y casi sin fondos. Las unidades de la Guardia Nacional se centraron en la agricultura e incrementaron sus despliegues bajo la dirección del Embajador Holbrooke lo que ayudó a resolver dicha deficiencia.

Si bien resulta difícil definir y cuantificar con precisión, la escasa atención prestada al desarrollo de una estrategia política general para el Comando Regional-Este y sus provincias (a diferencia de la planificación y estrategia militar detallada) redujo la eficacia de los *PRT* y los esfuerzos generales de contrainsurgencia, por lo menos, hasta finales de la década. El tiempo perdido puede ser difícil de recuperar.

Según se establece en el Manual de Campaña 3-24, “Los *PRT* se concibieron para ampliar el alcance y mejorar la legitimidad del gobierno central en las provincias de Afganistán en un momento en que gran parte de la asistencia estaba circunscrita a la capital de la nación”. Los equipos han tenido cierto éxito en la ayuda proporcionada al gobierno central, que lentamente tomó forma para llegar a las provincias, pero es muy posible que se encuentren con problemas: ¿qué sucedería si algunos afganos no quieren que el gobierno central llegue hasta ellos, porque están convencidos de que es corrupto, ineficaz y dominado por miembros de un distinto grupo étnico?

En el manual de Contrainsurgencia también se señala que, “La meta a largo plazo es dejar un gobierno capaz de funcionar independientemente. Al final, el país anfitrión tiene que funcionar por su propia cuenta. Lograrlo requiere el desarrollo de líderes e instituciones locales viables”.

Debido a una variedad de factores, incluyendo años de guerra, masivas bajas y el resultante éxodo (más la caída del sistema educativo bajo el régimen del Talibán), la base para un nuevo cuadro de servicios es limitada y los que sí cuentan con las destrezas para administrar un gobierno local, a menudo prefieren vivir en Kabul o en otras grandes ciudades. Los *PRT* podrían hacer más para establecer academias de servicio civil a nivel provincial o regional, pero ¿tienen los afganos la voluntad de formar un gobierno capaz de sobrevivir por sí solo y anteponer los intereses nacionales al bienestar personal, familiar o tribal? ¿Será imposible lograr la cohesión o reconciliación debido a las inherentes divisiones en la sociedad afgana? Y lo más inquietante de todo, ¿qué sucedería si la comunidad internacional, en particular Estados Unidos, desea más que los mismos afganos que esta iniciativa de desarrollo nacional tenga éxito?

## Conclusiones

En los últimos ocho años de operaciones en el Comando Regional-Este, los *PRT* han logrado el éxito como centros cívico-militares conjuntos que extienden el alcance del Gobierno, distribuyendo fondos para el desarrollo y ayudando a estabilizar muchas zonas en Afganistán. Si bien han tenido numerosas fallas (siendo una de las más evidentes, la falta de una adecuada presencia civil), se han adaptado y la atención aumentada y los recursos prestados a Afganistán bajo la administración de Obama, solo ha incrementado su valor. Obviamente, los *PRT* contribuyen a la estabilización en el Comando Regional-Este y a lo que ha sido un esfuerzo de las exitosas operaciones de contrainsurgencia del Comando Regional-Este. El hecho de que no haya habido una gran insurgencia, internamente establecida en contra de las fuerzas de la coalición y del Gobierno afgano en el área de responsabilidad del Comando Regional-Este, especialmente entre 2004 y 2008, pone de relieve este éxito. Los *PRT* también sentaron las bases para la expansión del componente civil iniciado en 2009 bajo la dirección del Embajador Holbrooke. No solo conformó parte de la infraestructura necesaria, sino que se pusieron en práctica las experiencias previas en términos de prioridades, mejores prácticas y aceptación afgana de los métodos

empleados por los *PRT*. Del mismo modo, la presencia de los *PRT* ayudó a la Dirección Independiente Afgana para la Gobernabilidad Local, recientemente formada a finales de 2007, a extender sus operaciones a nivel provincial y de distrito. Los *PRT* también pueden apoyar la política de gobernabilidad sub-nacional del Gobierno afgano. Los Equipos de Reconstrucción Provincial ayudaron a desarrollar líderes locales, una iniciativa importante, dada la escasez de funcionarios competentes. En gran parte, esta es una iniciativa ad hoc, cuyos alcances incluyen el financiamiento de asesores para los gobernadores, el transporte, la capacitación administrativa básica y proveer asesoría, según sea solicitada. Una historia de éxito es el muy calificado Gobernador de la provincia de Helmand, Gulab Mangal, quien previamente había estrechamente trabajado con las fuerzas de la coalición en el Comando Regional-Este. Los equipos *PRT* proporcionan lo que ni el Talibán ni otros grupos insurgentes pueden proporcionar —proyectos de desarrollo, incluso los principales proyectos de carreteras y un flujo continuo de mejoras a la infraestructura. Esto le da a las fuerzas de la coalición una ventaja “asimétrica”, dada la extrema pobreza en muchas áreas. Los proyectos de menor escala llevados a cabo inmediatamente después de las operaciones de combate, también son herramientas importantes en una contrainsurgencia. Más importante aún, los equipos *PRT* han contribuido dando cierta estabilidad y “espacio” mientras que los gobiernos locales se establecen y comienzan a funcionar. Representaron una presencia de bajo costo en el este de Afganistán, hasta que más recursos pasaron Irak a Afganistán.

El método “mancha de tinta” de la contrainsurgencia, en la cual la seguridad, el gobierno y el desarrollo se expande desde un punto central, obligando a que se retiren los insurgentes, tiene una relevancia práctica en el Comando Regional-Este. En la mayoría de los casos, el centro de cualquier “mancha de tinta” será la capital provincial, por lo general, la ciudad más grande y el centro económico y gubernamental. Los equipos se ubican en estas capitales y ofrecen fondos, apoyo político y hasta cierto punto seguridad para promover la expansión de la “mancha de tinta”. La provincia de Nangarhar es un ejemplo. Ha pasado de ser casi completamente “enemiga” en 2004 a

próspera (según los estándares afganos) en 2008, con un gobierno operacional, una gran reducción del narcotráfico y una economía en expansión. El PRT jugó un rol en el éxito de la contrainsurgencia que inicialmente se radicó en la ciudad capital de Jalalabad, extendiéndose a los distritos vecinos y luego a las provincias limítrofes de Konar y Laghman.

Las experiencias en el Comando Regional-Este pueden tener relevancia en las iniciativas en curso de contrainsurgencia en Kandahar y recintos de la misma ciudad. Una de las razones para el éxito de los PRT en el Comando Regional-Este fue una cadena de mando coherente, junto con la suficiente mano de obra y fondos. Esto es relevante para la ciudad de Kandahar, así como para los distritos que la circundan. Tal vez lo más importante son las lecciones aprendidas en el control y auditoría de los fondos para el desarrollo, de manera que estos fondos sean gastados eficiente y transparentemente y que la población vea que esto ocurra.

Los recientes acontecimientos han mejorado los esfuerzos de las fuerzas de la coalición para apoyar la gobernabilidad local. El despliegue de los equipos de apoyo del distrito escolar ha extendido el concepto del PRT a ese nivel, un paso importante en el desarrollo del gobierno local. El Programa de Entrega de Distrito, pretende fortalecer al gobierno local en puntos clave, sobre todo después de las operaciones de combate, es una importante iniciativa para obtener los recursos indispensables a nivel de distrito. Ahora, un representante civil de mayor jerarquía del Comando Regional-Este coordina las actividades de las agencias civiles, proporciona una amplia estrategia política a nivel provincial / regional y gestiona las cruciales relaciones que existen entre los civiles y militares. Esto es un paso hacia adelante.

Si bien los PRT en el este de Afganistán han hecho importantes contribuciones, al final, el éxito o fracaso depende de los mismos afganos. ¿Serán capaces los afganos de detener la corrupción, desarrollar líderes creíbles, sanar las desavenencias entre los grupos étnicos y tribales, resistir las influencias negativas extranjeras y anteponer el bienestar de la nación por encima de los intereses personales —factores que pesan más que cualquier impacto

que puedan hacer los PRT? Obviamente, esto requiere el esfuerzo a largo plazo de los afganos, de las fuerzas de la coalición y de la comunidad internacional.

## Los PRT en otros lugares y otros tiempos

El concepto básico de los *PRT* puede ser útil para otros países donde haya insurgencia, en donde hay una necesidad de ampliar el alcance del Gobierno y de la coordinación cívico-militar. De hecho, Estados Unidos introdujo por primera vez el concepto en Irak, después de ver cómo los *PRT* se habían desempeñado en Afganistán. Si los *PRT* reducen la necesidad de las costosas unidades de combate, pareciera lógico usarlos como una opción para ahorrar dinero. Asociados con las fuerzas de la policía, los *PRT* son, sin duda alguna, más económicos que las unidades de maniobra y pueden permanecer en el lugar durante años. También pueden tener relevancia en las iniciativas de “desarrollo nacional” que no necesariamente tienen que enfrentar una insurgencia activa ni situaciones post conflictos. Algo similar al modelo de *PRT* podría apoyar las elecciones en países después de los conflictos.

Los *PRT* han proporcionado la habilidad práctica (y arduamente ganada) de funcionarios civiles y oficiales militares sobre cómo llevar a cabo las actividades de contrainsurgencia. Son activos valiosos para Estados Unidos y debemos mantener esta capacidad, ya sea, a través de la USAID, el Departamento de Estado o como partes de las Fuerzas Armadas que participarán en futuras contrainsurgencias, tales como las Fuerzas Especiales o el Cuerpo de Infantería de Marina de EUA. Mientras los yihadistas sigan incitando insurgencias en países más allá de Irak y Afganistán, necesitaremos este conjunto de experiencias. **MR**

---

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. McChrystal, Stanley, “Commander’s Initial Assessment” (Kabul: Cuartel General, Fuerza Internacional de Asistencia en materia de Seguridad, 30 de agosto de 2009), <[http://media.washingtonpost.com/wp-srv/politics/documents/Assessment\\_Redacted\\_092109.pdf](http://media.washingtonpost.com/wp-srv/politics/documents/Assessment_Redacted_092109.pdf)>.
2. *The U.S. Army-Marine Corps Counterinsurgency Field Manual* (Chicago: University of Chicago Press, 2007).
3. Kemp, Robert, “Local Governance and COIN, in Eastern Afghanistan, 2004- 2008,” *Military Review* (November-December 2010): pág. 34.
4. Flynn, General de División Michael *Fixing Intel: A Blueprint for Making Intelligence Relevant in Afghanistan*, Center for New American Security, 2010.
5. Kilcullen, David, *The Accidental Guerilla, Fighting Small Wars in the Midst of a Big One* (Nueva York: Oxford University Press, 2009).

# El camino de la reconciliación: desarme, desmovilización y reintegración

Capitán Matthew Q. Rodano, Guardia Nacional del Estado de Nueva York

**I**RAK TIENE ANTECEDENTES complejos de etnias, religiones y tribus. En muchos casos, las diferencias entre estos grupos han dado lugar a conflictos, que van desde la renuencia a trabajar juntos hasta la hostilidad y lucha abierta. El proceso de reconciliación busca eliminar estas diferencias para garantizar que estos grupos puedan funcionar uno junto al otro y bajo un Gobierno legítimo y soberano.

Después de grandes conflictos, la reconciliación también puede referirse al proceso de reincorporación de los elementos de lucha en un proceso de paz. Se necesita un análisis exhaustivo del “factor humano” para comprender las interacciones de los grupos que facilitan una reconciliación exito. Las operaciones en este factor humano se han convertido en las operaciones tácticas que caracterizaron las primeras fases de la Operación *Iraqi Freedom*, para no mencionar las de mayor importancia.

En el norte de Irak, los árabes sunitas constituyen el grupo objetivo clave para los programas de reconciliación de la población. Conforman la mayor parte de la población del lugar, pero no fueron representados en el Gobierno tras un boicot de las elecciones de 2005 por muchos sunitas en todo el país. También los árabes sunitas constituyen la población mayoritaria insurgente, que lucha contra los grupos islámicos con bases extremistas o el nacionalismo. A fin de que el nuevo Gobierno iraquí tenga éxito, todos los grupos étnicos, sectarios y culturales deben poder participar en el Gobierno central y apoyar al mismo. El desarme, la desmovilización y la reintegración (*DDR*, por sus siglas en inglés) presentan una posibilidad de reconciliación con estos combatientes insurgentes.

## Los modelos de reconciliación y reintegración

El desarme, la desmovilización y la reintegración se refieren al proceso de recolección y destrucción de armas y municiones, la disolución o transformación de la fuerza opositora y facilitar la transición de los ex combatientes a la sociedad civil. En las directrices de las Naciones Unidas se estipula que el “desarme y la desmovilización de los ex combatientes deben darse en las primeras fases del proceso de paz”.<sup>1</sup> Al final de las operaciones de combate de gran envergadura en la primera fase de la Operación *Iraqi Freedom*, la Guardia Republicana y la mayor parte de los militares iraquíes fueron desarmados y desmovilizados; sin embargo, la reintegración resultó ser más difícil. La reconstrucción de las Fuerzas de Seguridad Iraquíes continuó a un ritmo lento y a muchos ex militares (y funcionarios del Gobierno) se les impidió servir en el nuevo Gobierno. Dicha exclusión causó que el nuevo Gobierno perdiera significativos conocimientos técnicos militares.

El concepto de las Naciones Unidas con respecto al desarme, desmovilización y reintegración comienza con un plan de desarme detallado, que incluye medidas para demostrar la transparencia y la rendición de cuentas, un programa estructurado de administración de armas que intenta limitar el ingreso de nuevas armas al país y la seguridad física de los ex combatientes. La desmovilización se logra en sitios de acantonamiento seguros que proporcionan servicios básicos mientras los ex combatientes esperan ser reasentados. Los programas de reintegración evalúan las destrezas de los ex combatientes, posibles planes de reconstrucción y los fondos disponibles

---

*El Capitán Matthew Q. Rodano, Guardia Nacional del Estado de Nueva York, actualmente sirve en calidad de oficial de logística del 1º Batallón de 258ª Brigada de Artillería de Campaña en la ciudad de Jamaica, Nueva York.*

*Fue desplegado en Irak desde septiembre de 2007 hasta diciembre de 2008 con el cargo de oficial de reconciliación de la División Multinacional-Norte. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Universidad de Rochester.*



*El Vice Gobernador Haji Sattar (derecha), con un fusil que recibió en un consejo (shura) sobre la reconciliación, patrocinado por el 7º Equipo de Combate de Regimiento del 3º Batallón, 6º Regimiento del Cuerpo de Infantería de Marina, en la Base Operativa Avanzada en Marjah, Afganistán, 23 de junio de 2010.*

para estos. También requeridos e igualmente desafiantes, son los “significativos cambios de actitud por parte de los ex combatientes y del resto de la población civil”.<sup>2</sup>

Sin embargo, el enemigo en el entorno de contrainsurgencia no cuenta con una fuerza convencional uniformada que sistemáticamente podemos desarmar y desmovilizar. Los “grupos armados irregulares e individuos armados” son objetivos para el desarme, pero la amplia disponibilidad de armas y municiones escondidas en depósitos o extraídas de Irak ocasiona lo que se denomina el “desarme incompleto”.<sup>3</sup> El desarme, la desmovilización y la reintegración no es un proceso puntual que ocurre una sola vez, sino un trayecto continuo de individuos en distintas etapas en camino hacia la reintegración.

La Amnistía, la reconciliación y la reintegración, también conocidas como la “AR2” (por sus siglas en inglés), es una metodología alternativa en el proceso de reintegración. La diferencia clave entre el método de la

AR2 y el DDR es que la “Amnistía debe ser establecida como base antes de que se pueda dar la reconciliación o la reintegración”.<sup>4</sup> No necesita ser incondicional, pero es fundamental para el éxito de las otras dos fases. El análisis del factor humano, nuevamente, es clave, dado que lleva al “descubrimiento y a la adecuada comprensión de las historias culturales que les permite a las partes agraviadas enmarcar su capacidad de conciliación”.<sup>5</sup>

Esta metodología inicial en el desarme, desmovilización y reintegración en Afganistán tuvo similares condiciones con respecto al factor humano en Irak (en términos de diferentes grupos religiosos y étnicos). De hecho, el programa abordó el tema de la Amnistía (aunque no una Amnistía general) y la Comisión de Desarme y Reintegración del Gobierno lo administró bajo el nombre de “Disolución de Grupos Armados Ilegales”.

El programa intentó convencer a los combatientes a desarmarse voluntariamente, en lugar de ofrecer incentivos monetarios para

que entregaran sus armas. Ofreció incentivos a las comunidades, salvo a los grupos armados ilegales para evitar la percepción de que el programa directamente apoyaba la actividad criminal.<sup>6</sup>

## Irak

En el informe del grupo de estudio de 2006, en Irak se identificó la falta de una reconciliación nacional como la “causa fundamental de la violencia”.<sup>7</sup> El incremento de soldados de la coalición (comúnmente conocido como la “oleada”) en 2007 y la consiguiente reducción de la violencia y el fortalecimiento tanto de las Fuerzas de Seguridad Iraquíes como del Gobierno de Irak, permitieron una mayor concentración en las iniciativas de reconciliación. El Gobierno, bajo el liderazgo del Primer Ministro Mouri al-Maliki, estableció el Comité de Implementación y Seguimiento para la Reconciliación Nacional en busca de esta, principalmente a través del acercamiento con los líderes tribales.

Las fuerzas de la coalición hablaron con el Gobierno y los líderes tribales a nivel local en busca de la reconciliación.<sup>8</sup> Sin embargo, no se dio ningún programa formal o informal de desarme, desmovilización y reintegración. En la provincia de Anbar, los líderes sunitas del lugar, crearon el Movimiento del Despertar, que consistía en hombres sunitas del área que se levantaron en contra de los grupos insurgentes para proteger sus intereses en el lugar. Las fuerzas de la coalición reconocieron el posible impacto en la seguridad y comenzaron a negociar contratos con los líderes tribales para proteger la infraestructura crítica, dando lugar a la creación del programa, Hijos de Irak.

Si bien no era un programa de desarme, desmovilización y reintegración por ninguna definición previa, los ex combatientes que se sumaron al programa Hijos de Irak, voluntariamente se desarmaron deshaciéndose de las armas ilegales. El programa proporcionó oportunidades de empleo para los iraquíes que querían proteger sus áreas locales y proveer información sobre los depósitos de armas y actividades insurgentes. Al principio, las fuerzas de la coalición denominaron a estos grupos “los ciudadanos locales comprometidos” o “los

ciudadanos locales interesados”, y muchos grupos se llamaron según el nombre de sus barrios (tales como los “Guardianes de Ghaziliyah” y los “Comités Populares de Baqubah” en la provincia de Diyala). Algunos grupos incluso continuaron con los mismos nombres de los grupos insurgentes que ya no eran apoyados. Estos grupos fueron trascendentales en la reducción de la violencia insurgente en sus áreas, al proporcionar información sobre los depósitos de armas, convertirse en una presencia visible y proteger a sus barrios colaborando con las Fuerzas de Seguridad Iraquíes y las fuerzas de la coalición. A finales de 2008, en reconocimiento a sus contribuciones, el Gobierno iraquí acordó asumir el control de los Hijos de Irak y de pagarles, comprometiéndose además a hacer la transición empleándolos en las Fuerzas de Seguridad Iraquíes o en los ministerios gubernamentales en puestos que no tuvieran que ver con seguridad.



Ejército de EUA. Soldado Kaimana-Ipulani Kalaii

*Intérpretes iraquíes (izquierda), les dan instrucciones a detenidos sobre la manera de completar un formulario de reconciliación en la Base Operativa Avanzada Warrior, en la provincia Tamim, Irak, 12 de abril de 2008.*

Por lo tanto, los ex combatientes que se habían voluntariamente desarmado (que ya no luchaban contra el Gobierno legítimo) simultáneamente se desmovilizaron y se reintegraron a la sociedad iraquí.

Sin embargo, el verdadero desarme, desmovilización y reintegración para los involucrados en actividades insurgentes sigue siendo difícil de lograr. Mientras eran responsable por las provincias septentrionales de Irak, la Fuerza de Tarea *Iron* desarrolló un programa para recibir a los combatientes insurgentes que querían dejar la lucha y convertirse en no combatientes.<sup>9</sup> A los combatientes se le exigía dar sus datos biométricos, así como información relacionada con actividades insurgentes o depósitos de armas y, luego, firmar un compromiso de cesar los ataques contra el Gobierno iraquí, las Fuerzas de Seguridad Iraquíes, los civiles iraquíes o las fuerzas de la coalición. A cambio, las fuerzas de la coalición dejaron de perseguir a estos individuos siempre y cuando no regresaran a tomar parte en actividades insurgentes. En algunas áreas, el Gobierno local también acordó cumplir el cese de persecución de estos individuos. No obstante, solo el Gobierno Nacional de Irak puede ofrecer una Amnistía verdadera, pero el programa de desarme, desmovilización y reintegración no anunció ni prometió Amnistía alguna a estos combatientes, solo el cese de la persecución.<sup>10</sup>

## **Las tácticas, técnicas y procedimientos**

El marco conceptual de desarme, desmovilización y reintegración, concebido en el área de la División Multinacional-Norte, estaba basado a nivel local. Sin embargo, tenía la virtud de servir como ejemplo para una iniciativa respaldada a nivel nacional y ofrecía una alternativa a los combatientes de nivel inferior a quienes los insurgentes coaccionaban o intimidaban a fin de que apoyaran las actividades insurgentes. El programa fue adaptado de programas e iniciativas de desarme, desmovilización y reintegración existentes que ya otras unidades habían previamente empleado. El aumento en la estabilidad y seguridad en el área, junto con un Gobierno y fuerzas de seguridad iraquíes más capaces, sentó las condiciones necesarias para un programa de desarme,

desmovilización, reintegración de mayor éxito durante el despliegue de la Fuerza de Tarea *Iron*.

Este programa fue una parte integral de los esfuerzos de reconciliación en general, que incluyó acciones tales como el compromiso de las tribus y los Hijos de Irak. Una “oficina de reconciliación” en todos los cuarteles generales (por lo menos hasta el nivel de brigada) ayudó a coordinar el proceso de los solicitantes de desarme, desmovilización y reintegración y aseguró que el programa fuera coherente tanto con la estrategia más amplia de reconciliación, como con los objetivos de “efectos” de unidad. Si bien ha sido difícil dedicar recursos, a tiempo completo, para la reconciliación (sobre todo en los escalones más bajos, donde la disponibilidad de personal es limitada), ha quedado demostrado que la oficina de reconciliación funciona mejor con la participación de la sección de inteligencia y de adquisición de blancos (tanto letal como no letal), así como con las secciones de operaciones de información, ingeniería (o gestión de contratos), cívico-militar y las secciones de efectos. La Fuerza de Tarea *Iron*, semanalmente, convocó reuniones de coordinación centradas en la reconciliación durante su despliegue y la oficina de reconciliación participó en los grupos de trabajo de inteligencia, efectos, planes y operaciones de información. Cuando el programa de desarme, desmovilización y reintegración comenzó a aceptar solicitantes, se amplió el campo de acción de estas reuniones para incluir el seguimiento de los progresos del programa; el intercambio de mejores prácticas y tácticas, técnicas y procedimientos para llevar a cabo investigaciones; e incorporar al Gobierno local y a las fuerzas de seguridad en la investigación y seguimiento de procesos.

También crucial en el fomento de la participación en este programa, fue el uso coordinado de las operaciones de información junto con las operaciones tradicionales. Las operaciones de información influyeron en la decisión, por parte de los combatientes, de participar en el programa y disminuyó su deseo de respaldar a la insurgencia (o temerle a la misma). Las operaciones convencionales contra los combatientes insurgentes, seguidas por un incremento de información sobre el programa de desarme, desmovilización y reintegración, dejaron en claro que si los combatientes no entregaban

sus armas, las fuerzas iraquíes y la fuerza de la coalición continuarían su persecución. Estos elementos crearon la motivación necesaria para que los guerrilleros solicitaran la reintegración.

### El proceso

El proceso de desarme, desmovilización y reintegración comienza cuando un ex combatiente declara su intención de ingresar al programa. En algunos casos, los combatientes se presentan para las sesiones exploratorias realizadas por las unidades, las cuales se anuncian en la comunidad. Otros combatientes prefieren enviar interlocutores para evaluar la situación antes de presentarse personalmente. Muchos temieron que las sesiones exploratorias fueran una trampa; el tratar a todos los participantes con respeto hizo que los combatientes se sintieran más cómodos con la idea de asistir personalmente a las mismas. Esto permitió que más guerrilleros de nivel medio y de aquellos que en el pasado habían llevado a cabo ataques contra las fuerzas de la coalición o las fuerzas iraquíes, ingresaran al programa sin temor a ser detenidos.

En la entrevista exploratoria inicial, pedimos a los combatientes que proporcionaran información demográfica básica y luego les informamos

las etapas del proceso y cómo esperábamos que se comportaran para que siguieran bajo el acuerdo de cese de persecución. Por otra parte, un combatiente podía presentarse a una estación conjunta de seguridad o a un centro conjunto de coordinación que no tuviera que ver con un suceso planeado. Después de una sesión exploratoria, lo dejábamos irse a casa. Si elegía participar en el programa, pasaría a la segunda parte del proceso para firmar la promesa de cesar sus ataques, renunciar a cualquier afiliación con grupos insurgentes y comenzar a proporcionar información sobre la actividad insurgente.

Los participantes en el programa de desarme, desmovilización y reintegración proporcionaban detalles sobre su participación en las redes de insurgentes o actividades previas y, a su vez, daban la ubicación de los depósitos de armas, completando, de esta manera, la fase de “desarme” del programa. Luego de firmar el compromiso, se iniciaba la desmovilización. Los participantes regresaban a sus vidas cotidianas durante una fase de vigilancia. En vista de que habían presentado sus nombres e información biométrica, las fuerzas iraquíes y de la coalición podían determinar si participaban, nuevamente, en actividades insurgentes. Como una condición del



El Ejército de EUA, Teniente Scott Marler

*Hombres iraquíes se congregan fuera de la Estación Conjunta de Seguridad para celebrar un acuerdo de cese de fuego como parte del proceso de reconciliación, 10 de junio de 2008.*

acuerdo, si esto ocurría, el cese de persecución ya no era válido y los participantes podían estar sujetos a ser detenidos por las fuerzas de la coalición o arrestados por las fuerzas iraquíes (siempre y cuando las respectivas condiciones se cumplieran). Sin embargo, en la mayoría de los casos, los participantes continuaban proporcionando información o entregando sus armas y periódicamente se presentaban en una estación conjunta de seguridad o al Centro Conjunto de Coordinación.

Durante esta fase, las fuerzas de la coalición trabajaron tanto internamente como con el Gobierno del lugar a fin de desarrollar oportunidades para la fase de “reintegración”. El estado final deseado para la reintegración era que los participantes inscritos participaran en un programa de empleo o capacitación auspiciado por el Gobierno. Además de empleo con los distintos ministerios gubernamentales, el Gobierno iraquí también desarrolló un programa de capacitación vocacional concebido para enseñar distintas destrezas técnicas. Los programas de alfabetización permitieron que los participantes cumplieran con los requisitos mínimos para muchos empleos gubernamentales en el sector de seguridad. La reintegración fue el aspecto más difícil del programa; aún quedan muchos desafíos.

### **Los desafíos del programa y de la reconciliación**

A pesar de que el programa de desarme, desmovilización y reintegración contribuyó a una marcada reducción en la violencia, tenía un significativo inconveniente: era una iniciativa liderada por las fuerzas de la coalición. Los Gobiernos a nivel local apoyaron las iniciativas de la coalición en toda nuestra área de operaciones, pero la falta de una iniciativa con base nacional impidió que el programa se ampliara con la rapidez que se hubiera podido hacer. Sin el respaldo nacional, la autoridad iraquí, a nivel local, solo podía implementar los acuerdos del cese de persecución sin garantía alguna de que fueran respetados en el resto del país. Si bien las bases de datos de las fuerzas de la coalición facilitaron el intercambio de información entre las unidades participantes, un acuerdo no evitaría que una provincia vecina

emitiera una orden de arresto válida, aunque el participante hubiera ingresado al programa en su área local.

Aunque, en realidad, esta situación jamás ocurrió, este conflicto podía afectar la percepción pública del programa. La necesidad de mantener la legitimidad del proceso judicial iraquí y el estado de derecho siguieron siendo la preocupación principal. En cualquier programa de reintegración, “el desarrollo con éxito depende de la capacidad de la nación anfitriona de reconciliarse con su pasado —para determinar a quién hay que castigar, a quién perdonar, a quién excluir y a quién aceptar dentro del nuevo orden del Estado”.<sup>11</sup>

Una consideración clave era cómo hacer frente a los combatientes que admitieron llevar a cabo ataques contra las fuerzas de Irak o de la coalición. La Ley de Amnistía Nacional iraquí excluyó al “terrorismo” de la ley de los crímenes; sin embargo, la ley solo tenía que ver con aquellas personas que ya estaban en el sistema penitenciario iraquí en el momento en que la ley fue emitida. La falta de un marco de Amnistía definido para los combatientes no encarcelados (el grupo de potenciales participantes en el programa de desarme, desmovilización y reintegración) significó que no había una distinción clara de qué acciones eran demasiado graves para permitir el cese de persecución.

Las unidades de la coalición enfrentaron este asunto caso por caso. Permitieron que los combatientes vinculados con los ataques ocurridos hace mucho tiempo atrás y que recientemente no hubieran participado en ninguna actividad entraran al programa, pero no así los combatientes con recientes órdenes de arresto iraquíes. Un verdadero programa de Amnistía, administrado por el

---

***La reintegración fue el aspecto más difícil del programa; aún quedan muchos desafíos.***

Gobierno nacional de Irak, incrementaría drásticamente el número de combatientes elegibles, al definir, claramente, las directrices y prometer una total Amnistía por acciones previas.



Ejército de EUA, Sgto. 2º Margaret Nelson

*Dieciséis solicitantes de reconciliación regresaron para el procesamiento de la segunda fase durante la Operación Restore Hope VII en la Base Operativa Avanzada McHenry, Hawijah, Irak, 1 de junio de 2008.*

La falta de oportunidades de empleo afectó la reintegración de los participantes en el programa de desarme, desmovilización y reintegración y obstaculizó otros programas de reconciliación. La oportunidad de recibir educación, capacitación e inserción a la fuerza laboral o empleo con el Gobierno, es una señal tangible de que la reintegración se ha completado. Sin embargo, el alto índice de desempleo y subempleo en todo Irak, junto con la lenta expansión de las agencias gubernamentales (incluyendo a las fuerzas de seguridad), redujeron el número de opciones disponibles para la reintegración. El desarrollo de oportunidades de empleo remunerado fue una de las medidas clave de éxito en la iniciativa de reconciliación.<sup>12</sup>

Una falta de respaldo nacional al programa exacerbó el problema de limitados programas de empleo. Los programas de empleo encabezados por los iraquíes se desarrollaron lentamente y centraron sus esfuerzos en los Hijos de Irak que salían de las posiciones de seguridad contratadas. A pesar del compromiso del Gobierno con la transición, los Hijos de Irak

saturaron la fuerza laboral.<sup>13</sup> Al final de la fase de desmovilización, los participantes del programa de desarme, desmovilización y reintegración no tuvieron prioridad sobre los integrantes de los Hijos de Irak, y esto demoró el proceso de reintegración. Mientras se amplían los programas de reintegración, más Hijos de Irak y participantes del programa de desarme, desmovilización y reintegración adquirirán las destrezas necesarias para conseguir empleo o utilizar los programas de micro-subsidación o micro-préstamo para establecer sus propios negocios.

### **Las posibilidades de nuevas iniciativas de reintegración en Afganistán**

Con el retiro de las fuerzas de la coalición en Irak tras la transición a la Operación Nuevo Amanecer, ahora se centra más atención y recursos en Afganistán. El Gobierno afgano ha logrado limitados éxitos en la reintegración de integrantes de grupos armados ilegales y la reconciliación con ciertos combatientes talibanes. La meta del

programa de “Disolución de los Grupos Armados Ilegales” era desarmar y reintegrar a 150.000 milicianos, pero “estas metas no se han logrado en parte porque los grupos armados en el sur, temen las constantes actividades de combate de los talibanes y se rehúsan a desarmarse voluntariamente”.<sup>14</sup> En septiembre de 2007, los líderes del Talibán afirmaron que rechazarían las ofertas de conciliación del presidente afgano Hamid Karzai hasta tanto “(1) todas las tropas extranjeras salieran de Afganistán; (2) se adoptara una nueva constitución ‘islámica’ y (3) se impusiera la ley islámica”.<sup>15</sup>

Un cambio de tácticas en Afganistán podría crear las mismas oportunidades para la reconciliación que estuvieron disponibles en Irak. Si mejora la situación de seguridad, y la población local respalda más al Gobierno central, un mayor número de combatientes estará dispuesto a participar en un programa de desarme, desmovilización y reintegración. En vista de que ya opera una agencia gubernamental concentrada en los asuntos de reconciliación (la Comisión de Desarme y Reintegración), hay un mecanismo para adquirir el apoyo de las fuerzas de seguridad en el lugar y del Gobierno y sincronizar los esfuerzos. Siempre y cuando se integre un programa de desarme, desmovilización y reintegración en los esfuerzos de reconciliación y en las operaciones de información de la Fuerza Internacional de Asistencia en Materia de Seguridad (*ISAF*, por sus siglas en inglés), este programa tendrá la misma posibilidad de éxito que tuvieron las iniciativas de

desarme, desmovilización y reintegración en Irak. Las iniciativas “esporádicas... transitorias a nivel local ya han tenido algunos resultados positivos, pero si el Gobierno nacional pone en práctica un programa más ampliamente generalizado, la Fuerza Internacional de Asistencia en Materia de Seguridad y los líderes locales pueden aprovechar estas iniciativas iniciales para incrementar la participación”.<sup>16</sup>

## Una solución singular

Ya que crea un mecanismo clave para darles a los actuales combatientes la oportunidad de declarar su intención de conciliación, el programa de desarme, desmovilización y reintegración sigue siendo una solución singular en una contrainsurgencia única. El apoyo que da el Gobierno al programa, o a cualquier programa de reintegración, demuestra la intención de conciliación y, por lo tanto, los dos grupos cuentan con los medios necesarios para cesar el conflicto y reintegrar a la sociedad a los ex combatientes. Si bien un marco conceptual nacional de Amnistía puede ser una manera de comenzar este proceso, el programa de desarme, desmovilización y reintegración iniciado por las fuerzas de la coalición puso de manifiesto que sí existía el potencial para la reconciliación y que se podía reducir considerablemente la violencia causada por los grupos insurgentes. Como es el caso con todos los acuerdos, ambas partes deben cumplir sus promesas y compromisos para consolidar los avances logrados.**MR**

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. United Nations Department of Peacekeeping Operations: Disarmament, Demobilization and Reintegration of Ex-Combatants in a Peacekeeping Environment: Principles and Guidelines, December 1999, p. 20.

2. *Ibid.*, págs. 34-39.

3. *Ibid.*, págs. 53-54.

4. Mosser, Michael W., “El ‘reconciliador armado’: El papel de las fuerzas armadas en el proceso de Amnistía, reconciliación y reintegración (marzo-abril de 2008).”

5. *Ibid.*

6. Dennys, Christian, *Disarmament, Demobilization and Rearmament?* 6 de junio de 2005, <<http://www.jca.apc.org/~jann/Documents/Disarmament%20demobilization%20rearmament.pdf>>, p. 9.

7. Baker, III, James A., Hamilton, Lee H. y col., *The Iraq Study Group Report* (Nueva York: Vintage Books, 2006), p. 30.

8. El uso del término “líderes tribales” no significa la exclusión de otras autoridades que no forman parte del Gobierno oficialmente reconocido. Por ejemplo, los lazos familiares frecuentemente pueden influir en la decisión de combatientes o ex combatientes de respetar los términos de un acuerdo de desarme, desmovilización y reintegración u otros.

9. En calidad de la División Multinacional-Norte, la Fuerza de Tarea *Iron* tenía un área de responsabilidad que incluyó las provincias de Ninewa, Kirkuk,

Salah ad Din y Diyala, en su despliegue de septiembre de 2007 a diciembre de 2008. Además, la División sostuvo relaciones con las provincias del Gobierno Regional de Kurdistán, Dahuk, Irbil y As Sulamanyah, pero no realizó operaciones de combate en la zona. Ni los Hijos de Irak ni el programa de desarme, desmovilización y reintegración fueron activos en esta región.

10. A fin de leer un análisis detallado de la relación entre la Amnistía y los programas de desarme, desmovilización y reintegración, véase Dempsey, Tom, “The Use of Amnesty in Peace and Stability Operations: What Commanders need to Know”, *The Colloquium*, 3/1, (septiembre de 2008).

11. El Manual de Campaña (*Field Manual - FM*) 3-07, *Stability Operations* (Washington, DC: Oficina Federal de Imprenta de EUA, 6 de octubre de 2008) p. 2-11.

12. Anderson, Joseph, “Factors Considered in Promoting Reconciliation and Amnesty in Iraq,” *The Colloquium*, 4/1, (octubre de 2008).

13. Nordland, Rob y Rubin y Alissa, J., “Sunni Fighters Say Iraq Didn’t Keep Job Promises,” *New York Times*, 23 de marzo de 2009.

14. Katzman, Kenneth, *Afghanistan: Post-War Governance, Security, and U.S. Policy* (Congressional Research Service, 30 de abril de 2008), p. 14.

15. *Ibid.*, p. 25.

16. Bumiller, Elisabeth, “U.S. Tries to Reintegrate Taliban Soldiers,” *New York Times*, 23 de mayo de 2010.

# Liderazgo Transformacional: La visión del Ejército de William DePuy

Teniente Coronel Jeffrey S. Wilson, Doctor en Pedagogía

**D**URANTE LA MITAD de los años 80, toda la estructura de defensa estadounidense estaba reconstruyendo su identidad profesional después de la guerra de Vietnam. Toda la fuerza de voluntarios y una década de déficit presupuestario, generó una escasez de equipos y un sinnúmero de problemas relativos al mantenimiento. Los pesados problemas raciales y el abuso en el consumo de drogas, destruyeron la esencia de las cuatro ramas de la Defensa. Nuevos tanques de batalla Abrams, vehículos de combate de infantería Bradley y helicópteros de ataque Apache, salieron de las líneas de producción y sustituyeron, de manera sostenida, a los tanques M60 de la época de Vietnam, los vehículos blindados para transporte de personal M113 y los helicópteros Cobra. Este fue el resultado de un renacimiento intelectual en los niveles más altos de mando del Ejército, así como una inyección de dinero en las arcas de la industria de la defensa por un gobierno elegido con base en una fuerte plataforma de seguridad nacional. El renacimiento produjo un cambio de paradigma en la manera en cómo el Ejército pensaba pelear y ganar una guerra contra la antigua Unión Soviética en Europa central.

En 1974, a raíz de la Guerra de Yom Kippur, un general del Ejército de EUA se subió a una colina azotada por el viento en Israel y estudió una vasta extensión de desbaratados tanques y vehículos blindados sirios que cubrían el desierto. Las Fuerzas de Defensa israelíes habían utilizado equipos de Estados Unidos —incluyendo misiles anti-tanques guiados de fabricación estadounidense para derrotar a una fuerza de infantería blindada y mecanizada siria mucho más grande que había dependido de armamento y tácticas soviéticas.

Los israelíes habían demostrado cuán eficazmente la coordinación del ejército y de la fuerza aérea podía incidir en las fuerzas subsiguientes con los aviones caza-bombarderos y helicópteros, mientras la infantería mecanizada, equipada con tanques y misiles, detuvo la primera oleada de acorazados. El General estadounidense esperaba poder utilizar las lecciones aprendidas de la guerra de Yom Kippur para elaborar un conjunto de conceptos doctrinales básicos a fin de reestructurar la manera en que el Ejército utilizaba su equipo y definir los requisitos para la siguiente generación de armamento. Así comenzó el proceso que dio lugar a uno de las más importantes reconfiguraciones de la doctrina del Ejército en el siglo XX: las ediciones publicadas en 1976 y 1982 del FM 100-5, *Operations*.<sup>1</sup>

Ya para cuando me puse mi segunda barra dorada de Teniente en mayo de 1985, la nueva doctrina tenía un nombre —Batalla Aeroterrestre— y cuatro imperativos para guiar el pensamiento en los niveles operacionales y tácticos de la planificación, que son: agilidad, iniciativa, profundidad y sincronización. Si bien el enfrentamiento Brecha del Fulda entre los soviéticos y las fuerzas de la OTAN jamás tuvo lugar, los imperativos doctrinales de la Batalla Aeroterrestre proporcionaron el modelo para el éxito táctico del Ejército en la guerra del Golfo de 1991 y la campaña “conmoción y pavor” de la invasión de Irak en 2003.

El impacto ideológico que surtieron los imperativos de la Batalla Aeroterrestre de 1982 en mi generación de oficiales del Ejército es tan pronunciado que resulta fácil subestimar el carácter revolucionario de la doctrina que le precedió —la doctrina de Defensa Activa de 1976. A pesar de

---

*El Teniente Coronel Jeffrey S. Wilson se desempeña en calidad de profesor asistente de filosofía en la Academia Militar de EUA donde enseña la cátedra de ética. Cuenta a su haber con una licenciatura de Western Illinois University,*

*una maestría de la Universidad de Illinois y un doctorado en liderazgo educativo, administración y política de la Universidad Seton Hall.*



Fotos: Izquierda: Infantes de marina de EUA con la 26ª Unidad Expedicionaria de la Infantería de Marina, asignados al buque de desembarco anfibio USS Carter Hall (LSD 50), conducen un tanque principal de batalla M1A1 Abrams en una playa durante el entrenamiento, 26 de octubre de 2010, Djibouti Derecha: William E. DePuy.

que rápidamente la Batalla Aeroterrestre superó a la doctrina de Defensa Activa, no nos deberíamos olvidar de que el principal autor de la doctrina de 1976, el General William DePuy, fue un líder transformacional en el proceso de elaboración doctrinal.

DePuy identificó un problema complejo, ideó una conversación para abordar ese problema, inició un proceso que le proporcionó al Ejército una oportunidad para ejemplificar los atributos de una organización de aprendizaje y afectó a la organización en forma positiva perdurable. DePuy estructuró una visión clara y atractiva; explicó cómo se podía lograr la visión, se mantuvo confiado y optimista, expresó su confianza en los subalternos; utilizó dramáticas acciones simbólicas para centrar a su organización en los valores intrínsecos, y (siempre) se comportó de manera ejemplar.<sup>2</sup> Al hacerlo, inculcó al Ejército el propósito moral durante una evolución institucional que culminó con la publicación del nuevo manual del Departamento del Ejército.<sup>3</sup>

En este artículo se utiliza un marco conceptual ofrecido por el locuaz teórico Paul Pangaro para argumentar que el General DePuy vio la elaboración de la doctrina como un problema complejo y luego concibió un diálogo para el Ejército que continúa hasta nuestros tiempos. Además, aprovecha las teorías de la “organización de aprendizaje”

desarrolladas por Peter Senge y C. West Churchman, para demostrar que el proceso de elaboración doctrinal que el General DePuy comenzó, condujo a que el Ejército se modificara. Lo deja traslucir como una organización de aprendizaje, dándole una oportunidad a la institución para ejemplificar sus cualidades. Por último, en el artículo se examina cómo el General DePuy reveló el contenido moral fundamental de la doctrina. (La edición del FM 100-5 de 1976 inspiró a los líderes a conceptualizar una doctrina moralmente planeada para el futuro.)

## Un problema complejo, una conversación permanente

Los teóricos organizacionales Michael Harmon y Richard Mayer definen los problemas complejos como “problemas sin soluciones o solo con soluciones temporales e imperfectas [tales como] la ubicación de una autopista o la confrontación con el crimen”.<sup>4</sup> Si bien los problemas complejos son difíciles de definir, la teórica organizacional Nancy Eggert señala que “no son problemas sin esperanzas, ni tampoco imposibles de definir”.<sup>5</sup> Sin embargo, requieren agilidad mental, por parte de los líderes, administradores y encargados de formular las políticas, porque según Harmon y Mayer observaron, “a causa de su singularidad, los problemas complejos no son sensibles a

las rutinas estandarizadas para el análisis y la evaluación”.<sup>6</sup> Con el fin de “asimilar estos problemas complejos, para definir y estructurar los temas”, los líderes, administradores y encargados de formular las políticas, deben reconocer que “distintos planteamientos teóricos estructuran las mismas situaciones de distintas maneras, formulan conflictivas preguntas acerca de las mismas, y proponen distintas soluciones o modos preferidos de acción para lidiar con los mismos.”<sup>7,8</sup>

A diferencia de los problemas complejos, los problemas rutinarios son discretos, “adaptables”, son problemas que “podrían ser planteados con sentido común e ingeniosidad, [fácilmente] definidos y separados de otros problemas y de su entorno [tales como la pavimentación de calles o la construcción de alcantarillas de conexión]”.<sup>9</sup> Si bien un problema rutinario puede ser “difícil, lento o complejo”, por lo general tiene una solución “técnica básica” —no importa cuán grande sea en la escala.<sup>10</sup> Un ejemplo válido de un problema rutinario (aunque complejo) era el

problema de cómo hacer llegar a un hombre a la Luna y regresarlo a la Tierra. A pesar de que la NASA demostró ser bastante apta para enfrentar el problema de alcanzar la meta declarada por el presidente Kennedy, era (y, de hecho, aún lo es) menos apta en la solución del complejo problema de cómo identificar el propósito moral del programa espacial humano de EUA.

Cuando el General DePuy se convirtió en el primer comandante del recientemente creado Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de EUA (TRADOC, por sus siglas en inglés) el 1 de julio de 1973, se dio cuenta de que las tácticas, técnicas y procedimientos de desarrollo para abordar las capacidades del enemigo era un problema de rutina. No así el diseño de la doctrina para describir cómo el Ejército combate, adiestra y educa a sus soldados, cómo el Ejército elige sus sistemas de armamento y se relaciona con las otras ramas de la Defensa y la política de defensa nacional.<sup>11</sup> Sabiamente, DePuy inició una conversación con el Ejército que les permitió a los mandos con



(Ejército de EUA, Soldado Khori D. Johnson)

*Sargento Segundo Thomas Leyva, 3ª Brigada de Asesoría y Ayuda, 4ª División de infantería, se asoma por la escotilla de un Bradley después de que su equipo completara su recorrido en el polígono de tiro de tanques. La Brigada de Hierro se encuentra en un período de entrenamiento que comenzó a principios de septiembre y terminará a principios del mes de diciembre del año en curso.*

intereses y agendas complicadas, ver la lógica en la integración de las discusiones sobre tácticas, adiestramiento, adquisición y demás temas.

Pangaro señala que abordar un problema de rutina es simplemente una cuestión de crear un diálogo iterativo y evaluativo para acordar en las metas y los medios. El concebir una conversación para tratar un complejo problema es mucho más complicado. Pangaro plantea la necesidad de un “diálogo para concebir el diseño” o “crear un nuevo lenguaje” que le permita a la organización iniciar una conversación que jamás antes había tenido.<sup>12</sup> El diseño de DePuy fue notable por la forma en que utiliza antiguos términos de distintas maneras. Les permitió a los mandos crear un nuevo lenguaje para describir los nuevos fenómenos con los que el Ejército jamás antes había tratado de una manera analítica.

Se puede argumentar que toda la base filosófica del entonces nuevo término de DePuy “Defensa Activa”, era el concepto de “sobrevigilancia” de la época de la Segunda Guerra Mundial que DePuy había aprendido de uno de sus mentores, el general Hamilton Howze. El general Howze “reconoció que el fuego de supresión era la mejor manera de neutralizar el fuego del enemigo, de manera que

---

### ***DePuy inició una conversación con el Ejército... integrando las discusiones sobre tácticas, adiestramiento, adquisición y demás temas.***

podieran tener lugar las maniobras decisivas”.<sup>13</sup> Howze acuñó el término “sobrevigilancia” para describir las maniobras de tanques y también de grandes formaciones de armas combinadas, en las que los tanques adelantados avanzaban “bajo el fuego directo de la ‘sobrevigilancia’ de otros tanques que estaban [idealmente en] posiciones fijas”.<sup>14</sup>

La doctrina de Defensa Activa de DePuy destacó el requisito de “garantizar el empleo del fuego supresivo contra un enemigo de manera que los medios en contacto con dicho fuego pudieran

maniobrar”.<sup>15</sup> DePuy previó una guerra europea en la que el enemigo superaba en número a las fuerzas de la OTAN por lo menos de tres a uno. Consideró esencial la agilidad táctica para las operaciones de EUA que destacó, lo más posible, en la defensa de las fuerzas de avanzada en una zona densamente poblada y sin oportunidad de ceder espacio por tiempo.<sup>16</sup>

El concepto a nivel operacional de la “defensa de avanzada” era congruente e inspirado por un manual doctrinal de Alemania Occidental equivalente al FM 100-5, en que el Ejército Alemán hizo hincapié en “una preparación minuciosa en cuanto al terreno y flexibilidad para permitir un rápido cambio del centro de esfuerzo, en el despliegue o profundidad, en la disposición de asumir riesgos en algunos sectores con el fin de concentrarse en otros, y de ser posible, en el despliegue de fuerzas móviles en acciones retardatrices y para determinar el dispositivo enemigo.”<sup>17</sup>

La idea alemana de *panzergrenadier* también guió el pensamiento de DePuy acerca de la relación que existe entre la infantería y las unidades blindadas. El término denominó a los soldados de infantería que entraron en la batalla con vehículos blindados junto con los tanques desde los cuales también podían pelear. DePuy tomó de los alemanes la presunción implícita de que las unidades blindadas y la infantería debían ser adiestradas, educadas y empleadas juntas, junto con la artillería, las armas de defensa aérea e incluso los aviones. (Esta última idea amplió la conversación para incluir a la Fuerza Aérea de EUA.) De hecho, la edición de 1976 del FM 100-5 es el primer documento oficial del Ejército en incluir el término que el Ejército después seleccionó para describir la doctrina que reemplazó la Defensa Activa —con la “Batalla Aeroterrestre” en ese entonces separada con guiones “*Air-Land Battle*”.<sup>18</sup>

La guerra de Yom Kippur en octubre de 1973 entre Israel y las fuerzas combinadas de Egipto y Siria cristalizó la idea de DePuy de que el Ejército de EUA se encontraba en un punto culminante en términos de su capacidad de replantear su fundamental presunción sobre la guerra en general y la guerra contra los soviéticos, particularmente, en Europa. Si bien la idea de concentrarse para pelear y ganar la primera batalla de la siguiente guerra

(Ejército de EUA, Especialista James B. Smith)



*El Sargento Thomas McKean, 63º Regimiento Blindado, 1ª División de Infantería, en un puesto de seguridad detrás de una ametralladora M2 calibre .50, en la escotilla de un vehículo de transporte de personal M113, en la Base de Operaciones de Avanzada Scunior, Provincia de Khalis, Irak, en apoyo a la Operación Libertad Iraquí, 11 de septiembre de 2004.*

no era nueva en la historia militar, tampoco fue la manera en que Estados Unidos libró la guerra a principios de la década de los años 70. A pesar del costo comprobado de la falta de preparación durante las primeras etapas de la guerra de Corea, el Ejército estadounidense todavía se aferraba a un modelo de generación de fuerzas que supuso que Estados Unidos tendría tiempo para participar en la movilización industrial y de personal tipo Segunda Guerra Mundial, un suceso que las crecientes capacidades soviéticas y el estado deplorable de las fuerzas estadounidenses en Europa hicieron cada vez más inalcanzable.

Después de conversar con los analistas del Ejército de EUA y ver con sus propios ojos las consecuencias de la guerra de Yom Kippur, DePuy habló con funcionarios israelíes sobre su experiencia durante el combate, examinó los tanques capturados de fabricación soviética y otros vehículos blindados y concluyó que, en una guerra “europea”, las fuerzas estadounidenses tendrían que concentrarse contra las fuerzas principales del enemigo y rápidamente derrotarlas”.<sup>19</sup>

DePuy presumió que “los gobiernos implicados intentarían mantener bajo control cualquier discordia [en Europa] antes de que las mismas hicieran estallar una guerra mundial o nuclear y que las tasas de rápido consumo de la batalla no permitiría una lucha prolongada”. DePuy se dio cuenta de que “las bases de equipamiento y entrenamiento del Ejército, junto con los planificadores, tendrían que dar por sentado, a diferencia de décadas de previos pensamientos basados en los precedentes históricos que ya no son pertinentes, que el Ejército tendría que ganar los primeros enfrentamientos de una guerra como esta, de manera que la decisión fuera favorable para los intereses de EUA”.<sup>20</sup>

Las nuevas presunciones hicieron necesario idear un nuevo vehículo para la infantería que pudiera proporcionar “una movilidad equivalente [a los tanques] y protección blindada, de manera que pudieran pelear junto a los tanques usando armas de fuego automáticas para suprimir la capacidad antitanque de la infantería enemiga tal como la que encontraron los israelíes”.<sup>21</sup>

DePuy también se dio cuenta de que los líderes del Ejército, en todos los niveles, tuvieron que renunciar a un pensamiento lineal, incluyendo las formaciones básicas de los tanques y la infantería, “abandonar toda idea de disponer sus vehículos en formas geométricas... y, en su lugar, hacerlos fluir a través del terreno en la configuración que mejor aprovechara la cobertura disponible y la ocultación del terreno.”<sup>22</sup> DePuy creía que la guerra de Yom Kippur demostró que, para “mantener un rápido movimiento, las unidades blindadas tendrían que estar preparadas para reprimir al enemigo, es decir, inmediatamente devolver el fuego pesado para destruirlos, en el mejor de los casos, o como mínimo, para romper el fuego. Idealmente, [con]... tanques e infantería mecanizada... vigilando... desde posiciones fijas, encubiertas y ocultas...”<sup>23</sup>

El análisis anterior muestra al general DePuy iniciando una discusión sobre una nueva realidad en la guerra, usando la evidencia empírica de la guerra de Yom Kippur para validar los conceptos teóricos que había desarrollado a lo largo de su carrera. También utilizó viejos términos tales como “panzergrenadier” en nuevas formas y con un nuevo lenguaje inventado como “Batalla Aeroterrestre” para describir una nueva realidad del entorno operacional.

En resumen, DePuy inició un cambio de paradigma en el pensamiento del Ejército de EUA sobre la relación que existe entre la adquisición, adiestramiento, educación y empleo de fuerza. Reconoció la peligrosa naturaleza del problema del desarrollo doctrinal. La discusión que él inició continúa hoy a medida que los mandos del Ejército luchan por definir el papel que desempeña el Ejército en situaciones de conflicto cada vez menos lineales y multifacéticos.

## **El Ejército como una organización de aprendizaje**

Con base en estudios que comenzaron a principios del año 1973 (el año en que DePuy asumió el mando de TRADOC), el investigador teórico organizacional Graham Leicester describió “la constante tensión que existe entre la urgente necesidad de aprender y los obstáculos que se interponen para el aprendizaje”, tanto a nivel individual como organizacional.<sup>24</sup>

La teoría del aprendizaje organizacional ganó gran popularidad en el año 1990 con el adveni-

miento de un trabajo muy influyente del profesor Peter Senge, titulado *The Fifth Discipline* (La Quinta Disciplina). Senge propone cinco “disciplinas” que distinguen a la organización de

---

## **...DePuy inició un cambio de paradigma en el pensamiento del Ejército de EUA sobre la relación que existe entre la adquisición, adiestramiento, educación y empleo de fuerza.**

aprendizaje. Las explico aquí en cierto detalle, ya que son fundamentales para la comprensión del marco conceptual. La esencia de la primera disciplina, el dominio personal, es “aprender a expandir nuestra capacidad personal para crear los resultados que más deseamos”.<sup>25</sup>

La segunda disciplina, los modelos mentales, consiste en “reflexionar, constantemente aclarar y mejorar nuestras imágenes internas del mundo, y ver cómo moldean nuestras acciones y decisiones”.<sup>26</sup>

La tercera disciplina es la visión compartida, la cual fomenta “un sentido de compromiso de un grupo, desarrollando imágenes compartidas del futuro [que el grupo desea] crear y los principios y prácticas con las que esperamos llegar”.<sup>27</sup>

El aprendizaje en equipo, la cuarta disciplina, se centra en “la transformación de las destrezas conversacional y pensamiento colectivo, de manera que los grupos de personas puedan, de manera confiable, desarrollar más la inteligencia y la capacidad que la suma de los talentos individuales de los integrantes”.<sup>28</sup>

Finalmente, el modelo de Senge presenta los sistemas de pensamiento como la quinta disciplina—que fundamenta las otras cuatro. Los sistemas de pensamiento, según Senge, es “una manera de pensar y un lenguaje para describir y comprender las fuerzas y las interrelaciones que moldean el comportamiento de los sistemas [para] cambiar los sistemas de manera más eficaz, y actuar en mayor armonía con los procesos más

amplios del mundo natural y económico”.<sup>29</sup> Senge destaca que la “esencia” del sistema del pensamiento “radica en un cambio de mentalidad” que implica “ver la interrelación en lugar de la cadena de causa y efecto [y] los procesos de cambio, en lugar de los instantáneos”.<sup>30</sup>

Las organizaciones de aprendizaje entran en fricción cuando la gente en ella, según Senge, “están comprometidas, por su cuenta, a la práctica de estas disciplinas —ampliando su propia capacidad para mantener y buscar una visión, reflexionar e investigar, colectivamente desarrollar capacidades y comprender los sistemas”.<sup>31</sup>

Claramente, William DePuy era un practicante de las cinco disciplinas de Senge. Si bien pudiera ser que no describió su propia perspectiva o visión exactamente en estos términos, y aunque no transformó al Ejército en una organización de aprendizaje por sí solo, el trabajo que realizó DePuy en el FM 100-5 nos permite apreciar cómo el correcto líder puede hacer que se manifieste la capacidad innata de una organización para que funcione como una organización de aprendizaje.

DePuy demostró cómo un líder puede desempeñarse en calidad de mentor a través de la práctica para que las personas que conforman la organización puedan llegar a ser mejores pensadores de sistemas.

En sus enérgicos esfuerzos para extender los dominios y la colaboración, DePuy puso en marcha un proceso que hizo ver al Ejército como practicantes de la primera disciplina y dominio personal. En el diálogo a menudo forzado entre las comunidades de la infantería y de blindaje dentro del Ejército, en las iniciadas conversaciones de DePuy entre el Ejército y el Comando Aéreo Táctico de la Fuerza Aérea y en el diálogo internacional sostenido entre los elaboradores de la doctrina de EUA y Alemania, los mandos del Ejército ejemplificaron el proceso de “aprender para expandir nuestra capacidad a fin de crear los resultados que más deseamos”.<sup>32</sup>

Si la segunda disciplina, los modelos mentales, consiste en “reflexionar, continuamente aclarar y mejorar nuestras imágenes internas del mundo y ver cómo moldean nuestras acciones y



(Cuerpo de Infantería de Marina, Sgto. Jeffrey D. Anderson)

*Un helicóptero AH-1W Super Cobra de la Infantería del Cuerpo de Infantería de Marina de EUA asignado al 369º Escuadrón de helicóptero de ataque ligero, 3ª Ala de aviones de la Infantería de Marina, aterriza en el Campamento Bastion en Helmand, Afganistán, 15 de mayo de 2010.*

decisiones”, el proceso dirigido por DePuy de usar datos empíricos de sucesos tales como la guerra de Yom Kippur desafió las presunciones acerca de la adquisición, el adiestramiento y la doctrina —por consiguiente, también poniendo de manifiesto de esta manera al Ejército como una organización de aprendizaje.<sup>33</sup>

La idea de DePuy de que la doctrina sería el eje de la rueda desde donde saldrían la adquisición y el entrenamiento (entre otros) fue fundamental en encauzar al Ejército hacia la tercera disciplina, la visión compartida, entendida como “imágenes compartidas del futuro y los principios y prácticas mediante los cuales esperamos llegar”.<sup>34</sup>

El proceso de elaboración del FM 100-5 también fue un ejemplo del aprendizaje de equipo, la cuarta disciplina. Los diálogos sostenidos con el inter-servicio, el servicio internacional y el intra-servicio “transformaron las destrezas del pensamiento conversacional y colectivo” a través de un proceso evaluativo e iterativo que evoca la esencia de la teoría de la conversación moderna como la ofrecida por Pangar.<sup>35</sup>

Al aprobar el FM 100-5, el Ejército adoptó la quinta disciplina mediante la presentación de una nueva “manera de pensar, y un lenguaje [nuevo] para describir y comprender las fuerzas e interrelaciones que moldean el comportamiento de los sistemas [a fin de] cambiarlos de manera más eficaz y actuar más en consonancia con los procesos más amplios del mundo natural y económico”.<sup>36</sup> El manual “comenzó una reorientación doctrinal emulada en la historia del Ejército de EUA en tiempos de paz, solo con la adopción de la división pentómica en 1956”.<sup>37</sup> En su visión holística de la guerra y el papel que desempeñó el Ejército en la misma, el manual fue un verdadero “cambio de mentalidad”, que implica “ver las interrelaciones en lugar de las cadenas de causa-efecto [y] ver los procesos de cambio en lugar de los instantáneos”.<sup>38</sup>

## El general DePuy y el contenido moral de la doctrina

El fomento de “un sentido de compromiso de un grupo, mediante la elaboración de imágenes compartidas del futuro que [el grupo desea] crear, y los principios y prácticas con las que esperamos llegar”, sugiere un punto crítico sobre el pensamiento sistémico y la organización de aprendi-

zaje.<sup>39</sup> El analista de sistemas C. West Churchman, de manera sucinta, plantea este punto. Señala que la organización de aprendizaje está moralmente impulsada. Al igual que DePuy, Churchman fue aficionado al análisis de sistemas, co-autor del “primer libro de texto internacional en el tema” en 1957.<sup>40</sup> Su interés principal era “poner en práctica la filosofía [en particular la ética] a través de la investigación de operaciones para los problemas industriales y gubernamentales”.<sup>41</sup>

Las obras fundamentales de Churchman sobre las organizaciones de aprendizaje y el pensamiento sistémico son: *Design of Inquiring Systems and The Systems Approach and Its Enemies* (Diseño de sistemas inquisitivos y el Enfoque de sistemas y sus enemigos).<sup>42</sup> En las mismas se alega que la eficiencia y la eficacia en las organizaciones están estrechamente ligadas a la ética de la organización, y que “el estado de alerta ética proviene del pensamiento sistémico”.<sup>43</sup> Churchman estableció siete conceptos centrales (que se traslapan y, de hecho, se amplían con base en las ideas básicas de las cinco disciplinas de Senge): “teleología del sistema, enfoque, evolución, establecimiento de límites, garantía de conocimiento y esperanza”.<sup>44</sup> Define el conocimiento como “el pensamiento combinado con un interés en la ética”.<sup>45</sup> Además, define la *esperanza* como “la creencia espiritual en un futuro ético”.<sup>46</sup> Churchman les da a la organización de aprendizaje y a los sistemas de pensamiento una base de valores más refinados. En los últimos años, los líderes de la educación, administradores y los encargados de hacer la política, lo han destacado como un compromiso con “misión, visión y valores compartidos” o una comunidad de aprendizaje profesional, bajo la cual una organización reúne su “investigación colectiva, equipos de colaboración, orientación a la acción y experimentación, mejora continua y orientación hacia los resultados”.<sup>47</sup>

Veinte años antes de la publicación de los Valores del Ejército, el Espíritu Guerrero, y el Credo del Soldado, el proceso de desarrollo doctrinal de DePuy denotó el compromiso moral que tiene el Ejército con la evolución institucional. DePuy estaba interesado en la eficiencia y eficacia, pero tenía la convicción moral de que el Ejército, como institución, tenía una obligación con la Nación de responder a nuevos desafíos después de la guerra de Vietnam, lo que requirió replantear la base

intelectual del Ejército. DePuy buscaba “la mejor idea disponible”, mientras cambiaba la manera en que el Ejército pensaba acerca de la doctrina fundamental.<sup>48</sup> Consideró la doctrina como “el producto más importante de la tentativa de un ejército a fin de prever y prepararse para el futuro [y] un cuerpo viviente de ideas y no un mandato judicial de leyes permanentes e inviolables”.<sup>49</sup>

Por último, DePuy vio cómo la doctrina afecta a lo que los teóricos Lee Bolman y Terrence Deal llaman las cuatro estructuras de la institución: la política, los recursos estructurales, los recursos humanos y lo simbólico.

En lo que a la política compete (el conflicto de poder en la organización), DePuy encauzó a TRADOC en la sincronización de ideas transversalmente a las Armas y áreas funcionales. En términos de la estructura (las reglas, los roles, las metas y los métodos de acción que rigen la relación con el medio ambiente), en el FM 100-5 de DePuy se integra una manera de entender las relaciones bajo el título de Defensa Activa. En

cuanto a los recursos humanos (cómo la organización define los roles y las misiones), en el FM 100-5 se eliminó por completo cualquier duda en cuanto a que el Ejército debía caracterizarse por gente proveniente de una cultura organizacional que valorara la iniciativa y la autonomía, con el fin de tener éxito en un entorno de conflicto descentralizado. Por último, en lo que respecta al simbolismo (cómo la cultura se desarrolla y se comparte), DePuy insistió en que el Ejército publicara el FM 100-5 en una carpeta de camuflaje en lugar de una de manila, un claro ejemplo de que la sustancia mejora la forma en un esfuerzo por centrar la atención del Ejército en la primera batalla de la siguiente guerra.<sup>50</sup>

El Ejército en evolución en el que me alisté en 1985 y del que me retiraré después de 27 años de servicio en 2012, le debe mucho a William DePuy, un brillante líder intelectual, moralmente centrado, educador y pensador quien nos recordó que la doctrina no es un estado final, sino un peregrinaje.**MR**

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. El general Don Starry, uno de los más cercanos colaboradores de DePuy en el proceso de desarrollo de la doctrina. La viñeta es bien contada en Kitfield, James, *Prodigal Soldiers: How the Generation of Officers Born of Vietnam Revolutionized the American Style of War* (Nueva York: Simon and Schuster: 1995), págs. 151-55.
2. Yukl, Gary, *Leadership in Organizations*, 6ª Edición (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Pearson, 2006), p. 274.
3. El excelente artículo del entonces Mayor Pablo Herbert publicado en el periódico de Leavenworth, estado de Kansas es una fuente de inspiración fundamental y principal de este ensayo. El 1 de julio 1976 fue el día en que el Departamento del Ejército aprobó la publicación, aunque no se distribuyó hasta finales de año. Herbert, H., Paul, Deciding What Has to Be Done: El general William E. DePuy y la edición de 1976 del FM 100-5, Operations (Fort Leavenworth, Kansas: U.S. Army Combat Studies Institute, 1988, 93 y 95.
4. Harmon, M., Michael y Mayer, T., Richard, *Organization Theory for Public Administration* (Boston: Little, Brown, 1986), p. 9. Citado en Nancy J. Eggert, *Contemplative Leadership for Entrepreneurial Organizations* (Westport, CT: Quorum Books, 1998), p. 86.
5. Eggert, p. 86
6. Harmon y Mayer, p. 11. Citado en Eggert, p. 86
7. Eggert, p. 86
8. Harmon y Mayer, p. 12. Citado en Eggert, p. 86
9. Harmon y Mayer, p. 9. Citado en Eggert, p. 86
10. Ibid.
11. Herbert; p. 23.
12. Paul Pangaro, Rethinking Design Thinking, Presentación en el Picnic de 2010, Amsterdam, Holanda, 1 de septiembre de 2010, la diapositiva 38, <www.pangaro.com>, 2 de julio de 2011.
13. Herbert; p. 17.
14. Ibid.
15. Ibid., p. 18.
16. Ibid., págs. 64-65.
17. Ibid., p. 65.
18. Ibid., p. 68.
19. Ibid., p. 31.
20. Ibid.
21. Ibid., p. 33.
22. Ibid., p. 34.
23. Ibid.
24. Leicester, Graham. “Meeting Don Michael: A Learning Journey in Five Scenes,” Transcripción de la presentación en la Global Business Network, San Francisco, 29 de mayo de 2009, <http://www.internationalfuturesforum.com/projects.php?go=dl&id=30&file\_ref=pmmhlcotr> (4 de julio de 2011).
25. Senge, Peter, *The Fifth Discipline Fieldbook* (Nueva York: Doubleday, 1994), p. 6.
26. Ibid.
27. Ibid.
28. Ibid.
29. Ibid., p. 7.
30. Ibid., p. 73.
31. Ibid., p. 7.
32. Ibid., p. 6.
33. Ibid.
34. Ibid.
35. Ibid.
36. Ibid., p. 7.
37. Herbert; p. 95.
38. Senge, p. 73
39. Ibid., p. 6.
40. Flood, Robert, L., *Rethinking The Fifth Discipline: Learning Within the Unknowable* (London: Routledge, 1999, p.62
41. Ibid.
42. Ibid., p. 63.
43. Ibid., p. 92.
44. Ibid.
45. Ibid., p. 65.
46. Ibid.
47. DuFour, Richard y Eaker, Robert, *Professional Learning Communities at Work* (Bloomington, IN: National Educational Service, 1998), págs. 25-29.
48. Herbert; p. 107.
49. Ibid.
50. Lee Bolman y Terrence Deal, *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 2003), p. 16.

# Military Review

## ÍNDICE 2011

PARTE I TÍTULOS PÁG. 76

PARTE II AUTORES PÁG. 79

PARTE III MATERIAS PÁG. 83

### PARTE I

#### ÍNDICE DE TÍTULOS

	PÁG	MES
<b>Ahora que nos vamos de Irak, ¿qué aprendimos?</b> <i>Coronel Graig A. Collier</i>	2	Ene-Feb
<b>Cómo controlar el dominante terreno humano: Identificando las oportunidades culturales en una insurgencia</b> <i>Mayor Mark J. Broekhuizen</i>	35	Mar-Abr
<b>Cómo controlar la bestia interior: La clave del éxito en los campos de batalla del siglo XXI</b> <i>Mayor Douglas A. Pryer</i>	77	Mar-Abr
<b>Cómo identificar el centro de gravedad del Programa de mentorización afgano</b> <i>Mayor David H. Park</i>	42	Mar-Abr
<b>Cómo la Inteligencia Emocional puede Influir Positivamente</b> <i>Gerald F. Sewell</i>	2	Jul-Ago
<b>Cómo lidiar con absolutos: La religión, el ambiente operacional y el arte del Diseño</b> <i>Teniente Coronel Prisco R. Hernández</i>	2	Mar-Abr
<b>Cómo mitigar la interacción con líderes clave</b> <i>General de División Richard C. Nash</i> <i>Capitán Eric P. Magistad</i>	25	Mar-Abr
<b>Dos Asignaciones a Afganistán: Veinte años y dos Ejércitos distintos</b> <i>Mayor Eero Kinnunen</i>	38	Jul-Ago
<b>Durmiendo con un elefante: Observaciones personales sobre las operaciones de la Coalición en el entorno operacional actual</b> <i>General Sir Nick Parker</i>	40	Sep-Oct

<b>El camino de la reconciliación: desarme, desmovilización y reintegración</b> <i>Capitán Matthew Q. Rodano</i>	59	Nov-Dic
<b>El desafío del liderazgo en el ambiente interinstitucional</b> <i>William J. Davis, hijo</i>	68	Mar-Abr
<b>El liderazgo comunicativo: La vinculación que existe entre la ética profesional y los comportamientos en el campo de batalla.</b> <i>Mayor Christopher H. Warner</i> <i>Coronel George N. Appenzeller</i>	10	Nov-Dic
<b>Equipos de Reconstrucción Provincial al Oriente de Afganistán: El beneficio como herramienta estratégica en la contrainsurgencia</b> <i>Robert E. Kemp</i>	49	Nov-Dic
<b>El planteamiento del Ejército de EUA para la asistencia de la fuerza de seguridad</b> <i>General de Brigada Edward P. Donnelly</i> <i>Mayor Bill Torrey</i>	52	Mar-Abr
<b>Ética Instantánea: Lo que damos por sentado, importa</b> <i>Keith Leavitt</i> <i>Mayor Walter J. Sowden</i>	71	Ene-Feb
<b>Fénix, Jaque, Camaleón y Sodoma: Operaciones tácticas con connotaciones político-estratégicas</b> <i>Coronel Luis Alberto Villamarin Pulido</i>	24	Ene-Feb
<b>Globalización y atomización del terrorismo internacional Panorama y contornos del terrorismo internacional</b> <i>Dr. Alfonso Merlos García</i>	61	Sep-Oct
<b>Heurísticas y sesgos en la toma de decisiones militares</b> <i>Mayor Blair S. Williams</i>	52	Ene-Feb
<b>Implicaciones Estratégicas de las Relaciones entre Irán y los Gobiernos izquierdistas de la Alba</b> <i>Profesor Leopoldo E. Colmenares</i>	9	Sep-Oct
<b>La Credibilidad de Estados Unidos, La prueba por venir</b> <i>Amitai Etzioni</i>	29	May-Jun
<b>La escasez de recursos vitales: retos, riesgos y amenazas</b> <i>Brigada Salvador García Herrerros</i>	2	Nov-Dic
<b>La estrategia de un Comandante para los Medios de Comunicación Social</b> <i>Coronel Thomas D. Mayfield III</i>	73	Jul-Ago
<b>La Exportación de la «Revolución Bolivariana» hacia América Latina</b> <i>Leopoldo E. Colmenares G.</i>	8	Ene-Feb
<b>La guerra asimétrica y las operaciones de información</b> <i>Coronel (R) Rodolfo Ortega Prado</i>	21	May-Jun
<b>La influencia como medida del éxito</b> <i>Mayor Andrew J. Knight</i>	11	May-Jun
<b>La relación que existe entre las Fuerzas Armadas y los medios de comunicación Un ejercicio de paciencia estratégica</b> <i>Coronel (R) Steven A. Boylan, Ejército de EUA</i>	31	Nov-Dic
<b>La salida de Afganistán</b> <i>Bing West</i>	52	May-Jun
<b>La Profesión de las Armas y el Suboficial Profesional</b> <i>Raymond F. Chandler, III; Sargento Mayor del Ejército</i>	87	Sep-Oct

<b>La Reorganización de la Brigada</b> <i>Coronel Paul C. Hastings</i> <i>Teniente Coronel Thomas M. Zubik</i> <i>Teniente Coronel Eric K. Little</i>	21	Nov-Dic
<b>La unidad de acción: Cómo organizar los equipos de combate de brigada para las guerras del futuro</b> <i>Coronel Scott Efflandt</i>	86	Ene-Feb
<b>La violencia económica: Es hora de cambiar el juego</b> <i>Capitán Jonathan Pan</i>	82	Jul-Ago
<b>La voluntad nacional desde la perspectiva de amenazas</b> <i>Sra. E. Margaret Phillips</i>	44	Ene-Feb
<b>Liderazgo nocivo: Segunda parte</b> <i>Coronel (R) George E. Reed</i> <i>Teniente Coronel (R) Richard A. Olsen</i> <i>Coronel Charles A. Pfaff</i>	59	Mar-Abr
<b>Liderazgo Transformacional: La visión del Ejército de William DePuy</b> <i>Teniente Coronel Jeffrey S. Wilson</i>	67	Nov-Dic
<b>Las Fuerzas Mecanizadas en la Guerra Irregular</b> <i>Mayor Irvin Oliver</i>	50	Jul-Ago
<b>Los siete mitos más destacados de la política de defensa hacia las Américas</b> <i>Frank O. Mora</i> <i>Nicholas Zimmerman</i>	75	Ene-Feb
<b>Los siete pilares del poder en las guerras de menor envergadura</b> <i>Randy Borum, Doctor en Filosofía</i>	67	Sep-Oct
<b>Los Dioses de la Ciudad y las Deidades de la Aldea: El sesgo urbano en las Operaciones de contrainsurgencia</b> <i>Eric Jardine</i>	51	Sep-Oct
<b>Los pensamientos de un hombre viejo sobre la guerra y la paz</b> <i>Edward Bernard Glick</i>	69	Jul-Ago
<b>Los Soldados y la Política: Desvelando algunos mitos</b> <i>Phillip S. Meilinger</i>	22	Sep-Oct
<b>Luchar por Comprender: Un ejemplo práctico del diseño a nivel de batallón</b> <i>Teniente Coronel Pat Proctor</i>	13	Jul-Ago
<b>México: ¿Estado frágil o democracia emergente?</b> <i>Mayor Juan P. Nava</i>	68	May-Jun
<b>Nivelando Conocimientos sobre el sistema de defensa de Estados Unidos de América</b> <i>Coronel de Caballería Douglas Bassoli, Ejército Brasileño</i>	79	Sep-Oct
<b>Neurociencia para los líderes de combate: Un planteamiento basado en cómo funciona el cerebro del líder en el campo de batalla moderno</b> <i>Mayor Andrew Steadman</i> <i>Teniente Coronel (retirado) Lester W. Grau</i>	24	Jul-Ago
<b>Operaciones de Información: de buenas a grandiosas</b> <i>General de Brigada Ralph O. Baker</i>	2	Sep-Oct
<b>Operación de Paz en Haití: Temas pendientes</b> <i>General de Brigada (R) Eduardo Aldunate Herman</i>	79	May-Jun
<b>Pelear la Guerra de Información pero Perder la Credibilidad: ¿Que podemos hacer?</b> <i>Teniente Coronel Rumi Nielson-Green</i>	32	Sep-Oct
<b>Planificación Integrada: El proceso de operaciones, el diseño y el proceso militar</b>	2	May-Jun

**de toma de decisiones**

*Coronel Wayne W. Grigsby, hijo*

*Dr. Scott Gorman*

*Coronel Jack Marr*

*Teniente Coronel Joseph McLamb*

*Dr. Michael Steward*

*Dr. Pete Schifferle*

<b>Primera Modificación del Manual de Campaña 3-0: Cómo el Ejército combate en la actualidad</b>	8	Jul-Ago
<i>Teniente General Robert L. Caslen, hijo</i>		
<b>Reconstruir las Fuerzas de Seguridad Nacional de Afganistán: Como combatir la asimetría con la simetría</b>	60	May-Jun
<i>Brigadier General Michael R. Boera</i>		
<b>Reforma a la Junta Interamericana de Defensa</b>	60	Jul-Ago
<i>John A. Cope</i>		
<b>Respuesta ante situaciones de desastre en el extranjero: Observaciones de la Fuerza de Tarea Conjunta-Haití</b>	11	Mar-Abr
<i>Teniente General P. K. (Ken) Keen</i>		
<i>Teniente Coronel Matthew G. Elledge</i>		
<i>Teniente Coronel Charles W. Nolan</i>		
<i>Teniente Coronel Jennifer L. Kimmey</i>		
<b>Sistemas aéreos no tripulados: Calidad así como cantidad</b>	33	Ene-Feb
<i>Capitán Kyle Greenberg</i>		
<b>Swarming: Una mirada a la guerra desde las dos caras del dios Janus</b>	42	Nov-Dic
<i>Teniente Coronel Aleksí Gloffka Reyes</i>		
<b>Una Guía Práctica para el diseño: Una forma de pensarlo y una manera de hacerlo</b>	40	May-Jun
<i>Teniente Coronel Celestino Pérez, hijo</i>		
<b>Una Discusión de la Gran Estrategia</b>	66	Ene-Feb
<i>Capitán de Fragata (R) John T. Kuehn, Ph.D.</i>		
<b>Visión Crítica Sobre el Futuro de Las Escuelas de Comando y Estado Mayor</b>	71	Mar-Abr
<i>Brigadier Jaime García Covarrubias</i>		

**PARTE II  
AUTORES**

	<b>PÁG</b>	<b>MES</b>
<b>Aldunate Herman, General de Brigada (R) Eduardo</b>		
Operación de Paz en Haití: Temas pendientes	79	May-Jun
<b>Appenzeller, Coronel George N.</b>		
La vinculación que existe entre la ética profesional y los comportamientos en el campo de batalla	10	Nov-Dic
<b>Baker, General de Brigada Ralph O.</b>		
Operaciones de Información: de buenas a grandiosas	2	Sep-Oct
<b>Bassoli, Coronel de Caballería Douglas</b>		
Nivelando Conocimientos sobre el sistema de defensa de Estados Unidos de América	79	Sep-Oct

<b>Boera, Brigadier General Michael R.</b>		
Reconstruir las Fuerzas de Seguridad Nacional de Afganistán: Como combatir la asimetría con la simetría	60	May-Jun
<b>Borum, Doctor en Filosofía Randy</b>		
Los siete pilares del poder en las guerras de menor envergadura	67	Sep-Oct
<b>Boylan, Coronel (R) Steven A.</b>		
La relación que existe entre las Fuerzas Armadas y los medios de comunicación	31	Nov-Dic
Un ejercicio de paciencia estratégica		
<b>Broekhuizen, Mayor Mark J.</b>		
Cómo controlar el dominante terreno humano: Identificando las oportunidades culturales en una insurgencia	35	Mar-Abr
<b>Caslen, Teniente General Robert L. hijo</b>		
Primera Modificación del Manual de Campaña 3-0: Cómo el Ejército combate en la actualidad	8	Jul-Ago
<b>Celestino Pérez, Teniente Coronel hijo</b>		
Una Guía Práctica para el diseño: Una forma de pensarlo y una manera de hacerlo	40	May-Jun
<b>Collier, Coronel Graig A.</b>		
Ahora que nos vamos de Irak, ¿qué aprendimos?	2	Ene-Feb
<b>Colmenares, Profesor Leopoldo E.</b>		
Implicaciones Estratégicas de las Relaciones entre Irán y los Gobiernos izquierdistas de la Alba	9	Sep-Oct
La Exportación de la “Revolución Bolivariana” hacia América Latina	8	Ene-Feb
<b>Cope, John A.</b>		
Reforma a la Junta Interamericana de Defensa	60	Jul-Ago
<b>Davis, William J. hijo</b>		
El desafío del liderazgo en el ambiente interinstitucional	68	Mar-Abr
<b>Covarrubias, Brigadier Jaime García</b>		
Visión Crítica sobre el Futuro de las Escuelas de Comando y Estado Mayor	71	Mar-Abr
<b>Donnelly, General de Brigada Edward P.</b>		
El planteamiento del Ejército de EUA para la asistencia de la fuerza de Seguridad	52	Mar-Abr
<b>Efflandt, Coronel Scott</b>		
La unidad de acción: Cómo organizar los equipos de combate de brigada para las guerras del futuro	86	Ene-Feb
<b>Elledge, Teniente Coronel Matthew G</b>		
Respuesta ante situaciones de desastre en el extranjero: Observaciones de la Fuerza de Tarea Conjunta-Haití	11	Mar-Abr
<b>Etzioni, Amitai</b>		
La Credibilidad de Estados Unidos, La prueba por venir	29	May-Jun
<b>García, Dr. Alfonso Merlos</b>		
Globalización y atomización del terrorismo internacional	61	Sep-Oct
Panorama y contornos del terrorismo internacional		
<b>García Herreros, Brigada Salvador</b>		
La escasez de recursos vitales: retos, riesgos y amenazas	2	Nov-Dic
<b>Glick, Edward Bernard</b>		
Los pensamientos de un hombre viejo sobre la guerra y la paz	69	Jul-Ago

<b>Gloffka Reyes, Teniente Coronel Aleksí</b> Swarming: Una mirada a la guerra desde las dos caras del dios Janus	42	Nov-Dic
<b>Gorman, Dr. Scott</b> Planificación Integrada: El proceso de operaciones, el diseño y el proceso militar de toma de decisiones	2	May-Jun
<b>Grau, Teniente Coronel (retirado) Lester W.</b> Dos Asignaciones a Afganistán: Veinte años y dos Ejércitos distintos	38	Jul-Ago
<b>Greenberg, Capitán Kyle</b> Sistemas aéreos no tripulados: Calidad así como cantidad	33	Ene-Feb
<b>Grigsby, Coronel Wayne W. hijo</b> Planificación Integrada: El proceso de operaciones, el diseño y el proceso militar de toma de decisiones	2	May-Jun
<b>Hastings, Coronel Paul C.</b> La Reorganización de la Brigada	21	Nov-Dic
<b>Hernández, Teniente Coronel Prisco R.</b> Cómo lidiar con absolutos: La religión, el ambiente operacional y el arte del diseño	2	Mar-Abr
<b>Jardine, Eric</b> Los Dioses de la Ciudad y las Deidades de la Aldea: El sesgo urbano en las Operaciones de contrainsurgencia	51	Sep-Oct
<b>Keen, Teniente General P. K. (Ken)</b> Respuesta ante situaciones de desastre en el extranjero: Observaciones de la Fuerza de Tarea Conjunta-Haití	11	Mar-Abr
<b>Kemp, Robert E.</b> El beneficio como herramienta estratégica en la contrainsurgencia	49	Nov-Dic
<b>Kimmey, Teniente Coronel Jennifer L.</b> Respuesta ante situaciones de desastre en el extranjero: Observaciones de la Fuerza de Tarea Conjunta-Haití	11	Mar-Abr
<b>Kinnunen, Mayor Eero</b> Dos Asignaciones a Afganistán: Veinte años y dos Ejércitos distintos	38	Jul-Ago
<b>Knight, Mayor Andrew J.</b> La influencia como medida del éxito	11	May-Jun
<b>Kuehn, Capitán de Fragata (R) John T.</b> Una discusión de la gran estrategia	66	Ene-Feb
<b>Leavitt, Keith</b> Ética Instantánea: Lo que damos por sentado, importa	71	Ene-Feb
<b>Little, Teniente Coronel Eric K.</b> La Reorganización de la Brigada	21	Nov-Dic
<b>Magistad, Capitán Eric P.</b> Cómo mitigar la interacción con líderes clave	25	Mar-Abr
<b>Marr, Coronel Jack</b> Planificación Integrada: El proceso de operaciones, el diseño y el proceso militar de toma de decisiones	2	May-Jun
<b>Mayfield, Coronel Thomas D. III</b> La estrategia de un Comandante para los Medios de Comunicación Social	73	Jul-Ago

<b>Pryer, Mayor Douglas A.</b>		
Cómo controlar la bestia interior: La clave del éxito en los campos de batalla del siglo XXI	77	Mar-Abr
<b>McLamb, Teniente Coronel Joseph</b>		
Planificación Integrada: El proceso de operaciones, el diseño y el proceso militar de toma de decisiones	2	May-Jun
<b>Meilinger, Phillip S.</b>		
Los Soldados y la Política: Desvelando algunos mitos	22	Sep-Oct
<b>Mora, Frank O.</b>		
Los siete mitos más destacados de la política de defensa hacia las Américas	75	Ene-Feb
<b>Nash, General de División Richard C.</b>		
Cómo mitigar la interacción con líderes clave	25	Mar-Abr
<b>Nava, Mayor Juan P.</b>		
México: ¿Estado frágil o democracia emergente?	68	May-Jun
<b>Nielson-Green, Teniente Coronel Rumi</b>		
Pelear la Guerra de Información pero Perder la Credibilidad: ¿Qué podemos hacer?	32	Sep-Oct
<b>Nolan, Teniente Coronel Charles W.</b>		
Respuesta ante situaciones de desastre en el extranjero: Observaciones de la Fuerza de Tarea Conjunta-Haití	11	Mar-Abr
<b>Oliver, Mayor Irvin</b>		
Las Fuerzas Mecanizadas en la Guerra Irregular	50	Jul-Ago
<b>Olsen, Teniente Coronel (R) Richard A.</b>		
Liderazgo nocivo: Segunda parte	59	Mar-Abr
<b>Ortega Prado, Coronel (R) Rodolfo</b>		
La guerra asimétrica y las operaciones de información	21	May-Jun
<b>Pan, Capitán Jonathan</b>		
La violencia económica: Es hora de cambiar el juego	82	Jul-Ago
<b>Park, Mayor David H.</b>		
Cómo identificar el centro de gravedad del Programa de mentorización afgano	42	Mar-Abr
<b>Parker, General Sir Nick</b>		
Durmiendo con un elefante: Observaciones personales sobre las operaciones de la Coalición en el entorno operacional actual	40	Sep-Oct
<b>Pérez, Teniente Coronel Celestino hijo, Ph.D.</b>		
Una Guía Práctica para el diseño: Una forma de pensarlo y una manera de hacerlo	40	May-Jun
<b>Phillips, Sra. E. Margaret</b>		
La voluntad nacional desde la perspectiva de amenazas	44	Ene-Feb
<b>Proctor, Teniente Coronel Pat</b>		
Luchar por Comprender: Un ejemplo práctico del diseño a nivel de batallón	13	Jul-Ago
<b>Raymond F. Chandler, III; Sargento Mayor del Ejército</b>		
La Profesión de las Armas y el Suboficial Profesional	87	Sep-Oct
<b>Boera, Brigadier General Michael R</b>		
Reconstruir las Fuerzas de Seguridad Nacional de Afganistán: Como combatir la asimetría con la simetría –	60	May-Jun
<b>Reed, Coronel (R) George E.</b>		
Liderazgo nocivo: Segunda parte	59	Mar-Abr

<b>Rodano, Capitán Matthew Q.</b> Desarme, desmovilización y reintegración	59	Nov-Dic
<b>Schifferle, Dr. Pete</b> Planificación Integrada: El proceso de operaciones, el diseño y el proceso militar de toma de decisiones	2	May-Jun
<b>Sewell, Gerald F.</b> Cómo la Inteligencia Emocional puede Influir Positivamente	2	Jul-Ago
<b>Sowden, Mayor Walter J</b> Ética Instantánea: Lo que damos por sentado, importa	71	Ene-Feb
<b>Steadman, Mayor Andrew</b> Neurociencia para los líderes de combate: Un planteamiento basado en	24	Jul-Ago
<b>Cómo funciona el cerebro del líder en el campo de batalla moderno</b>		
<b>Steward, Dr. Michael</b> Planificación Integrada: El proceso de operaciones, el diseño y el proceso militar de toma de decisiones	2	May-Jun
<b>Torrey, Mayor Bill</b> El planteamiento del Ejército de EUA para la asistencia de la fuerza de seguridad	52	Mar-Abr
<b>Villamarin Pulido, Coronel Luis Alberto</b> Fénix, Jaque, Camaleón y Sodoma: Operaciones tácticas con connotaciones político-estratégicas	24	Ene-Feb
<b>Warner, Mayor Christopher H.</b> La vinculación que existe entre la ética profesional y los comportamientos en el campo de batalla.	10	Nov-Dic
<b>West, Bing</b> La salida de Afganistán	52	May-Jun
<b>Williams, Mayor Blair S.</b> Heurísticas y sesgos en la toma de decisiones militares	52	Ene-Feb
<b>Zimmerman, Nicholas</b> Los siete mitos más destacados de la política de defensa hacia las Américas	75	Ene-Feb
<b>Zubik, Teniente Coronel Thomas M</b> La Reorganización de la Brigada	21	Nov-Dic

**PARTE III  
MATERIAS**

	<b>PÁG</b>	<b>MES</b>
<b>Amenazas Emergentes</b>		
Ahora que nos vamos de Irak, ¿qué aprendimos? <i>Coronel Graig A. Collier</i>	2	Ene-Feb
Cómo lidiar con absolutos: La religión, el ambiente operacional y el arte del Diseño <i>Teniente Coronel Prisco R. Hernández</i>	2	Mar-Abr

La guerra asimétrica y las operaciones de información <i>Coronel (R) Rodolfo Ortega Prado</i>	21	May-Jun
La influencia como medida del éxito <i>Mayor Andrew J. Knight</i>	11	May-Jun
La salida de Afganistán <i>Bing West</i>	52	May-Jun
La unidad de acción: Cómo organizar los equipos de combate de brigada para las guerras del futuro <i>Coronel Scott Efflandt</i>	86	Ene-Feb
La violencia económica: Es hora de cambiar el juego <i>Capitán Jonathan Pan</i>	82	Jul-Ago
México: ¿Estado frágil o democracia emergente? <i>Mayor Juan P. Nava</i>	68	May-Jun
Operación de Paz en Haití: Temas pendientes <i>General de Brigada (R) Eduardo Aldunate Herman</i>	79	May-Jun

### Apoyo Militar al Sector Civil

La unidad de acción: Cómo organizar los equipos de combate de brigada para las guerras del futuro <i>Coronel Scott Efflandt</i>	86	Ene-Feb
Los pensamientos de un hombre viejo sobre la guerra y la paz <i>Edward Bernard Glick</i>	69	Jul-Ago
Operación de Paz en Haití: Temas pendientes <i>General de Brigada (R) Eduardo Aldunate Herman</i>	79	May-Jun
Respuesta ante situaciones de desastre en el extranjero: Observaciones de la Fuerza de Tarea Conjunta-Haití <i>Teniente General P. K. (Ken) Keen</i> <i>Teniente Coronel Matthew G. Elledge</i> <i>Teniente Coronel Charles W. Nolan</i> <i>Teniente Coronel Jennifer L. Kimmey</i>	11	Mar-Abr

### Asuntos Internacionales

Cómo identificar el centro de gravedad del Programa de mentorización afgano <i>Mayor David H. Park</i>	42	Mar-Abr
Durmiendo con un elefante: Observaciones personales sobre las operaciones de la Coalición en el entorno operacional actual <i>General Sir Nick Parker</i> <i>Mayor Bill Torrey</i>	40	Sep-Oct
El planteamiento del Ejército de EUA para la asistencia de la fuerza de seguridad <i>General de Brigada Edward P. Donnelly</i>	52	Mar-Abr
La violencia económica: Es hora de cambiar el juego <i>Capitán Jonathan Pan</i>	82	Jul-Ago

### Asuntos internos

La Credibilidad de Estados Unidos, La prueba por venir <i>Amitai Etzioni</i>	29	May-Jun
México: ¿Estado frágil o democracia emergente? <i>Mayor Juan P. Nava</i>	68	May-Jun
Sistemas aéreos no tripulados: Calidad así como cantidad <i>Capitán Kyle Greenberg</i>	33	Ene-Feb

**Asuntos Latinoamericanos**

La Exportación de la “Revolución Bolivariana” hacia América Latina <i>Leopoldo E. Colmenares G.</i>	8	Ene-Feb
--	---	---------

**Aviación**

Sistemas aéreos no tripulados: Calidad así como cantidad <i>Capitán Kyle Greenberg</i>	33	Ene-Feb
---	----	---------

**Bolivarianismo – Venezuela**

La Exportación de la “Revolución Bolivariana” hacia América Latina <i>Leopoldo E. Colmenares G.</i>	8	Ene-Feb
--	---	---------

**Coalición y Guerra Conjunta**

Durmiendo con un elefante: Observaciones sobre las operaciones de la Coalición en el entorno operacional actual <i>General Sir Nick Parker</i>	40	Sep-Oct
Cómo identificar el centro de gravedad del Programa de mentorización afgano <i>Mayor David H. Park</i>	42	Mar-Abr

**Comunicación estratégica**

Cómo la Inteligencia Emocional puede Influir Positivamente <i>Gerald F. Sewell</i>	2	Jul-Ago
La estrategia de un Comandante para los Medios de Comunicación Social <i>Coronel Thomas D. Mayfield III</i> <i>Edward Bernard Glick</i>	73	Jul-Ago

**Contrainsurgencia**

Cómo controlar el dominante terreno humano: Identificando las oportunidades culturales en una insurgencia <i>Mayor Mark J. Broekhuizen</i>	35	Mar-Abr
La unidad de acción: Cómo organizar los equipos de combate de brigada para las guerras del futuro <i>Coronel Scott Efftlandt</i>	86	Ene-Feb
Los Dioses de la Ciudad y las Deidades de la Aldea: El sesgo urbano en las Operaciones de contrainsurgencia <i>Eric Jardine</i>	51	Sep-Oct
Los siete mitos más destacados de la política de defensa hacia las Américas <i>Frank O. Mora</i> <i>Nicholas Zimmerman</i>	75	Ene-Feb
Operaciones de Información: de buenas a grandiosas <i>General de Brigada Ralph O. Baker</i>	2	Sep-Oct
Sistemas aéreos no tripulados: Calidad así como cantidad <i>Capitán Kyle Greenberg</i>	33	Ene-Feb

**Cooperación Multilateral**

El planteamiento del Ejército de EUA para la asistencia de la fuerza de seguridad <i>General de Brigada Edward P. Donnelly</i> <i>Mayor Bill Torrey</i>	52	Mar-Abr
Los Dioses de la Ciudad y las Deidades de la Aldea: El sesgo urbano en las Operaciones de contrainsurgencia <i>Eric Jardine</i>	51	Sep-Oct

## Defensa y Seguridad Interna

Globalización y atomización del terrorismo internacional 61 Sep-Oct

## Panorama y contornos del terrorismo internacional

*Dr. Alfonso Merlos García*

Los pensamientos de un hombre viejo sobre la guerra y la paz 69 Jul-Ago  
*Edward Bernard Glick*

Los siete mitos más destacados de la política de defensa hacia las Américas 75 Ene-Feb  
*Frank O. Mora*  
*Nicholas Zimmerman*

Los Soldados y la Política: Desvelando algunos mitos 22 Sep-Oct  
*Phillip S. Meilinger*

Los siete pilares del poder en las guerras de menor envergadura 67 Sep-Oct  
*Randy Borum, Doctor en Filosofía*

Operación de Paz en Haití: Temas pendientes 79 May-Jun  
*General de Brigada (R) Eduardo Aldunate Herman*

## Doctrina

La Credibilidad de Estados Unidos, La prueba por venir 29 May-Jun  
*Amitai Etzioni*

La voluntad nacional desde la perspectiva de amenazas 44 Ene-Feb  
*Sra. E. Margaret Phillips*

Luchar por Comprender: Un ejemplo práctico del diseño a nivel de batallón 13 Jul-Ago  
*Teniente Coronel Pat Proctor*

Primera Modificación del Manual de Campaña 3-0: Cómo el Ejército combate en la actualidad 8 Jul-Ago  
*Teniente General Robert L. Caslen, hijo*

## Doctrina y Adiestramiento

Cómo controlar el dominante terreno humano: Identificando las oportunidades culturales en una insurgencia 35 Mar-Abr  
*Mayor Mark J. Broekhuizen*

Cómo la Inteligencia Emocional puede Influir Positivamente 2 Jul-Ago  
*Gerald F. Sewell*

Heurísticas y sesgos en la toma de decisiones militares 52 Ene-Feb  
*Mayor Blair S. Williams*

La violencia económica: Es hora de cambiar el juego 82 Jul-Ago  
*Capitán Jonathan Pan*

Luchar por Comprender: Un ejemplo práctico del diseño a nivel de batallón 13 Jul-Ago  
*Teniente Coronel Pat Proctor*

Primera Modificación del Manual de Campaña 3-0: Cómo el Ejército combate en la actualidad 8 Jul-Ago  
*Teniente General Robert L. Caslen, hijo*

## Educación Militar

Cómo la Inteligencia Emocional puede Influir Positivamente 2 Jul-Ago  
*Gerald F. Sewell*

Cómo lidiar con absolutos: La religión, el ambiente operacional y el arte del Diseño 2 Mar-Abr  
*Teniente Coronel Prisco R. Hernández*

El desafío del liderazgo en el ambiente interinstitucional 68 Mar-Abr  
*William J. Davis, hijo*

Ética Instantánea: Lo que damos por sentado, importa <i>Keith Leavitt</i>	71	Ene-Feb
Nivelando Conocimientos sobre el sistema de defensa de Estados Unidos de América <i>Coronel de Caballería Douglas Bassoli, Ejército Brasileño</i>	79	Sep-Oct
Una Guía Práctica para el diseño: Una forma de pensarlo y una manera de hacerlo <i>Teniente Coronel Celestino Pérez, hijo, Ph.D., Ejército de EUA</i>	40	May-Jun
<b>Entendimiento Cultural</b>		
Cómo controlar el dominante terreno humano: Identificando las oportunidades culturales en una insurgencia <i>Mayor Mark J. Broekhuizen</i>	35	Mar-Abr
Ética Instantánea: Lo que damos por sentado, importa <i>Keith Leavitt</i>	71	Ene-Feb
La Credibilidad de Estados Unidos, La prueba por venir <i>Amitai Etzioni</i>	29	May-Jun
La Exportación de la «Revolución Bolivariana» hacia América Latina <i>Leopoldo E. Colmenares G.</i>	8	Ene-Feb
Operación de Paz en Haití: Temas pendientes <i>General de Brigada (R) Eduardo Aldunate Herman</i>	79	May-Jun
<b>Estrategia Militar</b>		
Cómo lidiar con absolutos: La religión, el ambiente operacional y el arte del diseño <i>Teniente Coronel Prisco R. Hernández</i>	2	Mar-Abr
Dos Asignaciones a Afganistán: Veinte años y dos Ejércitos distintos <i>Mayor Eero Kinnunen</i>	38	Jul-Ago
Fénix, Jaque, Camaleón y Sodoma: Operaciones tácticas con connotaciones político-estratégicas	24	Ene-Feb
Heurísticas y sesgos en la toma de decisiones militares <i>Mayor Blair S. Williams</i>	52	Ene-Feb
Implicaciones Estratégicas de las Relaciones entre Irán y los Gobiernos izquierdistas de la Alba <i>Coronel Luis Alberto Villamarin Pulido</i>	9	Sep-Oct
La Credibilidad de Estados Unidos, La prueba por venir <i>Amitai Etzioni</i>	29	May-Jun
La estrategia de un Comandante para los Medios de Comunicación Social <i>Coronel Thomas D. Mayfield III</i>	73	Jul-Ago
La voluntad nacional desde la perspectiva de amenazas <i>Sra. E. Margaret Phillips</i>	44	Ene-Feb
Los pensamientos de un hombre viejo sobre la guerra y la paz <i>Edward Bernard Glick</i>	69	Jul-Ago
Los siete mitos más destacados de la política de defensa hacia las Américas <i>Frank O. Mora</i> <i>Nicholas Zimmerman</i>	75	Ene-Feb
México: ¿Estado frágil o democracia emergente? <i>Mayor Juan P. Nava</i> <i>Teniente Coronel (retirado) Lester W. Grau</i>	68	May-Jun
Neurociencia para los líderes de combate: Un planteamiento basado en cómo funciona el cerebro del líder en el campo de batalla moderno <i>Mayor Andrew Steadman</i>	24	Jul-Ago

Sistemas aéreos no tripulados: Calidad así como cantidad <i>Capitán Kyle Greenberg</i>	33	Ene-Feb
Una discusión de la gran estrategia <i>Capitán de Fragata (R) John T. Kuehn</i>	66	Ene-Feb
La influencia como medida del éxito <i>Mayor Andrew J. Knight</i>	11	May-Jun

## Formación Militar

Cómo controlar el dominante terreno humano: Identificando las oportunidades culturales en una insurgencia <i>Mayor Mark J. Broekhuizen</i>	35	Mar-Abr
Cómo la Inteligencia Emocional puede Influir Positivamente <i>Gerald F. Sewell</i>	2	Jul-Ago
Ética Instantánea: Lo que damos por sentado, importa <i>Keith Leavitt</i>	71	Ene-Feb
La Profesión de las Armas y el Suboficial Profesional <i>Raymond F. Chandler, III; Sargento Mayor del Ejército</i>	87	Sep-Oct
Una Guía Práctica para el diseño: Una forma de pensarlo y una manera de hacerlo <i>Teniente Coronel Celestino Pérez, hijo, Ph.D., Ejército de EUA</i>	40	May-Jun

## Fuerzas Armadas Iberoamericanas

La Exportación de la “Revolución Bolivariana” hacia América Latina <i>Leopoldo E. Colmenares G</i>	8	Ene-Feb
Fuerzas Especiales y Guerra Irregular		
Cómo mitigar la interacción con líderes clave <i>General de División Richard C. Nash</i> <i>Capitán Eric P. Magistad</i>	25	Mar-Abr
El planteamiento del Ejército de EUA para la asistencia de la fuerza de seguridad <i>General de Brigada Edward P. Donnelly</i> <i>Mayor Bill Torrey</i>	52	Mar-Abr
Fénix, Jaque, Camaleón y Sodoma: Operaciones tácticas con connotaciones político-estratégicas <i>Coronel Luis Alberto Villamarin Pulido</i>	24	Ene-Feb
Neurociencia para los líderes de combate: Un planteamiento basado en cómo funciona el cerebro del líder en el campo de batalla moderno <i>Mayor Andrew Steadman</i>	24	Jul-Ago
La guerra asimétrica y las operaciones de información <i>Coronel (R) Rodolfo Ortega Prado</i>	21	May-Jun

## Fuerza Militar

Cómo mitigar la interacción con líderes clave <i>General de División Richard C. Nash</i> <i>Capitán Eric P. Magistad</i>	25	Mar-Abr
El desafío del liderazgo en el ambiente interinstitucional <i>William J. Davis, hijo</i>	68	Mar-Abr
Ética Instantánea: Lo que damos por sentado, importa <i>Keith Leavitt</i>	71	Ene-Feb
La estrategia de un Comandante para los Medios de Comunicación Social <i>Coronel Thomas D. Mayfield III</i>	73	Jul-Ago
La Profesión de las Armas y el Suboficial Profesional <i>Raymond F. Chandler, III; Sargento Mayor del Ejército</i>	87	Sep-Oct

Las Fuerzas Mecanizadas en la Guerra Irregular <i>Mayor Irvin Oliver</i>	50	Jul-Ago
Los siete pilares del poder en las guerras de menor envergadura <i>Randy Borum, Doctor en Filosofía</i>	67	Sep-Oct
Los Soldados y la Política: Desvelando algunos mitos <i>Phillip S. Meilinger</i>	22	Sep-Oct
Luchar por Comprender: Un ejemplo práctico del diseño a nivel de batallón <i>Teniente Coronel Pat Proctor</i>	13	Jul-Ago
Primera Modificación del Manual de Campaña 3-0: Cómo el Ejército combate en la actualidad <i>Teniente General Robert L. Caslen, hijo</i>	8	Jul-Ago
Sistemas aéreos no tripulados: Calidad así como cantidad <i>Capitán Kyle Greenberg</i>	33	Ene-Feb
<b>Guerra Asimétrica</b>		
La unidad de acción: Cómo organizar los equipos de combate de brigada para las guerras del futuro <i>Coronel Scott Efflandt</i>	86	Ene-Feb
El planteamiento del Ejército de EUA para la asistencia de la fuerza de seguridad <i>General de Brigada Edward P. Donnelly</i> <i>Mayor Bill Torrey</i>	52	Mar-Abr
La influencia como medida del éxito <i>Mayor Andrew J. Knight</i>	11	May-Jun
La guerra asimétrica y las operaciones de información <i>Coronel (R) Rodolfo Ortega Prado</i>	21	May-Jun
Las Fuerzas Mecanizadas en la Guerra Irregular <i>Mayor Irvin Oliver</i>	50	Jul-Ago
<b>Guerra de Informática</b>		
Pelear la Guerra de Información pero Perder la Credibilidad: ¿Que podemos hacer? <i>Teniente Coronel Rumi Nielson-Green</i>	32	Sep-Oct
<b>Guerra Global contra el Terrorismo</b>		
Ahora que nos vamos de Irak, ¿qué aprendimos? <i>Coronel Graig A. Collier</i>	2	Ene-Feb
La unidad de acción: Cómo organizar los equipos de combate de brigada para las guerras del futuro <i>Coronel Scott Efflandt</i>	86	Ene-Feb
<b>Historia</b>		
Dos Asignaciones a Afganistán: Veinte años y dos Ejércitos distintos <i>Mayor Eero Kinnunen</i> <i>Teniente Coronel (retirado) Lester W. Grau</i>	38	Jul-Ago
Heurísticas y sesgos en la toma de decisiones militares <i>Mayor Blair S. Williams</i>	52	Ene-Feb
Cómo controlar la bestia interior: La clave del éxito en los campos de batalla del siglo XXI <i>Mayor Douglas A. Pryer</i>	77	Mar-Abr
Una Guía Práctica para el diseño: Una forma de pensarlo y una manera de hacerlo <i>Teniente Coronel Celestino Pérez, hijo, Ph.D., Ejército de EUA</i>	40	May-Jun

## Inteligencia

- Cómo la Inteligencia Emocional puede Influir Positivamente  
*Gerald F. Sewell* 2 Jul-Ago
- Operaciones de Información: de buenas a grandiosas  
*General de Brigada Ralph O. Baker* 2 Sep-Oct

## Irak

- Ahora que nos vamos de Irak, ¿qué aprendimos?  
*Coronel Graig A. Collier* 2 Ene-Feb
- Cómo controlar la bestia interior: La clave del éxito en los campos de batalla del siglo XXI  
*Mayor Douglas A. Pryer* 77 Mar-Abr
- Cómo mitigar la interacción con líderes clave  
*General de División Richard C. Nash*  
*Capitán Eric P. Magistad* 25 Mar-Abr
- El desafío del liderazgo en el ambiente interinstitucional  
*William J. Davis, hijo*  
*Mayor Douglas A. Pryer* 68 Mar-Abr
- Ética Instantánea: Lo que damos por sentado, importa  
*Keith Leavitt* 71 Ene-Feb
- Fénix, Jaque, Camaleón y Sodoma: Operaciones tácticas con connotaciones político-estratégicas  
*Coronel Luis Alberto Villamarin Pulido* 24 Ene-Feb
- La Credibilidad de Estados Unidos, La prueba por venir  
*Amitai Etzioni* 29 May-Jun
- La guerra asimétrica y las operaciones de información  
*Coronel (R) Rodolfo Ortega Prado* 21 May-Jun
- La Exportación de la «Revolución Bolivariana» hacia América Latina  
*Leopoldo E. Colmenares G.* 8 Ene-Feb
- Las Fuerzas Mecanizadas en la Guerra Irregular  
*Mayor Irvin Oliver* 50 Jul-Ago

## Lecciones aprendidas

- Los pensamientos de un hombre viejo sobre la guerra y la paz  
*Edward Bernard Glick* 69 Jul-Ago
- 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* 24 Jul-Ago
- Una discusión de la gran estrategia  
*Capitán de Fragata (R) John T. Kuehn* 66 Ene-Feb
- Una Guía Práctica para el diseño: Una forma de pensarlo y una manera de hacerlo  
*Teniente Coronel Celestino Pérez, hijo, Ph.D., Ejército de EUA* 40 May-Jun

## Leyes de Guerra

- Pelear la Guerra de Información pero Perder la Credibilidad: ¿Que podemos hacer?  
*Teniente Coronel Rumi Nielson-GreenLiderazgo* 32 Sep-Oct
- El desafío del liderazgo en el ambiente interinstitucional  
*William J. Davis, hijo* 68 Mar-Abr
- Ética Instantánea: Lo que damos por sentado, importa  
*Keith Leavitt* 71 Ene-Feb

La voluntad nacional desde la perspectiva de amenazas <i>Sra. E. Margaret Phillips</i>	44	Ene-Feb
Operación de Paz en Haití: Temas pendientes <i>General de Brigada (R) Eduardo Aldunate Herman</i>	79	May-Jun
Liderazgo-Personal		
Una discusión de la gran estrategia <i>Capitán de Fragata (R) John T. Kuehn</i>	66	Ene-Feb
<b>Mando y Control</b>		
Una discusión de la gran estrategia <i>Capitán de Fragata (R) John T. Kuehn</i>	66	Ene-Feb
<b>Manuales de campaña</b>		
Primera Modificación del Manual de Campaña 3-0: Cómo el Ejército combate en la actualidad <i>Teniente General Robert L. Caslen, hijo</i>	8	Jul-Ago
<b>Operaciones</b>		
Cómo controlar la bestia interior: La clave del éxito en los campos de batalla del siglo XXI <i>Mayor Douglas A. Pryer</i>	77	Mar-Abr
Cómo mitigar la interacción con líderes clave <i>General de División Richard C. Nash</i> <i>Capitán Eric P. Magistad</i>	25	Mar-Abr
Las Fuerzas Mecanizadas en la Guerra Irregular <i>Mayor Irvin Oliver</i>	50	Jul-Ago
Planificación Integrada: El proceso de operaciones, el diseño y el proceso militar de toma de decisiones <i>Coronel Wayne W. Grigsby, hijo</i> <i>Dr. Scott Gorman</i> <i>Coronel Jack Marr</i> <i>Teniente Coronel Joseph McLamb</i> <i>Dr. Michael Steward</i> <i>Dr. Pete Schifferle</i>	2	May-Jun
<b>Operaciones Especiales</b>		
Cómo controlar la bestia interior: La clave del éxito en los campos de batalla del siglo XXI <i>Mayor Douglas A. Pryer</i>	77	Mar-Abr
La influencia como medida del éxito <i>Mayor Andrew J. Knight</i>	11	May-Jun
<b>Protección de Fuerza</b>		
Cómo lidiar con absolutos: La religión, el ambiente operacional y el arte del Diseño <i>Teniente Coronel Prisco R. Hernández</i>	2	Mar-Abr
Sistemas aéreos no tripulados: Calidad así como cantidad <i>Capitán Kyle Greenberg</i>	33	Ene-Feb
<b>Sistema Político-Militar de los EE.UU.</b>		
Los siete mitos más destacados de la política de defensa hacia las Américas <i>Frank O. Mora</i> <i>Nicholas Zimmerman</i>	75	Ene-Feb

## Táctica Militar

Cómo controlar el dominante terreno humano: Identificando las oportunidades culturales en una insurgencia <i>Mayor Mark J. Broekhuizen</i>	35	Mar-Abr
Heurísticas y sesgos en la toma de decisiones militares <i>Mayor Blair S. Williams</i>	52	Ene-Feb
Las Fuerzas Mecanizadas en la Guerra Irregular <i>Mayor Irvin Oliver</i>	50	Jul-Ago

## Terrorismo

Globalización y atomización del terrorismo internacional Panorama y contornos del terrorismo internacional <i>Dr. Alfonso Merlos García</i>	61	Sep-Oct
---	----	---------

## Transformación

Cómo mitigar la interacción con líderes clave <i>General de División Richard C. Nash</i> <i>Capitán Eric P. Magistad</i>	25	Mar-Abr
La influencia como medida del éxito <i>Mayor Andrew J. Knight</i>	11	May-Jun
Neurociencia para los líderes de combate: Un planteamiento basado en cómo funciona el cerebro del líder en el campo de batalla moderno <i>Mayor Andrew Steadman</i>	24	Jul-Ago
Una discusión de la gran estrategia <i>Capitán de Fragata (R) John T. Kuehn</i>	66	Ene-Feb

**UNITED STATES POSTAL SERVICE**  
**Statement of Ownership, Management, and Circulation**  
(Requester Publications Only)

1. Publication Title: **MILITARY REVIEW (Magazine-American)**

2. Issue Date for Circulation Data Below: **30 Sep 2011**

3. Issue Frequency: **6**

4. Issue Month for Circulation Data Below: **SEP 2011**

5. Number of Issues Published Annually: **6**

6. Annual Subscription Price: **Per Year: \$100**

7. Complete Mailing Address of Known Office of Publication (Not printer):  
**230 Division Avenue, Unit 2, Fort Leavenworth, KS 66027-1204**

8. Complete Mailing Address of Headquarters or General Business Office of Publisher:  
**230 Division Avenue, Unit 2, Fort Leavenworth, KS 66027-1204**

9. Full Names and Complete Mailing Addresses of Publisher, Editor, and Business Manager:  
**Publisher: Phillip Cook, 230 Division Avenue, Unit 2, Fort Leavenworth, KS 66027-1204**

10. Owner (Do not check this box unless owned by a corporation, its stock is held by a group of individuals, or it is an unincorporated firm. If owned by a partnership or other unincorporated firm, give its name and address as well as that of each individual owner. If the publication is published by a corporation, give its name and address.)  
**WJA**

11. Known Bondholders, Mortgagees, and Other Security Holders Owning or Holding 1 Percent or More of Total Amount of Bonds, Mortgages, or Other Securities. If none, check box.  
**None**

12. Tax Status (For completion by nonprofit organizations authorized to mail and sell publications at the rate provided in Section 3925, Internal Revenue Code.)  
**WJA**

13. Publication Title: **MILITARY REVIEW**

14. Issue Date for Circulation Data Below: **30 Sep 2011**

15. Extent and Nature of Circulation:  
a. Total Number of Copies (Net press run)  
b. Paid and unpaid circulation  
c. Total Paid and unpaid circulation  
d. Total Distribution Outside of the United States  
e. Total Paid and unpaid circulation  
f. Total Distribution Outside of the United States  
g. Total Paid and unpaid circulation  
h. Total Distribution Outside of the United States  
i. Total Paid and unpaid circulation  
j. Total Distribution Outside of the United States  
k. Total Paid and unpaid circulation  
l. Total Distribution Outside of the United States  
m. Total Paid and unpaid circulation  
n. Total Distribution Outside of the United States  
o. Total Paid and unpaid circulation  
p. Total Distribution Outside of the United States  
q. Total Paid and unpaid circulation  
r. Total Distribution Outside of the United States  
s. Total Paid and unpaid circulation  
t. Total Distribution Outside of the United States  
u. Total Paid and unpaid circulation  
v. Total Distribution Outside of the United States  
w. Total Paid and unpaid circulation  
x. Total Distribution Outside of the United States  
y. Total Paid and unpaid circulation  
z. Total Distribution Outside of the United States

**UNITED STATES POSTAL SERVICE**  
**Statement of Ownership, Management, and Circulation**  
(Requester Publications Only)

1. Publication Title: **MILITARY REVIEW (Magazine-American)**

2. Issue Date for Circulation Data Below: **30 Sep 2011**

3. Issue Frequency: **6**

4. Issue Month for Circulation Data Below: **SEP 2011**

5. Number of Issues Published Annually: **6**

6. Annual Subscription Price: **Per Year: \$100**

7. Complete Mailing Address of Known Office of Publication (Not printer):  
**230 Division Avenue, Unit 2, Fort Leavenworth, KS 66027-1204**

8. Complete Mailing Address of Headquarters or General Business Office of Publisher:  
**230 Division Avenue, Unit 2, Fort Leavenworth, KS 66027-1204**

9. Full Names and Complete Mailing Addresses of Publisher, Editor, and Business Manager:  
**Publisher: Phillip Cook, 230 Division Avenue, Unit 2, Fort Leavenworth, KS 66027-1204**

10. Owner (Do not check this box unless owned by a corporation, its stock is held by a group of individuals, or it is an unincorporated firm. If owned by a partnership or other unincorporated firm, give its name and address as well as that of each individual owner. If the publication is published by a corporation, give its name and address.)  
**WJA**

11. Known Bondholders, Mortgagees, and Other Security Holders Owning or Holding 1 Percent or More of Total Amount of Bonds, Mortgages, or Other Securities. If none, check box.  
**None**

12. Tax Status (For completion by nonprofit organizations authorized to mail and sell publications at the rate provided in Section 3925, Internal Revenue Code.)  
**WJA**

13. Publication Title: **MILITARY REVIEW**

14. Issue Date for Circulation Data Below: **30 Sep 2011**

15. Extent and Nature of Circulation:  
a. Total Number of Copies (Net press run)  
b. Paid and unpaid circulation  
c. Total Paid and unpaid circulation  
d. Total Distribution Outside of the United States  
e. Total Paid and unpaid circulation  
f. Total Distribution Outside of the United States  
g. Total Paid and unpaid circulation  
h. Total Distribution Outside of the United States  
i. Total Paid and unpaid circulation  
j. Total Distribution Outside of the United States  
k. Total Paid and unpaid circulation  
l. Total Distribution Outside of the United States  
m. Total Paid and unpaid circulation  
n. Total Distribution Outside of the United States  
o. Total Paid and unpaid circulation  
p. Total Distribution Outside of the United States  
q. Total Paid and unpaid circulation  
r. Total Distribution Outside of the United States  
s. Total Paid and unpaid circulation  
t. Total Distribution Outside of the United States  
u. Total Paid and unpaid circulation  
v. Total Distribution Outside of the United States  
w. Total Paid and unpaid circulation  
x. Total Distribution Outside of the United States  
y. Total Paid and unpaid circulation  
z. Total Distribution Outside of the United States

## USPS Statement of Ownership 2011

# Coronel Jorge Gatica Bórquez



Coronel Jorge Gatica

**E**L CORONEL JORGE Gatica Bórquez egresó de la Escuela Militar del Ejército de Chile, con el grado de Alférez, el 1 de enero de 1982, en el Arma de Caballería Blindada.

Cuenta con las especialidades secundarias de Inteligencia (Curso básico y Especializado), Profesor Militar de Escuela en Inteligencia y Profesor Militar de Academia en las asignaturas de Inteligencia, Geografía y Geopolítica.

En los grados subalternos, fue comandante de Unidades Blindadas en el entonces Regimiento de Caballería Blindada N°6 “Dragones” y en la Escuela de Caballería Blindada. Posteriormente se desempeñó como Comandante de la Compañía de Inteligencia N° 9, en Santiago de Chile. En el grado de Capitán fue aceptado en la Academia de Guerra para su formación como Oficial de Estado Mayor.

En calidad de Oficial de Estado Mayor, fue designado como Comandante de Grupo en la Escuela de Caballería Blindada, 2° Comandante del Regimiento Reforzado N° 6 “Matucana” en la ciudad de Arica y Comandante de Regimiento Logístico N° 6 “Pisagua”, en la misma ciudad.

Entre otras destinaciones se destacan la de Observador Militar en la Misión de Naciones Unidas en India-Pakistán (UNMOGIP, por sus siglas en inglés), Jefe del Departamento II “Inteligencia” en el Cuartel General del Comando de Institutos Militares; profesor en la Academia de Guerra del Ejército de Chile y Jefe del Departamento II “Inteligencia” en el Cuartel General de la VI División del Ejército.

El Coronel Gatica cuenta a su haber con una Licenciatura y Maestría en Ciencias Militares de la Academia de Guerra del Ejército de Chile; además, es Máster en Ciencia Política en la Pontificia Universidad Católica de Chile.

En calidad de Oficial de Enlace del Ejército de Chile con el Centro de Armas Combinadas del Ejército de Estado Unidos de América, conforma un grupo de trabajo junto a oficiales de los ejércitos de Alemania, Australia, Brasil, Canadá, Corea, España, Francia, Gran Bretaña, Holanda, Italia y Japón, quienes están invitados en el Fuerte Leavenworth para compartir experiencias, realizar investigaciones y llevar a cabo iniciativas concebidas para avanzar en las más variadas ciencias militares, en sus respectivos ejércitos y en conjunto.

Además, como tarea adicional, el Coronel Gatica, Oficial de Enlace chileno, se desempeña en calidad de asesor de la edición hispanoamericana de *Military Review*.

El equipo de *Military Review*, junto con los demás integrantes del Centro de Armas Combinadas y la comunidad del Fuerte Leavenworth, les da una cálida bienvenida al Coronel Gatica y familia.