

# Military Review

Revista profesional del Ejército de EUA

MAYO-JUNIO 2013

EDICIÓN HISPANOAMERICANA

<http://militaryreview.army.mil>



## La Internet, los nuevos medios de comunicación y la evolución de insurgencia p. 2

Dr. Steven Metz

## La dinámica de los equipos interinstitucionales p. 33

General de División (R) Raymond D. Barret, Ejército de EUA

## El enjambre social: Los efectos asimétricos del discurso público en el conflicto future p. 84

Mayor David Faggard, Fuerza Aérea de EUA

CENTRO DE ARMAS COMBINADAS, FUERTE LEAVENWORTH, KANSAS



# Military Review

Revista profesional del Ejército de EUA

**Teniente General  
David G. Perkins**

*Comandante, Centro de Armas  
Combinadas (CAC)*

**Coronel John J. Smith**

*Director General*

**Redacción**

**Marlys Cook**

*Editora Jefe, Edición en inglés*

**Teniente Coronel James Lowe**

*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**

**Teniente Coronel Claudio**

**Mendoza Oyarce**

*Oficial de Enlace del Ejército de Chile*

*ante el CAC y Asesor de la Edición*

*Hispanoamericana*

**Coronel Hertz Pires do**

**Nascimento**

*Oficial de Enlace del Ejército Brasileño*

*ante el CAC y Asesor de la Edición*

*Brasileña*



## 2 La Internet, los nuevos medios de comunicación y la evolución de la insurgencia

*Dr. Steven Metz*

La insurgencia, como la guerra, tiene un carácter duradero y cambiante. Sigue siendo una estrategia que implica la violencia empleada por los débiles y desesperados contra un sistema de poder. Frecuentemente (pero no siempre), esto pone una organización no estatal o proto-estatal contra un Estado. Como resultado de su debilidad...



## 13 No más el rey

*Mayor Lance Boothe (Retirado), Ejército de EUA.*

Mientras avanzaba la Segunda Guerra Mundial, se lanzaron miles de docenas de municiones de artillería contra las posiciones del enemigo en los teatros de operaciones de Europa y del Pacífico.<sup>1</sup> El oficial blindado por excelencia, George S. Patton, dependía de su artillería para someter a los alemanes a la sumisión antes y durante la maniobra que emprendió su 3<sup>er</sup> Ejército. De hecho, la punta de lanza del 3er Ejército, la 4<sup>a</sup> División blindada de Patton, no maniobraba a menos...



## 22 Otras perspectivas: Pensando como los del otro lado de la colina

*Teniente Coronel (R) William Greenberg, Ejército de EUA*

La siguiente cita refleja los sentimientos de Ulysses S. Grant en su primer enfrentamiento en la Guerra Civil. En el período previo, Grant pensó, desde su propia perspectiva, sobre el enemigo confederado, jamás cuestionó qué el comandante enemigo podía estar pensando del siguiente combate:



## 33 La dinámica de los equipos interinstitucionales

*General de División (R) Raymond D. Barrett, Ejército de EUA*

Las organizaciones y personas habitualmente se alinean con otras para lograr algún propósito que, de otra manera, no podrían lograr por sí solas. Ya sea para recolectar alimentos, crear albergue, adquirir riqueza o defenderse en contra de los enemigos, los seres humanos frecuentemente requieren la ayuda de otros para lograr su finalidad. Sin embargo, el alinearse con otro jamás es fácil. Entre dos personas, decidir con quién alinearse y determinar la finalidad de la asociación y, mantenerla con el transcurrir del tiempo son tareas difíciles.

Foto de portada: Los ciudadanos paquistaníes y estadounidenses con pancartas cantando consignas contra los ataques de drones en la zona tribal paquistaní, en Islamabad, Pakistán, 5 de octubre de 2012. (Prensa Asociada/Muhammed Muheisen)

JOYCE E. MORROW

Administrative Assistant to the Secretary of the Army  
1314901



## 45 Una reevaluación del compromiso persistente y la colaboración interinstitucional

*Mayor Charles Malcolm Williams, Ejército de EUA*

Es alentador que gran parte de nuestra guía estratégica comprende la difícil tarea de estabilizar a los “estados al borde del fracaso” y frustrar las redes no estatales violentas y delictivas. El desafío que enfrentan los actores conjuntos interinstitucionales y nuestros aliados —y el más importante entre los últimos, la nación anfitriona donde se ha desplegado nuestro personal. Sin embargo, debemos considerar hasta qué grado nuestras acciones y decisiones tomadas por nuestros aliados han creado un ambiente que ha fomentado la inestabilidad.



## 56 El modelo de Oficialidad: Cómo exportar a la fuerza el desarrollo del líder

*Mayor Todd Hertling, Ejército de EUA*

El desarrollo de líder necesita un impulso. El más reciente estudio del Centro para el liderazgo del Ejército sugiere la necesidad de tratar un área, aparentemente, de decreciente importancia para muchas unidades. En el estudio se encontró que los líderes del Ejército quienes consideran que su organización le da alta prioridad al desarrollo de los subalternos, históricamente, alcanzó el nivel más bajo de 35 por ciento (versus 46% en 2010 y 53% en 2009).



## 69 La sublevación de las máquinas: ¿Por qué máquinas cada vez más “perfectas” contribuyen a perpetuar nuestras guerras y ponen en peligro a nuestra Nación?

*Teniente Coronel Douglas A. Pryer, Ejército de EUA*

A principios de 2004, cuando me desempeñaba en calidad de comandante de una compañía de inteligencia militar en Bagdad, mi compañía recibió cinco de los primeros vehículos aéreos no tripulados Raven (UAV, por sus siglas en inglés) desplegados en Irak. El UAV Raven, es un pequeño avión de reconocimiento, activado manualmente, que posiblemente jamás, prominentemente, ha figurado en ninguna discusión acerca de la ética de librar la guerra mediante robot controlados por remoto. Estos drones no están armados, ni pueden volar más de unas cuantas millas lejos de su controlador. Más bien, parecen más un avión de juguete grande que un arma de guerra.



## 84 El enjambre social: Los efectos asimétricos del discurso público en el conflicto futuro

*Mayor David Faggard, Fuerza Aérea de EUA*

¿Enviar mensajes por Twitter durante la primavera árabe? Así sucedió en 2010. Una táctica futurista en la guerra de información centrada en el espacio cibernético se desarrolla en los ciudadanos-soldados con destrezas electrónicas que manejan los medios de comunicación móviles empleando tácticas de enjambre social para abrumar un sistema, un gobernante o un nodo crítico.



# La Internet, los nuevos medios de comunicación y la evolución de la insurgencia

**Dr. Steven Metz**

Derechos reservados por el autor

*Tomado de la revista Parameters (edición en inglés), número de otoño de 2012*

**L**A INSURGENCIA, COMO la guerra, tiene un carácter duradero y cambiante. Sigue siendo una estrategia que implica la violencia empleada por los débiles y desesperados contra un sistema de poder.<sup>1</sup> Frecuentemente (pero no siempre), esto pone una organización no estatal o proto-estatal contra un Estado. Como resultado de su debilidad, la organización que emplea una estrategia de insurgencia intenta cambiar el enfoque de un conflicto fuera de las áreas donde el Estado u otra estructura de poder son especialmente fuertes —en las fuerzas militares convencionales. Los insurgentes intentan encontrar áreas decisivas donde el estado de ánimo y otras características psicológicas son más importantes que el poder tangible, al darse cuenta de que estas características igualan las condiciones para todos, hasta cierto punto. El carácter duradero de la insurgencia incluye tres funciones centrales, a saber: una insurgencia necesita sobrevivir, debe fortalecerse y debe debilitar la estructura de poder o el Estado.

Cómo una insurgencia logra estas tres metas constituye el carácter cambiante del fenómeno. En todas partes de la larga historia de la insurgencia, ha habido múltiples tipos o modelos. Hoy en día, solo hay tres en diferentes partes del mundo.

Uno de estos es el *proto-estado*. Derivado de los movimientos maoístas del siglo XX, esto, con frecuencia, se considera que era el método ideal para toda insurgencia. En dicho modelo, una insurgencia debilita un Estado a través de ataques guerrilleros, terrorismo, subversión y operaciones psicológicas mientras, simultáneamente, lleva a cabo las funciones del Estado en las áreas que controla. Al demostrar que puede proporcionar mejores servicios que el Estado, espera ganar el apoyo y, con el tiempo, reemplazar al gobierno. Este tipo de insurgencia era sumamente eficaz en las sociedades campesinas donde el apoyo popular activo importaba en gran medida; por lo tanto, los insurgentes y el Estado compitieron por dicho apoyo. En el método clásico de los maoístas, la victoria final ocurre cuando la insurgencia es el equivalente del Estado en términos políticos, militares y económicos. Las organizaciones creadas por Mao y su mejor estudiante —Ho Chi Minh— al final ganaron victorias militares convencionales sobre los chinos y vietnamitas y estaban inmediatamente preparados para asumir el papel del Estado.

El segundo modelo —y el más debatido entre los teóricos de la insurgencia— es *no político*. En lugar de reemplazar al Estado, este tipo de insurgencia solo quiere debilitar al Estado lo suficientemente para liberarse de su control. Por lo regular, es la intención de una insurgencia practicar algún tipo

---

*El Dr. Steven Metz es un profesor de investigación y presidente del Departamento de Estrategia Regional del Instituto de Estudios Estratégicos (SSI) de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA. Ha sido integrante del SSI desde 1993, previamente fungió en calidad de Director de Investigación y Profesor de Estudios*

*Militares del programa Henry L. Stimson. El Dr. Metz también es integrante del Consejo de Insurgencia de la Corporación RAND y es autor de un artículo semanal sobre la defensa y seguridad en la revista World Politics Review. También es autor del libro titulado Iraq and the Evolution of American Strategy (2008).*

de actividad criminal organizada. Como es el caso con el crimen organizado en todas partes, estos insurgentes buscan el apoyo popular pasivo más bien que el activo. Sin embargo, los métodos de estos insurgentes son muy parecidos a los de los insurgentes que se centran en la política. Hoy en día, México es un ejemplo de esto, mientras otras insurgencias que comenzaron como insurgencias de proto-estado, con el tiempo, llegaron a ser no políticas o lo que podría llamarse insurgencias comerciales.<sup>2</sup> Ejemplos de este tipo de insurgencia incluyen las Fuerzas Revolucionarias de Colombia (FARC), el Sendero Luminoso en Perú y un número de movimientos africanos.

El tercer modelo consta de insurgencias que intentan reemplazar al Estado pero, porque no pueden controlar una gran parte del territorio, intentan lograr el objetivo de destruir al Estado y reemplazarlo de manera secuencial en lugar de simultánea. Su enfoque inicial es la destrucción. Nuevamente, el apoyo activo es menos significativo que la pasividad. Emplean una organización dispersa de redes y dependen del método de enjambre para sus ataques, dominados por el terrorismo en lugar de operaciones guerrilleras u operaciones militares convencionales. A fin de incrementar su capacidad de sobrevivir e incrementar su propia fuerza, desarrollan una importante dimensión transnacional. Puesto que las insurgencias maoístas tradicionales intentan establecer, administrar y gobernar “áreas liberadas”, están estrechamente vinculadas con lugares específicos y las poblaciones en dichos lugares. Puesto que las insurgencias centradas en redes no intentan o no pueden desarrollar áreas liberadas que administran o gobiernan, están menos vinculados con poblaciones y lugares específicos. Con muy poco esfuerzo, pueden cambiar su área de operaciones a otras partes de un país o hasta en otros países.

Hay un número de elementos que hacen prevalecientes las insurgencias centradas en redes en el ambiente de seguridad contemporáneo. Uno de estos es la mayor eficacia de los servicios de seguridad de Estados. Las insurgencias de tipo proto-estado, especialmente, en sus etapas

iniciales, requieren regiones no gobernadas o deficientemente gobernadas en las que establecen sus organizaciones casi-estatales, incluyendo su capacidad guerrillera y, en algunos casos, capacidades militares convencionales. Necesitaban que el Estado desconociera su existencia o, como mínimo, no las tomaran en serio durante su período de gestación. Hoy en día, tanto el campo visual como la eficacia operacional de las fuerzas armadas de los Estados hace que esto sea difícil (pero no imposible) de lograr. La segunda razón es el declive del uso de terceras personas como terceros. En la guerra Fría, la Unión Soviética y, a un menor grado, China, proporcionaron fondos, equiparon, adiestraron y apoyaron a grupos insurgentes como un método de agresión indirecta contra el Occidente. Esto contribuyó a que las organizaciones insurgentes abordaran la asimetría entre ellas mismas y el Estado que intentaban reemplazar, lo que hizo factible el modelo tipo proto-estado. En la actualidad, el apoyo externo dado a las insurgencias todavía ocurre, pero a un nivel mucho más bajo que en la guerra Fría, lo que hace poco práctico el modelo de proto-estado en la mayoría de los casos. Incluso, los insurgentes que querrían imitar a Mao u Ho no pueden hacerlo y, por lo tanto, tienden a recurrir a otras formas de la insurgencia. El tercer factor que apoya a las insurgencias centradas en redes en el ambiente estratégico de hoy en día es la cantidad de nuevas tecnologías y sistemas para utilizarlos —especialmente, Internet y los nuevos medios de comunicación— que han hecho a las organizaciones dispersas, centradas en redes y terrorismo transnacionales más eficaces y mejor capacitadas para sobrevivir y, por lo tanto, mucho más prevalecientes.

### **El uso Internet y los nuevos medios de comunicación que usan los insurgentes**

En la discusión del uso de Internet y los nuevos medios de comunicación usados por los insurgentes, en realidad estamos discutiendo tres distintos pero estrechamente vinculados ítems: la tecnología, los sistemas para utilizar la misma y una cultura que influye en cómo se usa

la tecnología y sistemas. Todos estos son bien conocidos por todos los que viven en una nación o ciudad moderadamente avanzada en el mundo.

---

**La nueva técnica es la “amplia externalización de servicios” (crowd sourcing), un proceso colectivo en el que participan personas auto-inspiradas y, con frecuencia, auto-entrenadas...**

Entre las tecnologías, la más importante es Internet que solo es un sistema de dispositivos y tecnologías utilizadas para el intercambio de información digital. La segunda tecnología clave es la de comunicaciones móviles que permite que ocurra el intercambio de información.<sup>3</sup> La tercera, son las tecnologías para digitalizar los datos para que los mismos puedan ser intercambiados, especialmente, las cámaras digitales para tomar fotos y filmar vídeos, junto con el software que capta, altera y comparte imágenes y vídeos de alta calidad. Hoy en día, esta tecnología es bastante económica, fácil de obtener y, relativamente, fácil de usar. Hasta hace poco, la tecnología necesaria para crear imágenes y vídeos de alta calidad era costosa y sumamente compleja, lo que limitaba el número de usuarios que podían dominarla. Esto requería mucho entrenamiento. Puesto que aquellas personas y organizaciones que contaban con los recursos para comprar el costoso equipo y recibir el entrenamiento necesario para utilizarlo eran casi limitadas, los Estados sabían quiénes eran y, frecuentemente, podían controlarlas. Hoy, se crean y distribuyen imágenes y vídeos a través de “redes descentralizadas de usuarios que pueden mejorarlos progresivamente, al poner en práctica un conjunto de destrezas personalizadas”.<sup>4</sup> El antiguo método industrial de producción requirió trabajadores propiamente entrenados, que formularon los estándares bajo la supervisión de una jerarquía. La distribución se llevo a cabo de manera similar. La nueva técnica es la “amplia externalización de servicios” (*crowd sourcing*), un

proceso colectivo en el que participan personas auto-inspiradas y, con frecuencia, auto-entrenadas y, por medio de evaluaciones colectivas se lleva a cabo el control de calidad (comúnmente conocidas como el proceso “wiki”, así denominadas en homenaje a la enciclopedia de Internet *Wikipedia*). En el sentido más amplio, los costes iniciales relacionados con ser un creador de información —ya sea, si implica educación, investigación o equipamiento físico— son significativamente más bajos que los del pasado, lo que permite que una mayor cantidad de personas, algunas con intenciones nefastas, jueguen un rol.

El sistema para aprovechar la nueva tecnología incluye la Red Mundial, correo electrónico, programas de ficheros compartidos, tales como redes de amigo a amigo (*peer to peer*), cuartos de charlas, blogs, microblogs (Twitter, la más famosa), mensajes instantáneos, servicios de mensajes cortos en los teléfonos móviles, redes de comunicación social (*Facebook*, la más famosa, pero incluye otras miles de formas), el almacenamiento y ficheros compartidos en la nube tales como *Drop Box* y *Google Documents*, sitios web de fotos compartidas tales como *Flickr* y *Photobucket* y vídeos compartidos tales como *YouTube* y *Google Videos*.

El tercer componente —y que hace útiles a Internet y los nuevos medios de comunicación para los insurgentes— es la cultura que sostiene su uso. La tecnología, por sí sola, no creó la cultura, más bien, amplificó diversas tendencias, características y aspectos. Una dimensión importante de esto es el antiautoritarismo. La juventud, las más probable que acepte la Internet y los nuevos medios de comunicación, son naturalmente antiautoritarias, especialmente, en este punto de la historia cuando las estructuras tradicionales para ejercer la autoridad han dejado de funcionar. La Internet y los medios de comunicación social complementan este ambiente, permitiendo que aquéllos con sentimientos antiautoritarios se comuniquen con otros quienes comparten sus opiniones, al aprovechar lo que Audrey Cronin denomina “una explosión global en la conectividad caótica”.<sup>5</sup> La conexión digital refuerza las actitudes antiautoritarias porque las personas que



Redes de comunicación social.

tienen estas opiniones no sienten están solos. En un sentido más amplio, el mundo es testigo del “surgimiento de una cultura de Internet visualmente orientada e ideológicamente impulsiva que cuenta con los medios necesarios para rápida y colectivamente planificar y entrar en acción”.<sup>6</sup> En algunas sociedades, esto puede llevar al desarrollo de las comunidades transnacionales de *hackers* o *hacktivistas* pero también lleva tanto al liderazgo adecuado como al establecimiento de organizaciones insurgentes. En otras palabras, proporciona la oportunidad para que los insurgentes exploten las materias primas psicológicas y de actitud.

La Internet ayuda a llenar la brecha de autoridad dejada por el declive de las tradicionales estructuras y la incapacidad de los Estados de remplazarlas. El desafío de los insurgentes del siglo XX era superar la pasividad y deferencia a la autoridad entre los campesinos, instarlos a la acción al convencerlos de que éstos tenían una obligación con el Estado, pero que el Estado no tenía ninguna obligación para con los mismos. Los insurgentes de hoy en día no manifiestan pasividad ni deferencia. La juventud con destrezas web consideran que el Estado tiene una obligación para con la misma,

incluyendo el suministro de servicios, educación y empleo. Por lo tanto, el desafío de los insurgentes es organizar, hacer operacional y sostener el preexistente antiautoritarismo. Solo es una cuestión de canalizar la tendencia actual a la acción en lugar de crearla. Esto es un importante concepto, puesto que gran parte del pensamiento sobre la contrainsurgencia se basa en ideas tradicionales y cada vez más obsoletas de la autoridad como está representada en el concepto de la legitimidad que, con frecuencia, se define como un atributo del Estado.

La cultura de Internet se despersonaliza y los insurgentes pueden aprovechar este hecho. La violencia organizada siempre requiere una despersonalización del enemigo en un esfuerzo de superar la resistencia natural a matar. La inherente despersonalización de Internet lo facilita. Los videos juegos también pueden contribuir cuando hacen que la violencia parezca irreal y disfrazan sus verdaderos costes. Para los terroristas, sus víctimas solo son caracteres de un juego en lugar de seres humanos vivos y reales.

Esta falta de transparencia con respecto a la distinción entre la realidad y un mundo virtual, es



un componente central de la cultura de Internet. Para algunos de los que están inmersos en esta cultura, les resulta difícil distinguir su vida virtual en línea de su vida real. En casos extremos, la vida virtual prevalece. Los insurgentes que usan la Internet y los medios de comunicación social, por lo regular, se aprovechan de este fenómeno en el reclutamiento, al pintar una realidad idealizada alterna, llena de claridad moral en una gran lucha entre lo bueno y lo malo. Esto les resulta atractivo a los que están perdidos en un mundo virtual despersonalizado. Y, como es el caso en los videos juegos, donde no hay costos verdaderos por perder en un video juego, estos reclutas pueden convencerse de que cuesta muy poco o hasta nada participar en actos violentos, ya sea, asesinato en masa u otro tipo de terrorismo. El hecho de que es más fácil reclutar a terroristas que cumplirán una misión antes de que se den cuenta de la realidad y, por lo tanto, solo un periodo corto de compromiso intenso, en lugar de un compromiso extenso de un guerrillero, obliga al insurgente moderno depender de terrorismo como la forma preferida del conflicto. Los reclutas terroristas llevan a cabo sus acciones antes de que desvanezca su compromiso. El terrorismo no necesariamente

es más eficaz que las operaciones guerrilleras, sin embargo, es más fácil crearlo y sostenerlo en el ambiente de seguridad contemporáneo.

Se necesita ser una persona especial para que se convierta en insurgente, aceptar el peligro personal y dificultades que esto implica. Para los insurgentes tradicionales, encontrar a esas personas poco comunes era difícil. Puesto que la Internet y los medios de comunicación hacen fácil, económico y seguro iniciar el contacto con un gran número de personas, incrementan, en gran medida, la capacidad que tienen los insurgentes de encontrar el tipo de reclutas que buscan. Una vez que los posibles reclutas manifiestan interés en los chats, sitios de discusión, o por correo electrónico, los insurgentes pueden examinarlos e iniciar el proceso de reclutamiento e integración al movimiento.

La cultura de Internet y los nuevos medios de comunicación también alteran el concepto tradicional de la credibilidad. En gran parte de la historia humana (y aún en un número de sociedades), la credibilidad se determina por la afinidad. Mientras más afinidad haya entre la audiencia y la fuente de información —amigos, familia, clan, tribu, secta, religión, raza, etnicidad— mayor



La conexión digital refuerza las actitudes antiautoritarias porque las personas que tienen estas opiniones no sienten que están solos. La cultura de Internet se despersonaliza y los insurgentes pueden aprovechar este hecho.



credibilidad tendrá la información. Según lo descubrieron las Fuerzas Armadas de EUA en Irak, las pruebas empíricas eran menos importantes que la afinidad en la interpretación de un acontecimiento. En la era moderna, la credibilidad también proviene de la autoridad de la fuente. Hay instituciones específicas que se consideran creíbles, normalmente, debido a los procedimientos que usan para obtener información y opiniones (verificación de los hechos, evaluación por expertos, proceso de arreglo, etcétera), porque representan la autoridad tradicional (monarquía, iglesia) o por el carácter de la persona que representó dicha autoridad.

En Internet, la información e ideas se mueven con tanta rapidez y de manera tan compleja, que resulta imposible identificar o evaluar la autoridad de una fuente dada. La información puede ser transmitida a través de centenares, miles o hasta millones de personas y lugares por medio de correo electrónico, discusiones en línea, blogs, sitios web, *tweets*, etcétera. Nadie podrá identificar su origen. De esa manera, los criterios de la credibilidad se convierten en la receptividad inherente del receptor. Las personas le dan credibilidad a la información u opiniones que refuerzan sus creencias, en la mayoría de los casos, porque no pueden evaluar el carácter autoritario de la fuente original. Toda persona que ha participado en un debate político lo comprende —para muchas personas, el indicar una página web que respalda su punto de vista es suficiente validación. En Internet y los nuevos medios de comunicación abundan los mitos que, a veces, disminuyen y luego reaparecen en tiempos imprevisibles. Ninguna idea, independientemente de cuán ficticia sea, muere en el mundo virtual. Este aspecto de Internet y los nuevos medios de comunicación es de gran ventaja para los insurgentes, especialmente en las sociedades con una tendencia a creer todo lo que describe al Estado como represivo, nefasto, corrupto, malo o incompetente. Y, exactamente, es en estos lugares donde las insurgencias echan raíces.<sup>7</sup> Puesto que se desconoce la fuente original de la información, las audiencias le otorgan credibilidad con base

en su actitud general en cuanto al Estado. Si esta actitud es negativa, la información negativa llega a ser inherentemente creíble.

Dado que una de las características determinantes de una insurgencia es el deseo de centrar la lucha en el dominio psicológico, donde toda debilidad material de la insurgencia es menos debilitante que si estuviera en el dominio militar convencional; la cultura de Internet y los nuevos medios de comunicación proporcionan una gran oportunidad. Los insurgentes usan tecnologías específicas con base en su utilidad percibida, facilidad de uso y nivel de riesgo implicado.<sup>8</sup> Una parte de este atractivo de Internet y los nuevos medios de comunicación para los insurgentes es su uso económico e ilimitado —un gran número de posibles reclutas ya poseen la tecnología y saben cómo usarla.<sup>9</sup> El gran número de personas en el ciberespacio y mundos virtuales también proporcionan un nivel de seguridad. Esto es sumamente importante en las etapas iniciales y vulnerables de una insurgencia. (Parecidas a los animales, la mayoría de las insurgencias mueren en su infancia). Al emplear la Internet y los nuevos medios de comunicación, las nacientes insurgencias llegan a audiencias ampliamente dispersas de posibles reclutas, partidarios y aliados a un bajo precio con una menor probabilidad de ser descubiertas. Según lo expresó Brian Petit, “la movilización social sin fronteras permite que los grupos afines se unan digitalmente con un menor nivel de riesgo que las tradicionales etapas iniciales y vulnerables de establecer un movimiento de resistencia”.<sup>10</sup> Dada la gran cantidad de información digital que constantemente fluye, es difícil para las fuerzas de seguridad distinguir las amenazas serias de las triviales. Esta falta de claridad proporciona un nivel de protección a los insurgentes. Puede ser que no estén “mezclados en el pueblo”, pero están en medio de la matriz.

Las primeras fases de la mayoría de las insurgencias implican una lucha interna más grande que la externa. Los diversos bandos o grupos cerrados compiten por el poder y entran en conflicto entre sí.<sup>11</sup> La Internet proporciona un lugar para dicho conflicto, permitiendo que

los bandos y grupos cerrados “realicen debates ideológicos o hasta disputas personales”.<sup>12</sup> En el proceso de formular un movimiento coherente, los insurgentes ya no necesitan un refugio donde pueden resolver sus diferencias como sucedió con los bolcheviques y mencheviques en Londres y Suiza, o como los comunistas vietnamitas en París y Moscú. De hecho, Cori Dauber denomina la Internet “el nuevo Afganistán” de los extremistas violentos.<sup>13</sup> Las insurgencias impulsadas por la Internet pueden atraer a reclutas y recibir apoyo de todo el mundo, especialmente, si los agitadores emplean las ideologías transnacionales en lugar de ideologías netamente locales o nacionalistas. Los únicos prerrequisitos son el acceso a Internet y las emociones. Los dos abundan en el ambiguo ambiente de seguridad contemporáneo.

Además de la formulación de la organización y el desarrollo de la red, los insurgentes descubren que la Internet y los nuevos medios de comunicación son útiles para la recaudación de fondos.<sup>14</sup> Esto es un elemento crucial, dado el declive del (aunque no el fin del) el patrocinio estatal de las insurgencias. La recaudación de fondos puede tomar la forma de solicitar donaciones de simpatizantes o diásporas o, cada vez más (mientras los servicios de seguridad de los Estados ejercen presión sobre donantes), la participación en el crimen en línea, tales como el fraude de tarjetas de crédito, robo de identidad y otras estafas de Internet.

La Internet y los nuevos medios de comunicación también proporcionan a los insurgentes una capacidad muy amplia y más segura para el entrenamiento, planificación operacional y recolección de inteligencia. Según observa Timothy Thomas, estos medios proporcionan “anonimidad, recursos de mando y control y, una variedad de medidas para coordinar e integrar las opciones de ataque”.<sup>15</sup> Por ejemplo, los insurgentes han usado el servicio *Google Earth* tanto para identificar blancos como rutas de infiltración/exfiltración.<sup>16</sup> Otro grupo violento ha encontrado en línea mapas, diagramas e imágenes de blancos.<sup>17</sup> Los costes relativamente bajos, así como la facilidad y seguridad del entrenamiento y planificación en línea, guían a los insurgentes hacia una mayor dependencia del

terrorismo, principalmente, debido a su inherente facilidad de organización en línea en comparación con una operación guerrillera. Es especialmente así si a los terroristas se les considera desechables. Una organización minimiza el entrenamiento que dedica a una persona que llevará a cabo una sola misión. Por lo regular, estas personas no quieren ni necesitan gran contacto o el desarrollo de relaciones estrechas entre personas. El entrenamiento en línea es despersonalizado, económico y fácil. Es relativamente fácil que los jefes insurgentes envíen a personas que no han conocido a tomar parte en una misión suicida. Por lo tanto, las insurgencias llegan a centrarse en el terrorismo no porque el terrorismo es una manera especialmente eficaz de lograr sus metas estratégicas, más bien porque los recursos disponibles son propicios para esta estrategia.

### **Los efectos que tienen impacto en el uso de Internet y los nuevos medios de comunicación por los insurgentes**

Pues, ¿qué significa todo esto? En el sentido más general, el uso extenso o dependencia de Internet y los nuevos medios de comunicación hacen que los insurgentes adopten un movimiento transnacional disperso, centrado en redes y terrorismo, que, principalmente, depende de táctica y operaciones de enjambre. Este tipo de insurgencia probablemente ha existido a través de la historia, pero solo hoy en día cuenta con las herramientas necesarias para ser eficaz. La Internet y los nuevos medios de comunicación permiten que dichas insurgencias sean aceptablemente eficaces en las tres funciones centrales de supervivencia, auto fortalecimiento y debilitación del enemigo. Con respecto a la redes en general, Arquilla y Ronfeldt señalaron que, “A fin de realizar su desarrollo máximo, una red completamente interconectada requiere una capacidad de emitir gran cantidad de información y flujos de comunicaciones, más que otros tipos de organizaciones”.<sup>18</sup> La actual tecnología puede apoyar un flujo de información cada vez más grande. Además, ha reducido el tiempo y costes relacionados con la transmisión de información, que permite a las unidades dispersas

comunicarse, coordinarse y enjambrarse, ya sea hacia los blancos o historias exitosas.<sup>19</sup> Al actuar sin ningún nivel de eficacia, sin mando y control central, las insurgencias como un movimiento son más capaces de sobrevivir porque no son vulnerables a la decapitación de su liderazgo. La destrucción de uno de los nodos o incluso, un pequeño número de nodos en la organización no resulta debilitador.

---

***La Internet y los nuevos medios de comunicación son especialmente útiles para los jefes insurgentes en los grandes cambios estratégicos dentro de los movimientos, tales como la formación de una insurrección que servirá de precursor o catalizador para la insurgencia, la transformación de una insurrección a una insurgencia sostenible...***

La Internet y los nuevos medios de comunicación permiten que las insurgencias amplíen su base al acumular ira, frustración y resentimiento inherentes en muchas sociedades. Las insurgencias del siglo XX llegaron a ser poderosas cuando incrementaron las reivindicaciones locales que siempre han estado presentes en estas sociedades. Lo hicieron por medio del uso de los procesos de comunicación tradicionales o de cara a cara (literatura, radio, etcétera). Dichos tipos de actividades fueron una limitación, puesto que los partidarios posibles tenían que ser contactados personalmente. La Internet y los nuevos medios de comunicación hacen fácil y rentable establecer contacto con un grupo mucho más grande de personas disgustadas, frustradas y amargadas. Si bien la proporción de estos partidarios obligados a actuar puede ser pequeña, el gran número de personas con las que se hace contacto denota que el tamaño agregado de la fuerza motivada a tomar acción puede ser significativo. Esta es la misma estrategia con respecto al *spam* o las estafas de correo electrónico: aún si el número de recipientes

que responden de una manera u otra puede ser pequeño, el hecho de que los *spammers* y los estafadores hacen contacto con miles o millones de personas a bajo coste, hace ventajosa la iniciativa. La Internet y los nuevos medios de comunicación son especialmente útiles para los jefes insurgentes en los grandes cambios estratégicos dentro de los movimientos, tales como la formación de una insurrección que servirá de precursor o catalizador para la insurgencia, la transformación de una insurrección a una insurgencia sostenible, o si comienzan esfuerzos para adueñarse de la iniciativa o impedir una amenaza inminente.

La movilización basada en Internet y los nuevos medios de comunicación frecuentemente se alimenta de ira y resentimiento más que de una ideología específica y compleja —tiene un gran atractivo. Estas emociones pueden ofrecer la oportunidad de que surja la insurgencia. Si enfrentan un régimen impopular, rápidamente pueden movilizar una vasta oposición con la esperanza de sobrecargar la capacidad de reaccionar del régimen mientras que lo incita a cometer un gran error. Sin embargo, dicho tipo de reacción emotiva, automáticamente no garantiza que comience una insurgencia. El caso de Irán sugiere que un régimen brutal y eficaz puede sofocar una insurrección antes de que se convierta en una insurgencia. De la misma manera, los acontecimientos en Egipto y Túnez, sugieren que los regímenes frágiles pueden derrumbarse con bastante rapidez, lo que hace innecesaria una insurgencia. Sin embargo, los acontecimientos en Libia y Siria sugieren que una vez que se movilice una insurrección, a menos en parte, a través de la Internet y los nuevos medios de comunicación, tiene la posibilidad de desencadenar en una insurgencia a gran escala. Mientras más dependiente sea un régimen del apoyo externo que puede ser manipulado a través de Internet y los medios de comunicación social, mayormente cruciales se convierten estas capacidades para los insurgentes. Sin lugar a dudas, mientras más penetrante sea Internet y los medios de comunicación social en una nación específica, es mucho más probable que los usen los insurgentes. Egipto y Túnez estaban más vulnerables a la Internet y los

nuevos medios de comunicación de la oposición, porque sus antiguos regímenes dependían más del apoyo externo de lo que dependían los regímenes de Irán, Libia o Siria.

Una vez que una insurrección rica en información se transforma en una insurgencia, la multiplicidad de conexiones y comunicaciones entre personas y grupos hace difícil controlar y predecir el efecto que surtirá una historia dada. Esto lo hace el dominio psicológico de una insurgencia, que siempre es crucial, mucho más compleja que en el pasado. Y la era en que los insurgentes o contrainsurgentes podían identificar un puñado de temas clave y simplemente divulgarlos con palabras y hechos ha pasado desde hace mucho. Dado que es mucho más fácil comunicarse con un número ilimitado de audiencias, llega a ser más difícil evaluar el efecto de dicha comunicación, lo que obliga a los insurgentes elaborar múltiples aunque contradictorias historias. Si una iniciativa o más de este tipo parecen surtir el efecto deseado, los insurgentes pueden reforzarla y ampliarla. Esta no es una estrategia lineal en el sentido tradicional de prever la manera más eficaz de lograr un resultado deseado, más bien una estrategia compleja basada en intentar simultáneamente usar numerosas actividades para ver cuáles logran el objetivo.

---

***Las malas noticias son que estas organizaciones son sumamente difíciles de derrotar y erradicar. No se puede sofocar la Internet ni a los nuevos medios de comunicación y es imposible superar completamente la ira y frustración, especialmente, entre la juventud.***

Una estrategia compleja permite la acción determinada (pero no estratégica) de redes compuestas de diversos nodos que, con frecuencia, están motivados por factores psicológicos subyacentes tales como la ira o frustración. Las insurgencias que emplean la Internet y los nuevos medios de

comunicación no necesitan (ni pueden lograr) la unidad de propósito, solo la unidad de acción. Según observa Marc Sageman, “el carácter de masa de las comunicaciones en Internet alienta breves citas y respuestas reduccionistas a preguntas difíciles. Al llevarlos a sus lógicas conclusiones, estos puntos de vista estimulan soluciones extremas y abstractas, pero simplistas, sin tomar en cuenta la realidad y complejidad de la vida”.<sup>20</sup>

El uso de Internet y los nuevos medios de comunicación por los insurgentes puede ser descrito como un continuo: en un extremo se encuentran las tradicionales insurgencias que solo usan estas capacidades como multiplicador de fuerza. Por ejemplo, el Talibán comienza a hacer mayor uso de la tecnología de información. La juventud insurgente, muy familiarizada con la tecnología, usan computadoras portátiles, teléfonos móviles, cámaras digitales y dispositivos de sistema de posicionamiento global (GPS) para llevar a cabo la exploración urbana, frecuentemente transportándose en carros por las ciudades afganas con videocámaras montadas en el parachoques.<sup>21</sup> Luego, los vídeos son usados para la selección de blancos y la planificación operacional. Al otro extremo del espectro están las insurgencias creadas en Internet y los nuevos medios de comunicación que dependen, casi exclusivamente, de los métodos de enjambre, centrados en el terrorismo, que se derivan del uso de estas capacidades. Casi todas las insurgencias del siglo XXI se encuentran en algún punto a lo largo de este espectro.

### **Conclusiones**

El predominio de las insurgencias transnacionales dispersas, centradas en redes y terrorismo, que dependen excesivamente de las tácticas y operaciones de enjambre, son tanto malas como buenas noticias. Las malas noticias son que estas organizaciones son sumamente difíciles de derrotar y erradicar. No se puede sofocar la Internet ni a los nuevos medios de comunicación y es imposible superar completamente la ira y frustración, especialmente, entre la juventud. Dado que están conectadas en redes y son transnacionales, estas insurgencias pueden sobrevivir la destrucción de



un gran número de sus nodos. Como uno de los mitos de Internet, pueden aparentar estar muertas y, luego, reaparecer en un lugar o tiempo impredecible. A fin de cuentas, no se pueden derrotar, solo administrar. Si bien tendría sentido considerar la contrainsurgencia en el siglo XX como una forma de guerra con el objetivo de una victoria decisiva, no tiene sentido considerar las contrainsurgencias del siglo XXI de la misma manera. La “victoria” sobre los insurgentes del siglo XXI será tan insignificante como una victoria sobre el fenómeno de las pandillas criminales. Por lo regular, cuando una pandilla parece batida al punto de sumisión, resurge de una forma similar o hasta idéntica, en gran parte, debido al hecho de que es imposible o exorbitantemente costoso alterar el sistema social, político, cultural y económico que la engendró en primer lugar.

Las buenas noticias son que es poco probable que las insurgencias transnacionales dispersas, centradas en redes y terrorismo logren alguna victoria decisiva. Es mucho más probable que este tipo de organización sufra una derrota decisiva, por lo menos, si no cuenta con un gran apoyo externo. Simplemente, no pueden movilizar, concentrar ni controlar un suficiente nivel de poder para superar a un Estado que puede mantener su estado anímico y coherencia. Nuevamente, una gran excepción a esta relación podría ser un Estado dependiente del apoyo externo. Si una insurgencia conectada con la red puede erosionar dicho apoyo, el Estado, con toda probabilidad, fracasará (aunque es probable que los insurgentes recurran al conflicto mutuamente destructivo entre sí, en la mayoría de los casos. A diferencia de los insurgentes maoístas del siglo XX, los modernos insurgentes no están estructurados para asumir el poder y las funciones del Estado). Tal

vez, el modelo más prevaleciente para estos grupos serán las insurrecciones no violentas impulsadas por Internet y los nuevos medios de comunicación que luchan en contra de Estados que dependen del apoyo externo, tales como Egipto y Túnez. Es poco claro si estas insurrecciones hubieran podido transformarse en verdaderas insurgencias si se hubieran defendido los Gobiernos de Egipto y Túnez.

Inevitablemente, los insurgentes emulan el éxito. En el siglo XX, cuando la metodología protoestatal maoísta tuvo éxito, otros la emularon. Algunos tenían éxito, otros no. Hoy en día, los insurgentes y aspirantes a insurgentes continúan imitándose. El desafío que enfrenta Estados Unidos, especialmente, el Ejército, es desarrollar los conceptos y doctrinas de contrainsurgencia, así como organizaciones y líderes que pueden contrarrestar la constante adaptación de la insurgencia. Se necesita abandonar el concepto “uniforme”, aunque sea relevante a una forma específica de insurgencia, una que considera las insurgencias maoístas como un modelo universal o de una contrainsurgencia, el concepto de que la protección del pueblo y fortalecimiento del Estado son los elementos clave para lograr el éxito. A la larga, las insurgencias transnacionales dispersas, centradas en redes y terrorismo, solo pueden ser administradas, no derrotadas, en el sentido tradicional de la palabra. Los programas para lidiar con las pandillas criminales pueden proporcionar una mejor analogía que la conducción de la guerra, que proporcionó la línea base para la estrategia y doctrina de contrainsurgencia original de EUA a mediados del siglo XX. Mientras más pronto el Ejército de EUA y el resto del Gobierno estadounidense acepten esta realidad, mejor serán en contrarrestar estos desafiantes enemigos. **MR**

---

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Los pensamientos sobre el tema son detallados en Metz, Steven, “Rethinking Insurgency,” en *The Routledge Companion to Insurgency and Counter Insurgency*, editores Paul Rich e Isabelle Duyvesteyn (Londres: Routledge, 2012); y Metz, Steven, “Insurgency,” en *Conceptualising Modern War: A Critical Inquiry*, editores Ole Jørgen Maaø y Karl Erik Haug (Londres: Hurst, 2011).

2. Se introduce el concepto de la insurgencia comercial en Metz, Steven, *The Future of Insurgency* (Carlisle Barracks, Pensilvania: United States Army War College Strategic Studies Institute, 1993). Ha sido reavivado, en gran parte debido al conflicto en México. Por ejemplo, Tomo 22, nro. 5, de la revista *Small Wars and Insurgencies* trató con lo que los editores denominaron “Insurgencias criminales en México y las Américas: Las

pandillas y los carteles entablan la guerra.”

3. Las partes del mundo sin la cobertura de teléfono celular se disminuye día por día. Aún en grandes sectores de las partes más subdesarrolladas del mundo, tal como Somalia, hay servicio celular.

4. Amble, John Curtis, “Combating Terrorism in the New Media Environment,” *Studies in Conflict and Terrorism* 35, nro. 5 (mayo de 2012): p. 342.

5. Cronin, Audrey Kurth, “Cyber-Mobilization: The New *Levee en Masse*,” *Parameters* 36, nro. 2 (Summer 2006): p. 82.

6. Petit, Brian, “Social Media and UW,” *Special Warfare* 25, nro. 2 (abril-junio de 2012): p. 26.

7. La tendencia de considerar toda cosa que ilumina el Estado con una luz negativa, sin lugar a dudas, no se limita al tipo de Estados propensos a la insurgencia —existe igual que en Estados como en cualquier parte.

8. Forrester, Bruce; Frini, Anissa y Lecoq, Régine, “Understanding the Role of Social Media in a Counter-Insurgency Context,” *NATO Research and Technology Organization Information Systems Technology Symposium* (Madrid, Spain: 9-10 de mayo de 2011), p. 14.

9. Weimann, Gabriel, *Terror on the Internet: The New Arena, the New Challenges* (Washington, DC: United States Institute of Peace, 2006), p. 30.

10. Petit, “Media and UW,” p. 25.

11. Gran parte del análisis sobre la insurgencia subestima esto porque se centra en las insurgencias maduras de las etapas finales.

12. Weimann, *Terror on the Internet*, p. 141.

13. Dauber, Cori E., *YouTube War: Fighting in a World of Cameras in Every Cell Phone and Photoshop on Every Computer* (Carlisle Barracks, Pensilvania: United States Army War College Strategic Studies Institute, 2009), p. 29.

14. Véase Weimann, *Terror on the Internet*, págs. 134-141; Thomas, Timothy L., “Al Qaeda and the Internet: The Danger of ‘Cyberplanning,’” *Parameters* 33, nro. 1 (primavera de 2003): págs. 116-117; y Jacobson, Michael, “Terrorist Financing and the Internet,” *Studies in Conflict and Terrorism* 33, nro. 4 (2010): págs. 353-363.

15. Thomas, “Al Qaeda and the Internet,” p. 112.

16. Dauber, *YouTube War*, págs. 16-17.

17. Weimann, *Terror on the Internet*, págs. 111-114.

18. Arquilla, John y Ronfeldt, David, “The Advent of Netwar (Revisited),” en *Networks and Netwars* (Santa Mónica, California: RAND Corporation, 2001), p. 10.

19. Zanini, Michele y Edwards, Sean J. S., “The Networking of Terror in the Information Age,” en *Networks and Netwars*, editores John Arquilla y David Ronfeldt (Santa Mónica, California: RAND Corporation, 2001), págs. 35-36.

20. Sageman, Marc, *Understanding Terror Networks* (Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 2004), p. 162.

21. Moreau, Ron y Yousafzai, Sami, “Afghanistan: The Taliban’s High-Tech Urban Strategy,” *Newsweek*, 28 de mayo de 2012.

# No más el rey

Mayor Lance Boothe (Retirado), Ejército de EUA.

**M**IENTRAS AVANZABA LA Segunda Guerra Mundial, se lanzaron miles de docenas de municiones de artillería contra las posiciones del enemigo en los teatros de operaciones de Europa y del Pacífico.<sup>1</sup> El oficial blindado por excelencia, George S. Patton, dependía de su artillería para someter a los alemanes a la sumisión antes y durante la maniobra que emprendió su 3<sup>er</sup> Ejército. De hecho, la punta de lanza del 3er Ejército, la 4<sup>a</sup> División blindada de Patton, no maniobraba a menos de que los fuegos de artillería continuos o casi continuos, estuvieran sobre el blanco o en torno al mismo. La dura lección aprendida fue la siguiente: la potencia de fuego proporciona libertad de maniobra en el combate y ningún arma de combate ni fuerza aérea proporciona dicha potencia de fuego mejor que la artillería.<sup>2</sup> Esto hizo que el General Patton declarara lo siguiente: “No tengo que decirles quién ganó la guerra. Saben. Fue la artillería”.<sup>3</sup>

La fría y dura verdad, tanto entonces como ahora, es que el pasar sobre y a través de los adversarios muertos o discapacitados por los fuegos de cañón y cohetes, en lugar de directamente enfrentarse con fusiles, ametralladoras y tanques, salvó la vida de soldados estadounidenses. Ni tampoco los comandantes terrestres de la Segunda Guerra Mundial estuvieron sujetos a las condiciones meteorológicas o a la Fuerza Aérea. La Fuerza Aérea no podía estar en todas partes al mismo tiempo y las condiciones meteorológicas afectaron su capacidad de poner la ordenanza sobre el blanco en el momento y lugar preciso.

Nada ha cambiado. Ahora, aún después de 10 años de operaciones de combate, estos hechos parecen haber quedado en el olvido para muchos líderes militares y políticos.

## El campo de batalla moderno

A medida que las realidades fiscales descienden sobre las fuerzas armadas, estas lucharán y pelearán para justificar su existencia y las mismas ideas, históricamente no admitidas, serán reestructuradas e impuestas sobre el sistema político para defender nuestra Nación de la manera más económica posible. La “batalla Aeromarítima” está de moda (en el pasado era la batalla aeroterrestre) y, a su vez, será sustituida por la siguiente “buena idea” del Pentágono y del Grupo de expertos (*Think Tank*) futuristas hasta que nuevamente se impongan las duras realidades del combate terrestre.

A pesar de las experiencias contemporáneas y de la pasada guerra, ahora el coro canta la misma canción, solo que ahora protege las vías marítimas y proyecta su poder aéreo; antes era dominar el espacio aéreo y ganar la batalla terrestre. La afirmación permanece inalterada: El poder aéreo predomina en la guerra moderna. La presunción es que el poderío aéreo es la manera más limpia y eficaz de ganar las guerras. Sin embargo, el registro histórico nos muestra que la guerra es un asunto brutal y desmedido entre el lodo y que jamás ha sido decidida en el aire. La molesta verdad para los proponentes del poderío aéreo es que un avión, ni siquiera puede contener el terreno en donde se estaciona, mucho menos el

---

*El Mayor Lance Boothe, recientemente sirvió en calidad de Jefe de la División de desarrollo de conceptos de artillería de campo en la dirección de Desarrollo de capacidades e integración, Centro de armas de fuego de excelencia,*

*Fuerte Sill, estado de Oklahoma. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Universidad Brigham Young y una Maestría de la Universidad de Colorado, Colorado Spring. El Mayor Boothe es veterano de la guerra de Afganistán e Irak.*



Sargento Jacob Johns, con la 2-150 Artillería de Campo, hala la cuerda y gancho de disparo del obús M198 durante una ceremonia para el obús M198 en el Centro de entrenamiento y maniobra conjunta en el Campo Atterbury, Indianápolis, 18 de septiembre de 2010.

terreno que sobrevuela. Con los sucesos en Asia y los procesos que rápidamente se desarrollan en tierra basados en las fuerzas, el Ejército de EUA no necesita justificar su futura importancia. No obstante, nos acercamos a otro periodo de entre guerra y sus respectivas inconveniencias. Lo que debe ser obvio para cualquier persona que cuente con incluso, un conocimiento deficiente de la historia y comprenda el rol que juegan las fuerzas terrestres para ganar las guerras, no lo es para los encargados de formular las políticas. Muchos parecen incapaces de aprender de la historia. Las guerras se ganan en tierra y por pura voluntad. El Ejército es la fuerza decisiva. El Jefe de Estado Mayor del Ejército (CSA, por sus siglas en inglés) lo comprende claramente y así lo ha expresado.<sup>4</sup> Pero ¿está alguien escuchando?

Lamentablemente, las batallas internas no se limitan a proteger “tazones de arroz” en la fuerza conjunta. Aparentemente, el mensaje del Jefe de Estado está cayendo en oídos sordos dentro de su propia organización. El desarrollo de nación ha enseñado al Ejército tanto malas lecciones como malos hábitos. En ninguna parte es esto

más evidente que en el continuo desbarranque a la irrelevancia de la artillería. Lo que una vez fue considerado por Carl Clausewitz y Napoleón Bonaparte el arma de combate más decisiva y destructiva en el campo de batalla, ahora se considera insensible y poco práctica, especialmente, en las operaciones de contrainsurgencia (V.gr., desarrollo de nación), donde muchos soldados profesionales consideran que ganar el corazón y mente de la población local a la que ocupan es más importante que acabar con el enemigo.<sup>5</sup>

Las lecciones “aprendidas” cuidadosamente extraídas de las expediciones militares en el extranjero como en Malasia, Indochina, Irlanda del norte, el Medio este y África del norte, apuntalan la doctrina de contrainsurgencia de Estados Unidos. El temor que sienten los comandantes del Ejército del ciclo de información de 24 horas, ha fomentado una mentalidad para lidiar con la guerra de guerrillas, que según dice James Mulvaney, “No somos una nación en guerra. Somos una nación en el Centro comercial”.<sup>6</sup>

No obstante, la realidad es que cuando no queda más nada que discutir, los adversarios



luchan. La gran decisión del Ejército, como lo llama Clausewitz, en última instancia, se manifiesta en el combate. Cuando en el combate, un lado utiliza la fuerza sin escrúpulos, ni se inmuta por el derramamiento de sangre mientras que la contraparte se abstiene, el primero gana ventaja. Ese lado obligará al otro a hacer lo mismo. Cada uno llevará a su oponente a los extremos... Sería inútil, hasta incluso errado, intentar cerrar los ojos a lo que realmente es la guerra debido a la zozobra que produce su brutalidad".<sup>7</sup> Incluyan la artillería.

Por desgracia, lo que pronto quedará de la artillería estadounidense será una fuerza empobrecida y descorazonada con una increíble variedad de municiones de precisión, de zona y aéreas que muy pocos artilleros podrán emplear de los escasos sistemas para defender al que un día fue el Rey de la batalla.

---

***La molesta verdad para los proponentes del poderío aéreo es que un avión, ni siquiera puede contener el terreno en donde se estaciona, mucho menos el terreno que sobrevuela.***

### **¿Se aprendieron algunas lecciones?**

Entre los malos hábitos y malas lecciones que el Ejército y, hasta cierto punto, el Cuerpo de Infantería de Marina de EUA (USMC, por sus siglas en inglés) ha desarrollado de las operaciones de contrainsurgencia (COIN, por sus siglas en inglés) es una excesiva dependencia del apoyo aéreo. La génesis de estos malos hábitos nos lleva a no contar con ninguna capacidad de artillería de precisión en la fuerza operacional hasta que pasen cuatro años de guerra, junto con el indiscutible y absoluto control del espacio aéreo, que asigna a casi todos los aviones tácticos de EUA para el ataque terrestre. Como resultado, los comandantes llegaron a depender de aviones provistos con JDAM o Hellfires para llevar a cabo ataques de precisión contra blancos donde el

daño colateral era motivo de preocupación. La artillería se sacó así misma del combate por la herida auto infligida de falta de previsión. No fue hasta el otoño de 2005 que el M31 (cohetes guiados) vino en línea, hasta que en la primavera de 2007 apareció el cohete guiado M982 (Excalibur) de 155 mm. Sin embargo, el daño ya estaba hecho. El espacio aéreo fue cedido a la Fuerza Aérea y a los helicópteros de ataque. A pesar de las municiones de artillería de precisión que ahora están disponibles a los comandantes tácticos, el valor por defecto sigue siendo el apoyo táctico aéreo porque toma demasiado tiempo despejar el espacio aéreo y obtener la autorización para utilizar los fuegos de artillería de precisión. Esto no llegó sin consecuencias.

En Afganistán, el tiempo promedio de respuesta por parte del apoyo aéreo de ala fija es de 8 minutos. Sin embargo, para las tropas en contacto, dos o tres minutos es demasiado tiempo para esperar y 8 minutos resulta una eternidad. Esto presume, obviamente, que el apoyo aéreo siempre está disponible. Las presunciones de combate solo consiguen que mueran soldados. Un grupo de asesores estadounidenses y sus socios afganos aprendieron esta lección afuera de Ganjgal en la provincia de Kunar en 2009. Ya era lo suficientemente malo que la certeza de obtener apoyo aéreo, el cual solo estaba a cinco minutos de distancia, no se materializara hasta casi dos horas después del combate, sino que las reiteradas solicitudes para fuego de artillería fueron negadas y para cuando los helicópteros llegaron, cuatro infantes de marina estadounidenses y ocho soldados afganos habían muerto.<sup>8</sup> El desastre de la emboscada de Ganjgal demostró que las Reglas de Enfrentamiento (ROE, por sus siglas en inglés) dieran como resultado a soldados muertos, mientras una amenaza más perniciosa condenaba la operación: Una mentalidad de excesiva dependencia de apoyo aéreo táctico.

Los líderes de menor antigüedad acostumbrados a contar con patrullas de combate aéreo (CAP, por sus siglas en inglés) o helicópteros Apaches sobre sus cabezas, no pensaron en planear otra cosa más que el apoyo aéreo táctico. El apoyo de

fuego correctamente coordinado no conduce a debates sobre las ROE en momentos de crisis. Además, evita la dependencia del apoyo dudoso de cobertura aérea. Según reza la siguiente máxima napoleónica: *no hay una razón; todo el mundo lo ejecuta*. En cambio, el héroe de ese día, Capitán del Ejército Will Swenson, recibió balas de fósforo blanco para cubrir la retirada de sus soldados en lugar de explosivos de alta potencia para saturar los perfiles de serranía, lo que hubiera permitido a sus fuerzas acercarse y destruir a los insurgentes. Uno de los objetivos primordiales de los fuegos de artillería es el de proporcionar cobertura o fuego de supresión para que las tropas bajo el rigor del fuego puedan maniobrar. Esto lo aprendimos a través de las duras experiencias de previas guerras. Cabe poca duda de que ese día en las afueras de Gangjal hubiera resultado decisivamente a favor de las fuerzas estadounidenses y afganas si hubieran contado con fuego de artillería en el momento y lugar adecuado. El apoyo aéreo no es un lujo en las grandes operaciones de combate ni en la COIN. Nuestros líderes de combate primero tienen que planificar los fuegos de artillería y emplearlos sin obstáculos.

El negarle a las tropas en contacto los fuegos de artillería es algo atroz, pero no llevar artillería al combate es un error garrafal. Esta es la infamia de la Operación Anaconda, que presagia el desastre de Granjgal. Las fuerzas convencionales que deberían haberlo sabido muy bien, dejaron sus obuses (lejos de la aldea Shah-i-kot) e intentaron llevar a cabo operaciones de combate en las que dependían totalmente del apoyo aéreo y morteros. Como es típico en las áreas montañosas, las condiciones meteorológicas se deterioraron y los helicópteros demostraron una capacidad limitada a grandes alturas. Los morteros se enfrentaron a duelo con sus contrapartes atrincheradas y eficientes. Cientos de combatientes de al-Qaeda escaparon sin daño alguno del fuego de artillería por y a través de redes de túneles construidas por Estados Unidos con dinero proveniente de la recaudación de impuestos durante la guerra afgana-soviética y por los senderos con rebaños de cabras que permeaban el área. Las Fuerzas de Operaciones

Especiales (SOF, por sus siglas en inglés), la 101ª División Aerotransportada y los soldados de la 10ª División de Montaña no pudieron acercarse lo suficiente y sufrieron innecesarias bajas por falta de apoyo de fuego eficaz. La neblina impidió que los aviones lanzaran los bombardeos sobre los combatientes de al-Qaeda enterrados en cuevas y las tropas estadounidenses, que peleaban cuesta arriba, solo podían maniobrar bajo la limitada cobertura de los fuegos de morteros durante periodos de malas condiciones meteorológicas, las cuales impidieron que los aviones de ataque proporcionaran apoyo de fuego. Las municiones de los morteros estuvieron limitadas a lo que cada soldado pudiera cargar consigo. Los aviones tácticos no pudieron permanecer constantemente en la zona y la poca visibilidad los inhabilitó. (El apoyo de artillería orgánica funciona sin ninguna limitación. Evidentemente, tiene que traerse a la batalla para poder afectar la batalla).<sup>9</sup>

Lamentablemente, 7 soldados de la SOF perdieron sus vidas en la Operación Anaconda cuando el fuego de un RPG derribó su helicóptero en el momento que el mismo intentaba aterrizar en una zona de aterrizaje (LZ, por sus siglas en inglés) que no había sido preparada por el fuego de artillería (una táctica básica que ninguna unidad aérea móvil en Vietnam no hubiera puesto en práctica).

Sin embargo, si no se cuenta con ningún fuego de artillería, se hace con lo que se tiene, lo cual en este caso probó ser la Fuerza Aérea de EUA. La Fuerza Aérea no puede estar en todas partes al mismo tiempo; por consiguiente, la LZ estaba desprotegida.

### **El pasado no está muerto**

Nuestros predecesores de la Primera y Segunda Guerra Mundial, la guerra de Corea y hasta la guerra de Vietnam se sentirían descorazonados de que nuestros soldados profesionales operaran sin artillería, mucho menos hacerlo por decisión consciente. No obstante, este el estado de los soldados profesionales de hoy en día. No conocen su historia, o de alguna manera piensan que los principios que gobiernan la guerra han cambiado. Sin embargo, la artillería sigue siendo decisiva y la falta de la misma, demuestra ser costosa.

La siguiente peor lección aprendida de COIN es que los radares de detección de fuego son sensores suficientes para la artillería. Estos son reactivos. El daño ya está hecho para cuando el radar detecta el fuego entrante, determina el punto de origen y el cañón recibe una misión de contra batería. No solo esto limita a la artillería a los duelos de artillería, sino que también hace que la artillería este literalmente ciega. Cuando los soldados que apoyan el fuego hacen casi todo, salvo observar los blancos y dirigir los fuegos de artillería, las destrezas de apoyo de fuego básicas se atrofian. Los ojos de la artillería están aún más nublados.

Nuevamente, las Reglas de enfrentamiento complican los problemas. La mayoría de los comandantes tácticos no están dispuestos a usar procedimientos de fuego rápido que hacen eficaces las operaciones de contra fuego. Ni la mayoría de los comandantes tácticos que llevan a cabo las operaciones COIN aceptan el daño colateral

que podría resultar al disparar rápidamente con municiones áreas. En Fallujah, el Cuerpo de la Marina rompió el código, sin embargo, probaron ser la excepción, no la regla. Los insurgentes establecieron posiciones de fuego de mortero en los patios de las residencias iraquíes que fueron atacadas después de que las mismas fueran detectadas por los radares anti morteros ligeros o radares más grandes como los Localizadores de fuego Q-36. De ahí, el acosamiento de fuegos contra las bases operativas avanzadas de la Marina y los puestos de combate terminaron de manera abrupta. Aparentemente, la mayoría de los iraquíes no estaban muy contentos de que los insurgentes desplegaran los tubos de morteros en sus patios porque poco después de que los usaban, les caía una lluvia de artillería, derramando muerte y destrucción. Por consiguiente, la población local obligó a los insurgentes llevar a cabo sus actividades en otra parte.



(Sargento Christian Palermo, Ejército de EUA)

Un helicóptero Apache AH-64 patrulla la Aldea Khod en el distrito Hasas Shahidi, provincia de Uruzgan, Afganistán, 18 de septiembre de 2011.

Compare este resultado con las operaciones contra fuego del Ejército en otra parte de Irak en el mismo periodo en 2006, donde un tiempo valioso se perdió apuntando “al blanco” mediante el uso de drones de vigilancia aérea a control remoto o las fuerzas terrestres. De ahí, una vez que se establecía una “identificación positiva”, comenzaba el laborioso proceso de autorización de fuego. Eventualmente, si los insurgentes se quedaban en el mismo lugar el tiempo suficiente, se les lanzaban dos proyectiles de 105-mm. Obviamente, todas estas piezas y pedazos no se coordinan con el tiempo suficiente para que el contra fuego resulte eficaz.

Evidentemente, las operaciones de combate son más que un duelo de artillería. Los fuegos de artillería estructuran el campo de batalla. Los mismos pueden destruir blancos en las áreas urbanas sin que las fuerzas de maniobras corran riesgos. Los fuegos de artillería pueden proporcionar luz durante la oscuridad y niebla en un día claro. A



Un obús 105-mm en acción contra los invasores de Corea del norte encabezados por los comunistas, en algún lugar en Corea, 22 de julio de 1950.

fin de hacerlo, la artillería requiere en el terreno más que solo observadores de avanzada. Necesita ojos que puedan ver bien adentro, que puedan penetrar en las densas extensiones urbanas.

Así era en un punto de nuestra historia. Los observadores aéreos se aparecieron, por primera vez, durante nuestra Guerra Civil. En los campos de batalla dominados por artillería durante la

Primera Guerra Mundial. Los observadores en aviones camuflados probaron cuán valiosos eran. En la Segunda Guerra Mundial. Los batallones de observadores aéreos directamente vincularon los observadores a los recursos de la división y cuerpo de artillería.

Desde las Maniobras de Luisiana hasta las operaciones de combate tanto en el teatro de operaciones de Europa como en el Pacífico, la observación aérea y la dirección de los fuegos de artillería probaron ser inestimables para atacar blancos de alta rentabilidad y proporcionaron fuegos de preparación y, negaron a las fuerzas enemigas posiciones de ventaja para avanzar o atacar.<sup>10</sup>

La capacidad de las observaciones aéreas persistió en el Ejército durante las guerras de Corea y Vietnam, luego de las cuales fueron modificadas en los años 80, consolidándolas en formaciones de aviación del Ejército donde de plataformas de ala fija pasaron a helicópteros. Cuando la modularidad destruyó las formaciones de división y Cuerpo de artillería, el Fuerte Sill respondió invirtiendo un considerable esfuerzo para establecer, organizar y buscar recursos de brigadas de tiro (FiB, por sus siglas en inglés), que fueron consideradas para cubrir el vacío en las capacidades de tiros operacionales dejadas por la artillería de división y de cuerpo. Un problema que se vislumbra con las FiB es que la única capacidad de observación orgánica que traen a la batalla son los radares. Las brigadas de tiros dependen de sensores conjuntos. Es muy raro que esos sensores se asignen, alguna vez, a las FiB, de manera que las mismas terminan igualmente ciegas.

A fin de que las FiB sean importantes en la COIN y operaciones de combate de mayor envergadura, las FiB necesitan poder ver a profundidad. Deben observar al enemigo cuando el mismo hace más que atacar con fuegos indirectos a las fuerzas aliadas. Esto hace que la artillería vaya más allá del duelo de artillería a una pelea proactiva donde los insurgentes son eliminados mientras colocan un reloj a los cohetes, establecen puntos de tiro de mortero, siembran dispositivos explosivos improvisados o preparan emboscadas. En las operaciones



de combate de mayor envergadura, la capacidad de poder ver profundamente coloca las FiB en una posición para evitar las acciones del enemigo al atacar las áreas de reunión, campos aéreos, puestos de mando, o lugares logísticos. Se podría pensar que, con la llegada de los sistemas de aviones a control remoto, el colocar estas capacidades en las FiB sería una conclusión inevitable—pero no es así. En su lugar, el Ejército debate el financiamiento de capacidades sensoriales experimentales en otras funciones bélicas en lugar de poner una capacidad probada de batalla en la artillería.

---

***...el Ejército debate el financiamiento de capacidades sensoriales experimentales en otras funciones bélicas en lugar de poner una capacidad probada de batalla en la artillería.***

**Una crisis de identidad**

Aparte de las guerras presupuestarias de políticos miopes, los problemas con la actual crisis de identidad en la comunidad de artillería y los malos hábitos adquiridos por nuestra fuerza en 10 años de COIN, son sintomáticos de la falta de confianza que existe entre las armas de combate del Ejército. Las misiones auxiliares a las cuales hemos empujado a desempeñar a los artilleros en COIN, han mermado sus competencias y con la misma, la credibilidad de la comunidad de artillería para llevar a cabo tareas de apoyo de fuego básicas. A menudo, la fuerza de maniobra opera sin apoyo de fuego porque ya no hay confianza en la planificación y autorización de fuego del Ejército; por lo tanto, los comandantes dependen del apoyo aéreo táctico. Esta mentalidad tiene dos efectos perjudiciales.

Primero, los actuales líderes tácticos ya no necesitan maniobrar bajo la protección de la artillería o arcos de fuego. Esta mentalidad ha llevado a que los experimentados veteranos de varias guerras consideren que Estados Unidos tiene la fuerza más experimentada de combate en el mundo

que no cuenta con la experiencia en combate, lo que significa que, el Ejército de hoy en día no ha sido tan sangriento como en la Segunda Guerra Mundial, la guerra de Corea, o hasta Vietnam, donde el resultado del enfrentamiento táctico pudo haber resultado y resultó en, ya sea, inversiones o ganancias estratégicas. En Afganistán, el resultado de los enfrentamientos tácticos no puso en peligro a toda la fuerza expedicionaria. Ni significaron fracasos estratégicos a pesar de las presiones impuestas por muchos de los dirigentes militares en cuanto al “efecto del “soldado estratégico y del canal de noticias CNN”. Esto no fue el caso en la Primera y Segunda Guerra Mundial, o la guerra de Corea, donde la suerte de todas las fuerzas expedicionarias dependió del éxito táctico. Cuando los soldados estadounidenses comenzaron a morir por cientos en batallas contra un enemigo más capacitado con armas más complejas, entonces el operar sin el apoyo de artillería se tornó en algo impensable porque sería fatal. Desgraciadamente, nosotros, como sociedad y militares, hemos permitido que las cosas lleguen a ese punto porque no podemos ver más allá de nuestra experiencia contemporánea de guerrilleros armados con AK-47, quienes su mejor potencia de fuego descansa en los dispositivos explosivos improvisados, cohetes y morteros disparados al azar.

Segundo, la mentalidad de dejar en la retaguardia a los que apoyan el fuego para que desempeñen otras tareas, es la precisa razón por la que la artillería ya no es la prioridad para aniquilar, para las fuerzas de maniobra. Recientemente, en el sur de Afganistán, un retirado líder militar de mayor antigüedad del Ejército observaba las operaciones y le preguntó a un comandante táctico que patrullaba fuera de su base de operaciones avanzada (FOB, por sus siglas en inglés) dónde estaba su oficial de apoyo y le respondió que “su oficial de apoyo estaba en la FOB haciendo otras cosas”. Cuando le preguntó qué fuego de apoyo se había planificado y cuán disponible estaba el mismo para las tropas, el comandante le respondió que contaba con un tubo de mortero. Esta asombrosa mentalidad desafía cualquier comentario.

Vietnam fue una guerra de guerrilla como en la actualidad es Afganistán. “La mayoría de los comandantes consideran que la principal lección de 1065-66, en Vietnam, fue la importancia de la potencia de fuego. Según lo indicaron las batallas, las fuerzas terrestres estadounidenses se encontraron vulnerables cuando no contaban con apoyo de fuego. En vista de esto, muchos comandantes lucharon, a regañadientes, más allá de su apoyo de artillería o táctico aéreo en igualdad de condiciones con su enemigo”.<sup>11</sup> El problema es que el Ejército está muy ocupado intentando cambiar esta imagen de dependencia de la potencia de fuego y está filtrando desde abajo de sus filas la mentalidad de que—si solo tenemos un tubo de mortero, estamos bien. Demasiado a menudo, las fuerzas estadounidenses luchan relativamente en igualdad de términos con los insurgentes. La tragedia en esto es que es un despilfarro innecesario de vidas estadounidenses. El General de Brigada, Willard Pearson, comandante, 1ª Brigada, 101ª División Aerotransportada, en 1966 escribió que el lema de su unidad era “Salvar vidas, No municiones”.<sup>12</sup> No cabe duda de que esta mentalidad hubiera salvado vidas estadounidenses en la aldea de Shah-i-kot y en las afueras de Ganjgal. Ya ha pasado mucho tiempo para resucitar la, una vez, mentalidad más práctica de potencia de fuego ante todo.

### **La teoría**

La importancia de la artillería está en su potencia de fuego. La importancia del Ejército se encuentra en su funcionalidad. Están inexorablemente entrelazados. Ningún líder militar de mayor antigüedad necesita buscar más de allá para justificar la existencia tanto de la artillería como de la potencia de fuego. Los registros históricos lo demuestran. Utilícelos. Desde sus inicios, la esencia de la guerra de armas combinadas es la funcionalidad. Si Clausewitz está en lo cierto, entonces los tres grandes—artillería, infantería y caballería (ahora denominada fuerzas blindadas)—aportan distintas funciones a la batalla, que bajo “el ingenio del comandante” (su término para mostrar cuán esencial es para todo contar con un comandante eficaz)

son complementarios cuando correctamente se coordinan y sincronizan ( se define correctamente de una sola manera— victoria).

Clausewitz enfrenta grandes dificultades para explicar la funcionalidad de los tres grandes. La artillería es la potencia de fuego y lleva a cabo la gran mayoría de la destrucción. Su mayor inconveniente es tanto la movilidad como la flexibilidad. La Infantería es la versatilidad. Gana y mantiene el terreno. Su principal inconveniente es la potencia de fuego. La fuerza blindada es la movilidad, velocidad y golpe. Su mayor inconveniente es la versatilidad. El punto que Clausewitz intenta sustentar es que el punto fuerte de un arma de combate es el punto débil de otra. Por lo tanto, son interdependientes. Nos agrada pensar que esta noción de interdependencia es un fenómeno post moderno, sin embargo, fue evidente en el Siglo XIX y más de 2.000 años antes de los romanos y macedonios.

En la reciente experiencia militar estadounidense, rompimos las relaciones tradicionales que existen entre las tres grandes armas de combate y, la artillería se subordinó a las otras dos. A fin de convertirse nuevamente en la máquina de matanza de preferencia en los campos de batalla futuros, la artillería debe recuperar su estatus igualitario con la infantería y las fuerzas blindadas. Hay muchas maneras de hacerlo, desde usar el menú de capacidades de artillería de precisión mencionadas en el presente artículo, mejorar las capacidades de observación y alcance de la artillería hasta regresar a los fundamentos básicos de disparar, desplazar y comunicar. No obstante, el argumento comienza y termina con el hecho de que la artillería es el medio de mayor costo-beneficio para matar.<sup>13</sup> La comunidad de artillería debe volver a la base de letalidad como su principal responsabilidad. El poder de fuego y maniobra constituyen elementos principales de combate. El uso de los fuegos de artillería precede a la maniobra exitosa para permitir que la infantería y las fuerzas blindadas ataquen los objetivos sin tener que sufrir graves pérdidas.<sup>14</sup> Matar es el negocio de la artillería. Ningún otro componente de arma o servicio tiene la capacidad

de eliminar grandes cantidades de combatientes mejor que la artillería con sus capacidades de 24 horas al día, siete días a la semana bajo cualquier condición meteorológica. A fin de que esto

suceda, la comunidad de artillería no necesita dar ninguna disculpa. Hasta tanto la artillería recupere su lugar, por derecho, entre las armas de combate, ya no habrá un rey. **MR**

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Dastrup, Boyd L., *King of Battle: A Branch History of the U.S. Army's Field Artillery*, TRADOC Branch History Series (Washington, DC: Center of Military History), 1992, págs. 203-36.

2. *Ibid.*, 221-22. En la Segunda Guerra Mundial, las fuerzas del Ejército y el Cuerpo de Infantería de Marina llegaron al punto de no maniobrar a menos de que los fuegos de artillería sostenida estuvieran sobre el objetivo, o se usaran para moldear el campo de batalla. "Al reflexionar sobre la guerra en Europa, las fuerzas estadounidenses, en el teatro de operaciones en Europa, a finales de 1945, concluyeron que la potencia de fuego y la maniobra eran los elementos fundamentales del combate. El uso de la potencia de fuego precedió la exitosa maniobra para permitir para permitir que la Infantería y las fuerzas blindadas destruyeran los objetivos sin experimentar graves pérdidas de vida o lesiones". P. 226.

3. Blumenson, Martin in *The Patton Papers, 1940-45*, observe que en las dos últimas ocasiones el General Koechlin-Schwartz le dijo al General General Patton: "Mientras más deficiente sea la infantería, mayor cantidad de artillería necesita, la infantería estadounidense necesita toda la que pueda obtener".

4. Al blog sobre the *Small Wars Journal*, el General Raymond T. Odierno expuso sucintamente el marco conceptual estratégico del Ejército de EUA a través de los roles interconectados que juegan al evitar, moldear y ganar. Según el CSA, el Ejército "debe estar listo para ganar decisiva y contundentemente". Definitivamente. Puede que no haya una verdadera Victoria, pero on *terra firma*—según dice la historia. Al menos, un encargo de formular políticas parece comprenderlo.

5. The adherents to Bushido were every bit as fanatical as today's Islamists. Like Imperial Japan, they have their limits, despite their fanaticism.

6. Mulvaney, James, *Huffington Post*, "Grief for Sale," 11 de septiembre de 2007.

7. Clausewitz, Carl von, *On War*, ed. and trans. by Michael Howard and Peter Paret (Princeton: Princeton University Press, 1976) págs. 75-76. Previamente, Clausewitz amonesta a la "gente de buen corazón" por tontamente creer que el verdadero objetivo de la guerra es desarmar y vencer un enemigo sin derramar demasiada sangre.

8. McClatchy Newspapers, 8 de septiembre de 2009: "A las 5:50 a.m., el Capitán del Ejército, Will Swenson, el entrenador de la unidad de Policía Fronteriza Afgana en Shakani, comenzó a solicitar el apoyo aéreo o fuego de artillería a una unidad de la 10ª División de Montaña del Ejército.

Las respuestas fueron las siguientes: "No hay helicópteros disponibles".

9. Sean, Naylor, D., *Air Force Times*, "Learning from Operation Anaconda," 29 de Julio de 2002. Esto no es mi punto de vista. A continuación les presento la propia evaluación del Ejército según el Señor Naylor: Lo que dijo el coronel del Ejército, Mike Hiemstra, [director del Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército], sería "una legítima conclusión" presumir que, de haber habido una batería de obuses en el campo de batalla Anaconda, los cañones de ametralladoras hubieran eliminado los morteros del al-Qaeda que infligieron bajas en la fuerza estadounidense.

10. Dastrup, págs. 207-208. "A pesar de la renuencia del Cuerpo Aérea, el cual no quería perder su misión de observación, el Departamento de Guerra ordenó llevar a cabo una prueba de la observación aérea orgánica para la artillería de campo. En la prueba se demostró cuán inoportuno era la observación aérea orgánica de los fuegos de artillería". La observación en el terreno [observadores de base avanzada] combinados con la observación aérea se tornaron esenciales para disparar a profundidad. Ya para 1943, cada batallón de artillería contaba con dos aviones, pilotos y apoyo de mantenimiento. En la actualidad, el Ejército no puede ni siquiera equipar a una FIB con drone.

11. Dastrup, p. 284.

12. La mentalidad del General de Brigada Pearson fue plasmada en un artículo publicado en 1966 que apareció en el *Army Information Digest* entitled "Find'em, Fix'em, Finish'em." Evidentemente, esto se ha convertido la metodología para la búsqueda y adquisición de blancos para individuos de gran valor para Estados Unidos. Su génesis se puede encontrar en un comandante de fuerza convencional quien valoró la artillería masiva y los ataques aéreos como los medios más eficaces para destruir la resistencia enemiga y sus operaciones de movilidad aérea.

13. Por pura comparación, un Sistema de Lanzamiento Múltiple de Cohete M270 (La pieza más costosa de la artillería en el arsenal de EUA) tiene un valor aproximado de \$2,5 millones por sistema para proporcionar apoyo de fuego versus los recursos conjuntos que cuentan alrededor de \$93 millones (para el año fiscal del 2018) a \$13 miles de millones (portaaviones) para proporcionar apoyo de fuego a las fuerzas terrestres.

14. Informe del General Board, Fuerzas de EUA, Teatro Europeo, Subject Study of Field Artillery Operations.

# Otras perspectivas

## Pensando como los del otro lado de la colina

Teniente Coronel (R) William Greenberg, Ejército de EUA

LA SIGUIENTE CITA refleja los sentimientos de Ulysses S. Grant en su primer enfrentamiento en la Guerra Civil. En el período previo, Grant pensó, desde su propia perspectiva, sobre el enemigo confederado, jamás cuestionó qué el comandante enemigo podía estar pensando del siguiente combate:

Mientras avanzábamos hacia la cima de una colina desde la cual se esperaba poder ver el campamento de Harris y, posiblemente, encontrar a sus soldados preparados en formación para enfrentarnos, los latidos de mi corazón iban de rápido a más rápido hasta sentirlo en la garganta. En ese momento, hubiera dado cualquier cosa por estar de nuevo en el estado de Illinois, pero no tuve el coraje moral para detenerme y considerar qué hacer; continué avanzando. Cuando llegamos al punto desde el cual el valle estaba a plena vista, nos detuvimos. El lugar donde, unos días antes, había acampado Harris aún estaba allí y los indicios de un reciente campamento eran obvios, sin embargo, las tropas se habían retirado del lugar. Mi corazón volvió a su lugar. Inmediatamente, me di cuenta de que Harris tenía tanto miedo de mí como yo de él. Esta fue una perspectiva de la pregunta que antes jamás me había hecho; pero fue una perspectiva que después jamás olvidé. Desde ese suceso hasta que terminó la guerra, jamás volví a sentir trepidación alguna cuando enfrentaba a un enemigo, aunque a veces



IMAGEN: un hoplita del IV siglo a.C., por Johnny Shumate.

sentía algo o bastante ansiedad. Jamás se me olvidó que él [el enemigo] tenía tanto motivo de temerle a mis fuerzas como yo a las de él. La lección fue valiosa.<sup>1</sup>

Mientras Grant y su regimiento bordeaban la colina y observaban un campamento enemigo desolado, cayó en cuenta de que jamás había considerado la otra perspectiva, al analizar la situación desde el punto de vista del comandante enemigo.

La mayoría de las personas apenas son conscientes de los factores y prejuicios culturales que controlan sus propias acciones. La cultura es una fuerza abrumadora, una que forma los patrones mentales que, al final, guían la mayoría de nuestras acciones. La cultura, también suele limitar nuestros procesos mentales hasta el punto que creemos que la mayoría de las personas piensan de la misma manera y ven un problema de la misma forma. El intentar liberarse del “capullo cultural” que guía

---

*El Teniente Coronel (Retirado) William Greenberg, Ejército de EUA, sirvió 28 años en diversas posiciones de Infantería y las Fuerzas Especiales, con numerosos despliegues en Sudeste Asiático, Europa y el Medio Oriente. Actualmente*

*sirve como dirigente de seminario en la Universidad de Estudios Militares y Culturales Extranjeros en el Fuerte Leavenworth, estado de Kansas, impartiendo la enseñanza sobre los conceptos de red teaming.*



nuestras acciones y evaluar una situación desde el punto de vista ajeno, es difícil. Sin embargo, la capacidad de hacerlo es crucial para comprender cómo otras personas actuarán en una situación dada.

En las organizaciones que realizan algún tipo de actividad de *red teaming* [N. del T.: la emulación de un adversario en juegos de guerra, ejercicios y la planificación operacional], una consideración de las perspectivas alternas del enemigo y otros actores en el entorno operacional, mejora la toma de decisiones.<sup>2</sup> En el presente artículo, se analiza a dos comandantes que comprendieron la perspectiva del enemigo para lograr el éxito en el campo de batalla.

### **Cómo comprender al enemigo odiado**

El lograr comprender a un enemigo, especialmente si es de una sociedad y cultura distinta, es una tarea abrumadora. En la Grecia clásica, un gran comandante desarrolló dicha comprensión con respecto a su enemigo, a pesar de odiar su sociedad. A principios del siglo IV a.C., después de haber derrotado a Atenas en la Guerra del Peloponeso y extender su directa influencia por todas partes de Grecia, Esparta (conocida como Lacedemonia), dominó al mundo helénico. La oligarquía espartana lo hizo por medio de una confederación de aliados, financiados con oro persa. Usando su poder militar, Esparta obligó a muchas ciudades, en todas partes de Grecia, a unirse a su coalición. La gobernación de Esparta impuso una oligarquía conservadora en todas las ciudades-estados de sus aliados, condiciones abominables para los bandos democráticamente inclinados que previamente habían dominado en Ática y Beocia.

Tebas, era una gran ciudad-estado en Beocia, la región norteña de Grecia, al sur de Macedonia y Tesalia. Esparta llegó a dominar a Tebas en 382 a.C., cuando un General espartano, Febidas, impuso un régimen pro-espartano, en lugar de un consejo democráticamente elegido. Uno de los líderes del bando anti-espartano, Epaminondas, luego organizó una insurrección contra el régimen y, en 378 a.C., liberó a Tebas de todas las fuerzas

pro-espartanas.

Durante un período de seis años, las fuerzas espartanas intentaron retomar el control de la ciudad pero siempre fueron rechazadas. En la defensa prolongada de Tebas, Epaminondas llegó a odiar todo aspecto de la cultura xenófoba de Esparta, así como su oligarquía política. Aún más importante, adquirió gran experiencia en la lucha contra los espartanos. Comenzó a comprender su conservadurismo en la guerra y los centros de gravedad de la sociedad espartana. Si bien odiaba acérrimamente a los espartanos, había desarrollado una gran apreciación de las perspectivas lacedemonias. Su comprensión de las costumbres espartanas ayudó a Epaminondas liberarse del punto de vista completamente etnocéntrico de Tebas y facilitó su capacidad de prever cómo la jefatura espartana evaluaba las situaciones militares.<sup>3</sup>

En el nivel estratégico, Epaminondas se dio cuenta de que la subyugación y explotación de los esclavos (ilotas) de la península Peloponesia era crucial para que Esparta formara fuerzas militares sumamente profesionalizadas. Sin los esclavos, los mismos espartanos tendrían que hacer los trabajos agrícolas y de esta manera limitar su capacidad de entrenar a soldados para la guerra. Además, debido a cambios en los parámetros monetarios que definían a un ciudadano en la sociedad lacedemonia, la capacidad de Esparta de generar fuerzas profesionales bien entrenadas iba de mal a peor. Esparta ya no podía desplegar grandes números de espartiatas (soldados espartanos profesionales). Tenía que depender de los estratos más bajos de la sociedad lacedemonia y de sus aliados para llenar sus falanges.

Epaminondas comprendió el vínculo que existía entre la escasez de espartiatas y la insistencia tradicional de Esparta en cuanto a colocar sus mejores hoplitas a la derecha de la extendida falange. Con solo una limitada mano de obra y la tendencia natural de la falange de irse en contra de las manecillas del reloj (debido al movimiento involuntario a la derecha de los hoplitas individuales para ser protegidos por el escudo de su vecino), los Generales espartanos siempre consideraban

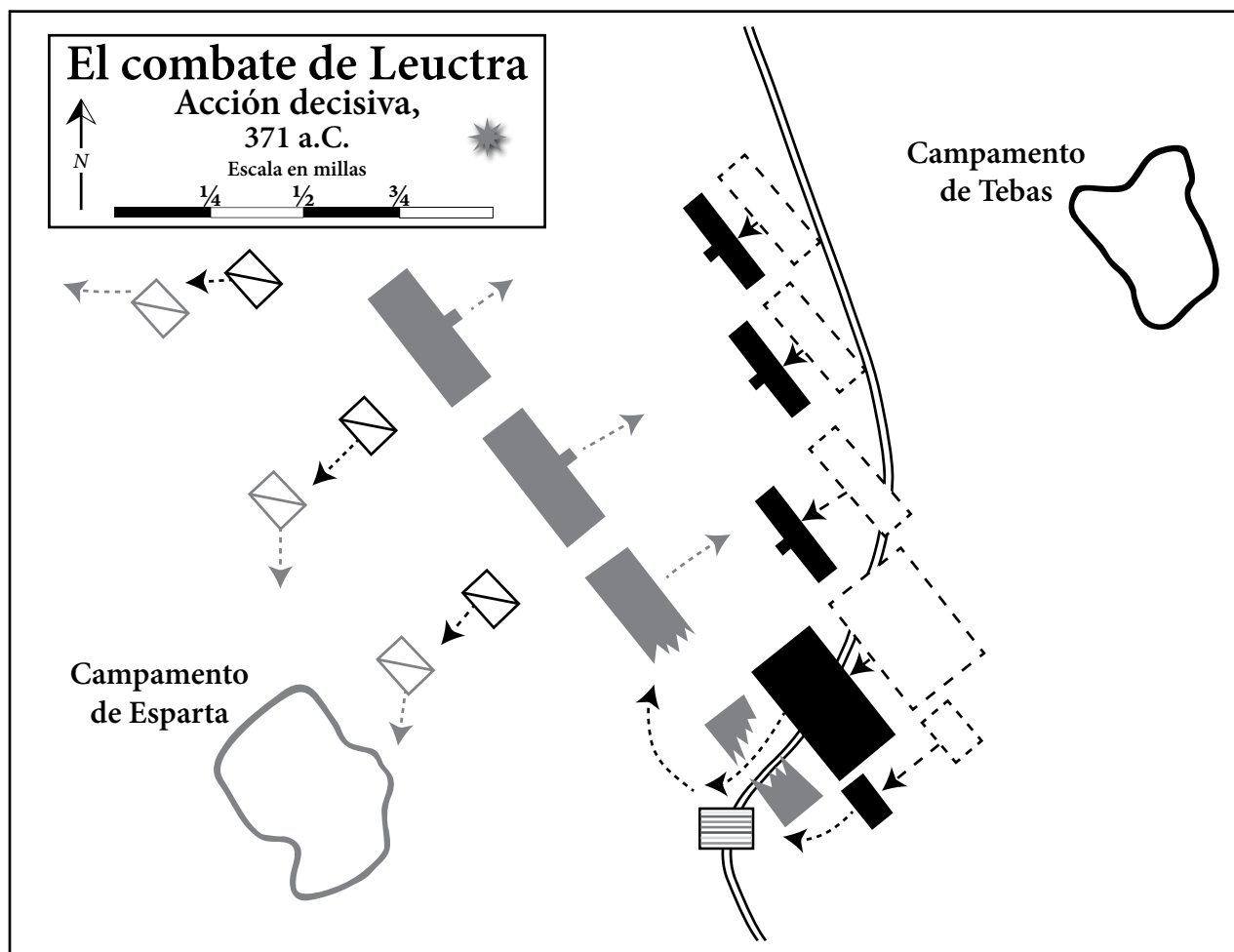
el lado derecho de las falanges lacedemonias. Sus hoplitas mejores entrenados, tradicionalmente los ciudadanos espartiatas, derrotarían al enemigo de la izquierda y seguirían en la línea de combate.

En la época de Epaminondas, gran parte de las falanges lacedemonias consistían en dóricos periecos —un estrato social muy bajo en la sociedad espartana— que no contaban con el mismo nivel de entrenamiento, sin embargo, eran formidables soldados de infantería que apoyaron a los espartiatas. Cuando la población espatana xenófoba e insular declinaba significativamente después de su apogeo durante las invasiones de Persia, cada vez más, los periecos proporcionaron el núcleo central del Ejército de Esparta. En ese entonces, el ala izquierda de las falanges lacedemonias constaba de aliados, hoplitas esclavos e, incluso, esclavos emancipados, los “recientemente liberados”,

que recibieron tierras en cambio de servicio, básicamente, una milicia feudal.<sup>4</sup> Sin embargo, el extremo del flanco izquierdo era fuerte, porque los espartanos habían desplegado a los arcádicos en la ciudad de Skiritis, una unidad de robustos semi-profesionales cuya condición social era la mismo de los periecos.

La sociedad espartana reflejó esta división cultural de la falange hoplita de infantería pesada, en el espectro de los espartiatas a los ilotas esclavizados. La falange era una manifestación tanto de las necesidades de seguridad como la cultura del Estado. El primer deber de los espartiatas era mantener subyugados a los ilotas y el segundo era lograr el éxito en el campo de batalla contra ciudades-estados rivales.

Solo en raras ocasiones, durante las guerras del Peloponeso, los espartanos se adaptaron a las



**Figura 1. El combate de Leuctra**

situaciones cambiantes —permanecieron una sociedad mentalmente atrincherada, aferrada al pasado, incapaz de imaginar las tácticas flexibles que Epaminondas tenía en mente. Gran parte de la primera guerra, Lacedemonia dependió de sus altamente entrenados hoplitas para infundir temor a la Liga ateniense y, de hecho, pocas veces necesitaron librar combates terrestres de gran escala. Sin embargo, en el combate de Esfacteria en 425 a.C., un *mora* (un regimiento espartiatas) de ciudadanos espartanos se vio obligado a rendirse ante las tropas livianas atenienses que los habían castigado [N. del T.: con piedras, flechas y jabalinas] sin clemencia. Los espartiatas resultaron ser incapaces de aprender de este presagio táctico, pero la lección no se perdió para los soldados posteriores tales como Ifícrates de Atenas y Epaminondas de Tebas.

El ejército y filosofía militar de Esparta se había desarrollado durante siglos y permaneció una organización sumamente conservadora consumada por la explotación. Epaminondas comprendió las tácticas y conservadurismo militar lacedemonios y consideró que podía aprovechar la confianza que Esparta tenía de su fama de contar con una infantería pesada invencible. Comenzó su campaña decisiva de liberar a Tebas al entrenar aún más a las fuerzas ya entrenadas de la ciudad. Se dio cuenta de que jamás podía derrotar a los espartanos en un combate de falange convencional. No obstante, Epaminondas compensó la falta de calidad con la cantidad. Aumentó el ejército de Tebas con grandes números de libertos y campesinos, reforzados por sus vecinos de Beocia. Esto fue una de las primeras instancias en que una fuerza militar se organizaba como un *levée en masse* [N. del T.: conscripción en masa]. Todos los soldados de Tebas y sus aliados, independientemente de su estrato social, eran reclutados para ir a la guerra y defender a sus ciudades-estados. Esto fue un paso revolucionario en la capacidad de una ciudad-estado de aumentar sus fuerzas.

Al llevar esta fuerza, bien aumentada, al campo de batalla, Epaminondas también radicalmente cambió la organización de la falange de Tebas y Beocia. Evaluó la situación desde el punto de vista

lacedemonio y supo que los generales espartanos se organizaban para luchar de la manera tradicional. Epaminondas también se dio cuenta de que los líderes espartanos mantenían un ritmo de movimiento relativamente lento para sostener la cohesión de la falange durante la maniobra. Las fuerzas más grandes de tipo milicia de Epaminondas solo tenían que mantenerse juntas para ser eficaces. Siempre y cuando las fuerzas de Tebas se mantuvieran compactas, Epaminondas podía maniobrar su fuerza para posicionar una mayor masa contra el flanco derecho lacedemonio que, numéricamente, era menor. En vista de que los profesionales entrenados lacedemonios eran la fuente del liderazgo y poder espartano, Epaminondas se dio cuenta de que para lograr un éxito rotundo, necesitaría matar a tantos ciudadanos espartiatas como fuera posible en el ala derecha del enemigo. Concluyó que al engrosar sus tropas en el flanco izquierdo se opondrían a los espartiatas por su flanco derecho, donde podían librar un combate de desgaste, obligando a los espartanos a gastar destrezas y liderazgo preciados que jamás podrían reemplazar. Las pérdidas lacedemonias obligarían a los Generales espartanos a conservar sus mejores fuerzas y emplearían una mayor cantidad de aliados menos entrenados o maldispuestos.

Epaminondas planificaba formar su ala derecha con más de 50 filas de tropas, en lugar del número normal de 12. Además, reformó una unidad élite de 300 aficionados, tradicionalmente conocidos como el “Grupo Sagrado de Tebas” en Beocia, para que sirvieran como ejemplo de calidad de Beocia necesario para encabezar su prevista y abrumadora cantidad de tropas. El Grupo Sagrado romperían las filas de los espartiatas lacedemonios, seguido por la falange en masa. Epaminondas también planificó disminuir el número de tropas y rehusar dejar expuesto su ala derecha, asegurando dicho flanco en un esfuerzo de economía de fuerza que inmovilizaría el ala izquierda de las fuerzas de Skiritis y Lacedemonia. Epaminondas comprendió que los espartanos, al ser tradicionalistas extremistas, no contraatacarían estas maniobras con un aumento de fuerzas en sus propias líneas, porque

el hacer dicho cambio sería ir en contra de la tradición y entrenamiento espartano. Además, sabía que el adversario no iba a poder distinguir cuán significativamente había debilitado su propia ala derecha por la misión de economía de fuerza. Las fuerzas de Skiritis habían estado acostumbradas a esperar el choque del flanco derecho enemigo y Epaminondas previó que esta expectativa no cambiaría.

Los dos ejércitos se enfrentaron el 6 de julio de 371 a.C. en un valle ancho en el sur de Beocia en un lugar conocido como Leuctra (ver Figura 1). Epaminondas desplegó sus fuerzas en su planificado estilo no convencional, una formación escalonada pesada del flanco izquierdo y un flanco derecho limitado en un esfuerzo de economía de fuerza. Diezmó al ejército espartano en lo que equivalió a una emboscada mental. Murieron aproximadamente 45 por ciento de los espartiatas (400 espartanos), incluyendo su rey, Cleómbroto. La masiva fuerza de milicias libres de Epaminondas había derrotado decisivamente a la fuerza militar de infantería pesada en el mundo occidental. En realidad, Esparta jamás se recuperó de esta derrota. La Liga de Beocia, liderada por Epaminondas, siguió su victoria en Leuctra con campañas en el corazón del territorio lacedemonio.<sup>5</sup> Ya para 360 a.C., Esparta tuvo que aceptar la derrota y negociar el fin de la guerra.

La destrucción de la fama de invencibilidad de los espartiatas ocasionada por Epaminondas comenzó una revolución social en la península del Peloponeso. Paulatinamente, Esparta perdió el control de los esclavos ilotas a través de la intervención de la Liga de Beocia invasora y su incapacidad de controlar a los ilotas restantes debido a la falta de poder de los espartiatas (directamente relacionado con las pérdidas sufridas en Leuctra). Al final, Esparta perdió control sobre todos los ilotas, destruyendo, de esta manera, su economía administrada. En 336 a.C., Grecia sucumbió al recientemente poderoso estado de Macedonia, liderado por el padre de Alejandro Magno, Filipo I (que había estudiado como rehén real en la casa de Epaminondas) y la época de la superioridad espartana terminó.

El poder desarrollar la perspectiva de un adversario le da a todo General una gran ventaja. Además, contar con la capacidad de evaluar una situación desde el punto de vista del enemigo, aunque lo odie con toda su fuerza, es algo fuera de lo común. La humildad es el principio operativo para lograr tal estado mental. El éxito de Epaminondas surgió directamente de su capacidad de tomar en cuenta y comprender la perspectiva espartana y cómo esta perspectiva reaccionaría en la guerra.

---

***...contar con la capacidad de evaluar una situación desde el punto de vista del enemigo, aunque lo odie con toda su fuerza, es algo fuera de lo común.***

### **Cómo intentar ganar perspectivas sobre otra cultura**

El comprender la perspectiva de un enemigo es suficientemente difícil cuando ambas partes provienen de culturas similares, sin embargo, es mucho más difícil hacerlo si una de las partes tiene una cultura completamente distinta. Varios líderes militares han entendido la necesidad de adquirir dicha comprensión, pero en la historia solo se encuentran pocos ejemplos exitosos. Cuando estaba a cargo de la Tercera Flota en la Segunda Guerra Mundial, el Almirante Halsey intentó establecer una organización para poder comprender mejor el proceso de la toma de decisiones japonesa. A continuación se presentan las palabras del periodista e historiador Evan Thomas—

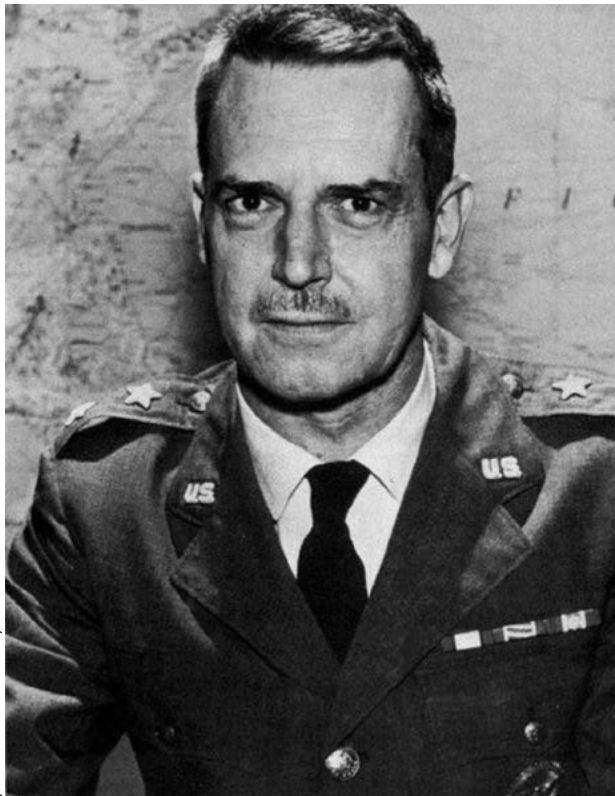
El Departamento de Trucos sucios, dedicó gran parte de 1943 pensando acerca de lo que el Almirante Robert Carney [Jefe de Estado Mayor del Almirante Halsey] denominó “la mentalidad oriental”. Al principio lo encontraron “frustrante”. “No pudimos captar la mentalidad japonesa”, recordó Carney. La toma de decisiones japonesa pareció ser “irracional” y, por lo tanto, difícil de prever. Aparentemente, favorecen las operaciones elaboradas complejas que, una vez iniciadas, no pueden ser detenidas o modificadas. “En



el léxico no existía la opción de cambiar de idea una vez que se comprometieran. Ya sea que se considerara como cobardía o violación del código de los samurái, lo que sea que fuera, no lo sé”, recordó Carney.<sup>6</sup>

La sociedad estadounidense antes de la Segunda Guerra Mundial tuvo poca interacción con la sociedad japonesa. Ninguno de los líderes militares de mayor jerarquía estadounidenses en el Teatro del Pacífico, salvo Douglas MacArthur, había vivido en Japón. Ningún antropólogo con antecedentes japoneses (de haber alguno en Estados Unidos) era integrante de un estado mayor a nivel superior que hubiera tomado decisiones en el Pacífico.

Esta situación no es poco usual. La mayoría de los comandantes, a lo largo de la historia, han recolectado la mejor inteligencia disponible sobre el enemigo para intentar figurar cómo actuará el enemigo, pero, por lo regular, analizan el problema desde su propia perspectiva y mentalidad. Esto es “un reflejo exacto”, que le hace pensar que están pensando como el enemigo, cuando, en realidad, están analizando el problema desde su propia perspectiva.



(Fuerza Aérea de EUA)

El General de División Edward Lansdale, 1963

Por lo tanto, es raro encontrar a una persona que haya tenido éxito en cuanto a pensar fuera de los parámetros culturales que limitan a la mayoría de las personas. Edward Lansdale, es una de estas extraordinarias personas. Contaba con una capacidad inigualable de ver el problema desde el punto de vista ajeno, aunque la otra persona proviniera de una cultura muy distinta. Esta capacidad de ver la otra perspectiva le ayudó a influir exitosamente a personas clave en la comunidad política y militar de las Filipinas en las décadas de los años 40 y 50, por último, ayudando a los líderes filipinos a derrotar una insurgencia comunista denominada el Ejército Popular Anti-Japonés (huk) y fortalecer el proceso democrático.

Cabe mencionar que aunque alabado y ridiculizado en las últimas cuatro décadas por la prensa y en películas, Lansdale es un personaje controvertido. Descrito favorablemente en el libro y en la película *The Ugly American*, pero avillanado por Graham Greene en *The Quiet American* y por Oliver Stone en la película *JFK*, Lansdale es el informador interno fundamental que puede pensar y actuar como las personas de la cultura en la que reside.

Lansdale es oriundo de Detroit, estado de Michigan, hijo de una familia de clase media. Su padre era un ejecutivo en la industria de automóviles y la familia Lansdale se trasladó a otros lugares en el país cuando el padre de Lansdale ascendía en la cadena empresarial. Por último, la familia se mudó a California cuando Lansdale tenía 14 años de edad. Después de graduarse de bachiller en 1926, se matriculó en UCLA donde se centró en la carrera de periodismo. Lansdale se salió de la UCLA en 1931 con la intención de trabajar en el ámbito periodístico. Sin embargo, salió de la universidad en el pleno apogeo de la Gran Depresión económica, había escasez de trabajo y Lansdale trabajó en un lugar y otro hasta que encontró una posición en una agencia de publicidad en San Francisco.

El trabajar en una empresa de publicidad le enseñó a Lansdale desarrollar estrategias y campañas de información para vender distintos productos. A fin de lograr el éxito, Lansdale

tenía que imaginar qué resultaba atrayente para la población. A fin de hacerlo, tenía que pensar de la misma manera que su audiencia seleccionada. Esta experiencia en el campo de la publicidad sería su base para pensar en diferentes perspectivas.

Lansdale se alistó en las Fuerzas Armadas como voluntario al principio de la Segunda Guerra Mundial. Por medio de varias amistades granjeadas en el ámbito publicitario, Lansdale logró una posición con la recién formada Oficina de Servicios Estratégicos (OSS, por sus siglas en inglés), el predecesor de la CIA. Los deberes de Lansdale en la OSS le dieron oportunidades de desarrollar soluciones distintas a la “manera estandarizada del Ejército” de llevar a cabo la misión. Al terminar la guerra, Lansdale fue reasignado fuera de la OSS, que estaba siendo desmantelada, al comando de ocupación de las recientemente recuperadas islas Filipinas.<sup>7</sup> Lansdale fue ubicado en una situación y lugar donde podía poner en práctica, su capacidad de intuitivamente comprender una cultura desconocida.

---

### ***Tres años de ocupación japonesa habían creado profundas brechas en la estructura social filipina.***

Las Filipinas eran una tierra desgarrada por la guerra cuando llegó Lansdale en octubre de 1945. La invasión japonesa de 1942 interrumpió el proceso de transferir el poder de Estados Unidos al gobierno nacional embrionario de las Filipinas. Tres años de ocupación japonesa habían creado profundas brechas en la estructura social filipina. La invasión y reocupación estadounidense ocasionó muerte y destrucción masivas en todas partes del archipiélago. En 1935, el Gobierno estadounidense negoció con la jefatura nacional de las Filipinas otorgar la independencia a las islas en 1945. Durante la reocupación en 1945, Estados Unidos decidió continuar con el proceso de transferencia de poder y, el 4 de julio de 1946, las Filipinas se convirtieron en un Estado independiente.

Si bien independiente, el nuevo régimen enfrentaba problemas, incluyendo una creciente insurgencia comunista iniciada por los huk. Los huk, uno de los tantos grupos que resistían la ocupación japonesa, contaban con un buró político como orientación política y una organización militar subordinada para llevar a cabo la guerra de guerrillas a gran escala. Sus acciones y retórica políticas se centraron en la distribución poco equitativa de tierras y la carencia de apoyo, por parte del Gobierno al campesino común y corriente. Las agitaciones producidas por la Segunda Guerra Mundial crearon un vacío político en todas partes del archipiélago filipino, que los huk rápidamente se encargaron de llenar. El nuevo Gobierno filipino del presidente Manuel Roxas, obstaculizado por divisiones políticas internas, corrupción ampliamente generalizada en todas partes del proceso político y la enorme tarea de reconstruir al país, no podía refrenar la creciente insurrección comunista. El programa político de reforma agraria y gobierno igualitario de los huk atrajo a una gran mayoría del pueblo filipino, que se sentían asqueados de un gobierno que no les había proporcionado una voz para sus quejas ni un medio económico para el progreso. Esta era una situación en la que Lansdale podía poner en práctica sus destrezas.

Inicialmente, Lansdale fue asignado a la sección G-2 (Inteligencia) de las Fuerzas del Ejército en el Pacífico Occidental, donde rápidamente se dio cuenta de que la información desarrollada por la G-2 de Estados Unidos y fuentes filipinas era, ya sea, falsa o aparente. Sabía que para comprender verdaderamente la situación en el campo, tenían que salir de su segura oficina en Manila y conocer al filipino común y corriente en el terreno. Comenzó a viajar por todas partes del campo, deteniéndose de improviso en aldeas poco conocidas y hablando tanto con líderes como con los campesinos del lugar. Estas conversaciones le proporcionaron mucha información sobre la cultura y costumbres de la sociedad, los problemas que el pueblo enfrentaba y su visión del futuro.

Lansdale también abrió las puertas de su casa en la instalación de EUA en Manila a todo visitante



(Universidad de Michigan, Bentley Image Bank, BL003760)

El embajador Homer Ferguson y el presidente filipino Ramon Magsaysay en una visita al portaaviones Shangri-La, de la Armada de EUA, 9 de marzo de 1956.

filipino (en su mayor parte comandantes filipinos) que llevaban a cabo negocios con el comando de EUA.<sup>8</sup> Las resultantes conversaciones le dio otro medio para comprender la cultura filipina, así como las condiciones en el terreno en la lucha contra de los huk. Una vez que Lansdale estableció numerosos contactos en todas partes de la sociedad filipina, decidió buscar a los guerrilleros huk para verdaderamente comprender su mentalidad. Los huk centraban en la lucha contra el nuevo Gobierno de las Filipinas y consideraban a las fuerzas restantes estadounidenses en las Filipinas más bien como una autoridad superior saliente que una amenaza. En numerosas ocasiones, Lansdale se infiltró en los campamentos y casas seguras de los huk y, a través de largas conversaciones con líderes y guerrilleros huk, consiguió comprender

el movimiento desde el nivel más bajo posible. Mientras Lansdale captaba toda esta información, comenzó a comprender el punto de vista de los huk en cuanto al pueblo y sociedad de las Filipinas. Al término de su asignación en las islas en 1949, pudo ver la situación en las Filipinas desde el punto de vista filipino, pero no llegó a ocupar un puesto que le permitiera cambiar la situación.

Cuando fue asignado, por segunda vez, Lansdale ocupó un cargo en el que pudo incidir en la sociedad filipina y la guerra contra los huk. En 1947, Lansdale se trasladó del Ejército a la recientemente activada Fuerza Aérea de EUA. Los antiguos contactos de Lansdale en la OSS lo reclutaron para trabajar en la recientemente establecida CIA. En 1950, Lansdale regresó a las Filipinas con un pequeño equipo para proporcionar asesoría al



recién nombrado Ministro de Defensa, Ramon Magsaysay. En toda la década de los años 50, Lansdale uso de cobertura, sus cargos en las organizaciones de inteligencia de la Fuerza Aérea para sus actividades con la CIA.

Dos líderes de mayor jerarquía de la CIA, el coronel Richard Stilwell y Frank Wisner, decidieron que Magsaysay, un representante en el Congreso filipino, era el mejor líder para luchar contra los huk y posiblemente liderar a la nueva Nación. La CIA presionó al presidente Quirino para que nombrara a Ramón Magsaysay como Ministro de Defensa y, luego, puso a Lansdale en un puesto de asesor principal del nuevo ministro de defensa. Lansdale y Magsaysay inmediatamente simpatizaron y, durante un período de tres años, llegaron a ser muy buenos amigos y compatriotas.<sup>9</sup>

Esta relación fue tan extraordinaria, debido a que en ese período los prejuicios raciales y étnicos estaban a flor de piel. Lansdale pudo desconectarse de toda forma de etnocentrismo o prejuicio racial. Tenía una gran fe en el papel que desempeñaba Estados Unidos en el mundo y la rectitud inherente de difundir los valores y creencias estadounidenses a los países recientemente independizados, pero estas creencias no disminuyeron su respeto hacia la cultura filipina. Su amor por la cultura y empatía con el filipino común y corriente lo hicieron encariñarse con el país. Ya para 1950, Lansdale se había familiarizado completamente con la sociedad filipina y la insurrección de los huk. Esta perspectiva le ayudó a colaborar estrechamente con el ministro de defensa Magsaysay porque pudo ver los problemas desde el punto de vista de Magsaysay y otros líderes filipinos.

Lansdale analizó más detenidamente la cultura malayo-hispana de múltiples capas en las Filipinas para encontrar factores en esa cultura que pudiera usar contra los huk. Se convirtió en un experto en supersticiones, mitos e inteligencia concentrada para desarrollar y ejecutar exitosas operaciones psicológicas contra los huk. Convenció a Magsaysay para que siguiera su ejemplo, saliera del capitolio y observara las operaciones de contrainsurgencia del Ejército en el terreno.

Los políticos filipinos, quienes, por lo regular, pertenecían a la clase alta, normalmente centraban sus actividades en la capital, Manila. Magsaysay era un forastero provinciano de clase media, sin ninguna base de poder en las élites de Manila. El ser forastero le dio a Magsaysay una perspectiva distinta del político filipino común y corriente y le ayudó a ser más sensible para con el ciudadano común. Mientras visitaba a las tropas en el campo, Lansdale convenció a Magsaysay que investigara las condiciones cerca de los campamentos militares. Esto ayudó a Magsaysay a adquirir una mejor comprensión de las necesidades de los campesinos comunes y le dio a Lansdale la oportunidad de establecer una base de poder en las provincias para una candidatura presidencial futura de Magsaysay. Lansdale comprendió la necesidad que tenía la población de encontrar un político que no estuviera vinculado a las élites de Manila. Querían alguien que los representara. Lansdale determinó que Magsaysay sería el candidato preferido por el pueblo.

La capacidad de Lansdale de evaluar el ambiente operacional desde el punto de vista filipino le dio una enorme ventaja para influir en la situación militar y política. Si bien los líderes filipinos sabían que Lansdale era representante de algún elemento del Gobierno de Estados Unidos (en ese entonces, no sabían que era la CIA) y que su autoridad iba más allá de la relación de asesoría regular patrocinada por el Grupo de Asesoría Militar de EUA, estas partes interesadas confiaban en él. Esta confianza surgió de la capacidad de Lansdale de evaluar los problemas desde el punto de vista filipino y dar consejos que parecían estar centrados en los mejores intereses de los filipinos. Otros líderes militares y civiles estadounidenses de mayor jerarquía intentaron ayudar a los líderes filipinos a resolver la crisis con los huk. Sin embargo, las soluciones que propusieron fueron desde una perspectiva estadounidense. La capacidad de Lansdale de encontrar soluciones desde el punto de vista filipino era inigualable, por consiguiente, hacia más fácil que los líderes filipinos aceptaran sus recomendaciones.<sup>10</sup>



En 1953, Lansdale facilitó la elección de Magsaysay a la presidencia filipina. La CIA financió fuertemente la campaña, pero Lansdale administró la campaña tras bastidores. Uno de los agravios más persistentes e influyentes de los huk contra el Gobierno era la percepción de que los previos presidentes habían corrompido todas las elecciones presidenciales previas, dejando al filipino común sin voz ni voto en el resultado de la elección. Lansdale se aseguró de que la administración del presidente Quirino no alterara la elección. Convenció a los líderes de mayor jerarquía del Ejército filipino, que en su mayor parte eran reformistas, a que proporcionaran la seguridad en los centros de votación con soldados y cadetes del programa del Cuerpo de Entrenamiento de Oficiales de Reserva y, prácticamente, puso fin al fraude electoral. Lansdale hizo uso de su experiencia publicitaria y convenció a Magsaysay de realizar una campaña política al estilo estadounidense y destacó la importancia de salir a la calle y hablar con los votantes en el campo.

Lansdale sabía que este tipo de campaña resonaría en el filipino común. Magsaysay hizo campaña, por todas partes del archipiélago, con entusiasmo. Los resultados fueron espectaculares. De los cinco millones de votantes elegibles, Magsaysay ganó, por gran mayoría, con cuatro millones de votos.<sup>11</sup> Con Magsaysay de Presidente, la rebelión huk lentamente se desvaneció, hasta que se convirtió más bien en una molestia menor para el Gobierno y la rebelión, por último, desapareció completamente en la década de los años 90. Lansdale había derrotado a la rebelión huk y estableció un sistema político viable en las Filipinas al evaluar el problema desde la perspectiva filipina. Interesantemente, Lansdale no permaneció en las Filipinas para presenciar los resultados de su éxito. Se trasladó a Indochina para ayudar al recientemente independiente gobierno de Vietnam del Sur.

### La perspectiva

Tanto Epaminondas como Edward Lansdale fueron capaces de ver más allá de los límites de su propia cultura y sociedad, al evaluar las situaciones

desde otra perspectiva. Epaminondas se forzó a evaluar la situación desde el punto de vista de una sociedad que odiaba. Analizó la sociedad lacedemonia desde el punto de vista espartano, al buscar puntos débiles que pudiera explotar y adaptó las fuerzas de Tebas y Beocia para aprovechar las deficiencias espartanas. En el combate de Leuctra, Epaminondas supo que los líderes espartanos no se podían dar el lujo de librar una guerra de desgaste. Tácticamente, ubicó sus fuerzas en una posición en el flanco izquierdo, maximizando su capacidad de matar a los espartiatas. Solo una persona que pudiera ver la perspectiva desde la perspectiva de su adversario hubiera podido ejecutar el plan con éxito en Leuctra y, luego, continuar la campaña en la península del Peloponeso, al liberar a los ilotas y provocar la caída de Esparta.

Edward Lansdale enfrentó un problema aún mayor. Al no contar con verdaderas fuerzas para influir la situación de las Filipinas, se vio obligado a aprender cómo contemplar la situación desde el punto de vista filipino e influir a los encargados clave de tomar decisiones en la sociedad filipina. Todos los éxitos logrados por Lansdale dependieron de su capacidad de ver la situación desde el punto de vista de los filipinos. En el actual ambiente operacional, los líderes de Estados Unidos frecuentemente enfrentan situaciones en las que el uso de la fuerza, es una opción entre muchas disponibles para resolver asuntos operacionales. Los comandantes que pueden comprender la perspectiva del enemigo y otros actores involucrados pueden comprender mejor la situación que enfrentan y emplear eficazmente los elementos del poder nacional disponibles. En Irak, era la comprensión de los líderes de la coalición con respecto a la perspectiva del Movimiento del Despertar Sunita y su grupo de vanguardia, los Hijos de Irak, la que facilitó un cambio en la política y el cambio completo de la insurgencia iraquí. El ganar información desde la perspectiva enemiga es sumamente difícil, pero es un paso hacia la comprensión de los puntos débiles, fuertes e intenciones del enemigo. Si un líder puede adquirir esta comprensión, tendrá mejor oportunidad de lograr el éxito. **MR**

---

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Grant, Ulysses S., editor, E.B Long, *Personal Memoirs of U.S. Grant* (New York: Da Capo Press, 1982), p. 127.
2. Defense Science Board, "The Role and Status of DOD Red Teaming Activities," Washington, DC, 2003.
3. Hansen, Victor David, *The Soul of Battle* (New York: Free Press, 1999), págs. 23-34.
4. Rusch, Scott M., *Sparta at War* (London: Frontline Books, 2011), p. 196.
5. *Ibid.*, p. 198.
6. Thomas, Evan, *Sea of Thunder* (New York: Simon & Schuster, 2006), p. 105.
7. Currey, Cecil B., *The Unquiet American* (Boston: Houghton Mifflin Company, 1988), págs. 9-24.
8. Lansdale, Edward Geary, *In the Midst of Wars* (New York: Harper & Row, Publishers, 1972), p. 13.
9. Currey, p. 73.
10. *Ibid.*, p. 83.
11. Lansdale, págs. 69-75.

# La dinámica de los equipos interinstitucionales

General de División (R) Raymond D. Barrett, Ejército de EUA

**L**AS ORGANIZACIONES Y personas habitualmente se alinean con otras para lograr algún propósito que, de otra manera, no podrían lograr por sí solas. Ya sea para recolectar alimentos, crear albergues, adquirir riquezas o defenderse en contra de los enemigos, los seres humanos frecuentemente requieren la ayuda de otros para lograr su finalidad. Sin embargo, el alinearse con otro jamás es fácil. Entre dos personas, decidir con quién alinearse y determinar la finalidad de la asociación y, mantenerla con el transcurrir del tiempo son tareas difíciles. El proceso llega a ser más complejo si participan más personas o grupos y si el proceso incluye múltiples agencias federales o hasta naciones, la complejidad es casi incalculable.

En el presente artículo, se discute dicha complejidad casi inestimable. Se examinan los equipos interinstitucionales y las fuerzas dinámicas que operan en los mismos y los esfuerzos de identificar las grandes fuerzas que atraen y unen las partes o las destrozan. Los seres humanos y las organizaciones que se crean, frecuentemente cooperan para lograr una meta que de otra manera sería inalcanzable, aunque las fuerzas de la naturaleza trabajen en su contra. En la Segunda Ley Termodinámica de Newton, se establece que la entropía —el grado de desorden— en un sistema siempre incrementará, a menos que intencionalmente inyectemos el orden en el sistema como una fuerza neutralizante. Intuitivamente, lo comprendemos. Nos damos cuenta de que las fuerzas centrípetas y centrífugas constantemente están en acción en todo equipo para unirlo y

destrozarlo. En el presente artículo, se examinan las más significativas de estas fuerzas dinámicas.

El término “equipo interinstitucional” puede ser confuso, con múltiples definiciones y distinciones que se derivan de los tipos de instituciones y el número de participantes, los intereses que están en juego, los mandatos oficiales impuestos y las autoridades participantes. Si bien, en algunos casos, estas distinciones son importantes, este artículo se centra en la dinámica más general de las situaciones colaborativas. El término “equipo interinstitucional” en este artículo, describe dos actores o más que representan su institución superior quienes han acordado coordinar sus acciones para lograr un resultado preferible a lo que podría lograrse si cada institución actuara por sí sola. La definición general que se usa en este artículo incluye la cooperación bilateral y multilateral en las esferas políticas, militares y económicas.

Se han publicado numerosas teorías, hipótesis y propuestas sobre el comportamiento coordinado o cooperativo. En un estudio de 1973, en un intento de examinar el conjunto de conocimientos sobre el tema, todavía se identificaron 347 propuestas individuales que afectaban la formación, estructura, propósito y duración de los equipos.<sup>1</sup> Muchos eruditos consideran los equipos, las coaliciones y la política de fuerza en que participan múltiples partes como interacciones socio-psicológicas en que las relaciones son importantes pero jamás están sujetas a modelos matemáticos empíricos. No obstante, algunos han intentado crear modelos para comprobar o refutar las numerosas hipótesis e identificar los factores determinantes o dominantes. En

---

*El general de División (Retirado) Raymond D. Barrett es fideicomisario fundador de la Fundación de la Escuela de Comando y Estado Mayor y actualmente*

*sirve como el subdirector del Centro Simons para la Cooperación Interinstitucional de dicha fundación.*



(Armada de EUA, Contramaestre Philip A. Fortnam)

El Capitán John E. Hill, Ejército de EUA, un oficial de Estado Mayor en la Fuerza de Tarea Combinada y Conjunta-Cuerno de África y el Sargento Hassan, Ejército de Yibuti, hablan después de una ceremonia de graduación para integrantes militares de Yibuti que egresaron de un curso de entrenamiento sobre el tema de contraterrorismo en Arta, Yibuti, 27 de noviembre de 2006.

estos modelos se incluye el uso del equipo más pequeño posible, minimizando los recursos dedicados al esfuerzo, al optimizar las recompensas anticipadas, el deseo de control y la ideología común. Es una larga lista. Entonces, ¿en qué debemos centrarnos para comprender mejor la dinámica de equipos interinstitucionales?

Hay cuatro fuerzas dinámicas que se extienden a través de las muchas propuestas y teorías existentes, a saber: intereses, poder/influencia, recompensas y la toma de decisiones. Al examinar los equipos interinstitucionales desde estas perspectivas, podemos comprender mejor las fuerzas que afectan a los integrantes de los equipos mientras intentan lograr sus metas.

Si bien una parte de la discusión en el presente artículo menciona los intereses nacionales y las relaciones que existen entre las naciones a nivel estratégico, las fuerzas que examinaré y principios que discutiré también son relevantes a nivel

operacional y táctico. Los líderes en estos niveles inferiores enfrentan la misma dinámica pero la usan en un contexto necesariamente distinto.

### **Los motivos de la cooperación**

Por su naturaleza, el hombre coopera para lograr un propósito si es de su interés hacerlo. En un ambiente de equipo, el número, carácter y claridad de intereses que un actor contribuye a la situación son cruciales. Estos factores dictarán la formación, organización, proceso de toma de decisiones, mantenimiento y, por último, el éxito.

Los teóricos sobre el tema de afiliación consideran las coaliciones y equipos como una reflexión de la cultura, ideología, valores y sistemas institucionales comunes. Los describen como homogéneos.<sup>2</sup> Lo que queda implícito en este punto de vista es que una cultura, ideología comunes, etcétera, implica una similitud de intereses. En un estudio de 36 coaliciones de guerra,



desde 1821 hasta 1967, se concluyó que mientras más estrechas sean la ideología y cultura de los dos Estados, mayormente probable será que entren en una configuración de coalición.<sup>3</sup>

Sin embargo, hay considerables pruebas que sugieren que el factor de homogeneidad no es tan fuerte como sugieren sus proponentes. En un segundo estudio en el que se examinaron 130 alianzas políticas, militares y económicas, se concluyó que, si bien las características ideológicas y culturales similares ayudan a la formación inicial de equipos, las similitudes no son lo suficientemente fuertes para prever el comportamiento con respecto a la colaboración, tienen un impacto mínimo en el sostenimiento de una alianza con el transcurrir del tiempo y no garantizan el éxito.<sup>4</sup> Un ejemplo de esto es el gran número de instituciones policíacas que estaban analizando los asuntos de seguridad a lo largo de la parte sudoeste de la frontera entre EUA y México y, el programa “Rápido y Furioso”. Para el líder del equipo, esto significa que si bien puede ser más fácil formar un equipo con instituciones del mismo tipo, no se puede prever que la homogeneidad mantendrá la cohesión del mismo o garantizará la unidad de esfuerzos en un empeño cooperativo.

En vista de que los grupos heterogéneos forman equipos, es razonable preguntar cuáles fuerzas operan en el equipo y por qué. La teoría de conveniencia, la cual es un elemento central del punto de vista realista, propone que los actores están principalmente interesados en la seguridad y en adquirir el suficiente poder para lograr sus metas.<sup>5</sup> Reconoce que la ideología y la cultura contribuyen a la formación de la coalición, pero considera que su influencia es menor. Los intereses emergen como la fuerza operativa dinámica principal. Por ejemplo, si bien el Departamento de Defensa y el Departamento de Estado —con muy distintas culturas y perspectivas— lucharon por el control de la política en Washington en las secuelas de la invasión de Irak, los equipos de reconstrucción provinciales, compuestos de integrantes civiles y militares, colaboraron exitosamente en el campo porque el hacerlo servía sus intereses mutuos.

El número, tipo e intensidad de los intereses afectan la formación y mantenimiento del equipo. La situación menos compleja se da cuando los integrantes del equipo comparten un solo interés común para enfrentar una amenaza o desafío claro y considerable; sin embargo, esta situación raras veces se presenta. Por lo regular, cada actor tendrá varios intereses que no son exactamente los mismos que los de otros integrantes del equipo. No obstante, el ponerse de acuerdo sobre un solo propósito común es fundamental para que el equipo logre el éxito, aunque dicho propósito normalmente no satisfará todos los distintos intereses involucrados. Como Clausewitz nos dice, “Una [institución] puede apoyar la causa de otra institución, pero jamás la tomará tan en serio como la suya propia”.<sup>6</sup>

Uno de los vínculos más fuertes que un equipo puede crear es la voluntad de mantener la existencia del equipo para poder realizar su propósito o interés colectivo principal. El lograr las metas de seguridad nacional es el propósito más importante de un equipo interinstitucional. El sencillamente formar un equipo de este tipo implica que el equipo solo puede acumular suficientes capacidades para llevar a cabo estas metas a través de la acción colectiva. Por consiguiente, el interés preeminente es mantener el equipo hasta que, ya sea, logre sus metas o las cambie. El líder del equipo interinstitucional debe tener presente que mantener el equipo es fundamental.

El contar con integrantes de equipo que tengan un propósito o interés común no invalida la importancia de identificar e intentar satisfacer los intereses múltiples de los integrantes individuales. Todos los integrantes comprenden que al unirse a un equipo, pueden trabajar para lograr los intereses de otro integrante. Siempre y cuando el interés no esté en conflicto directo con los otros integrantes del equipo, el equipo no se colapsará. Sin embargo, el líder del equipo interinstitucional debe darse cuenta de que la presencia de múltiples intereses individuales es una fuerza que puede desintegrar al equipo. El líder también debe solucionar todo problema que surge de dicha presencia durante la formación del equipo y prever estos problemas en todas las operaciones del equipo.

A fin de lidiar con la fuerza debilitadora, se necesita enfrentar dos asuntos. En primer lugar, no es necesario que los intereses divergentes mermen los esfuerzos del equipo. El equipo puede sobrevivir siempre que sus integrantes se den cuenta de esto, identificar las diferencias y respetarlas, mientras destacan la similitud del propósito. Por ejemplo, tome en consideración el trabajo que llevan a cabo las fuerzas de tarea conjuntas contra el terrorismo. Los elementos policíacos de estos equipos interinstitucionales quieren adquirir o conservar las pruebas para usarlas en los procedimientos judiciales porque su interés es lograr sentencias delictivas. A los elementos de la inteligencia de los equipos les interesa recolectar información que les lleva a las fuentes de la amenaza y la interrupción, desmantelamiento o destrucción de dichas fuentes. El hecho de que los intereses específicos de los distintos elementos no sean idénticos no necesariamente resulta en el colapso del equipo. El destacar su propósito común de derrotar el terrorismo, les permite respetar sus diferencias y buscar métodos para acomodarlas.

Este asunto ofrece información con respecto al segundo. El comunicar los intereses es fundamental para formar y mantener la unidad de esfuerzos y efectos coordinados. La incapacidad de comunicarse eficazmente con otros integrantes del equipo, ya sea, general o selectivamente, limita el compartir la información y estrategias para lograr los intereses comunes. Por último, mientras mantienen la meta de política nacional, los integrantes del equipo interinstitucional deben darse cuenta de que los intereses cambian con el tiempo, especialmente, en los equipos donde los integrantes, jefatura de las instituciones, planes y políticas son dinámicos. Por consiguiente, la comunicación llega a ser cada vez más importante mientras más perdura un equipo.

### **El poder e influencia de los cooperadores**

En todo sistema, se busca, disputa y emplea el poder para determinar los resultados y cursos de acontecimientos. El poder desempeña un papel central en la formación de arreglos cooperativos en

el trabajo en equipos y mantenerlos mientras los equipos buscan lograr a sus intereses y distribuyen sus recompensas. Algunos eruditos señalan que el poder es la condición absolutamente indispensable de la política, porque muchas personas y grupos solo participan en equipos para adquirir, mantener o incrementar su poder.<sup>7</sup> Otros extienden este concepto sobre la búsqueda del poder en la psicología social y sugieren que la base de toda interacción social es un esfuerzo de incrementar el poder de una persona en relación con el poder de otro.<sup>8</sup> Aún otros consideran que ser parte de un equipo simplemente es un medio de conseguir un interés y nada más. El asunto no se ha resuelto. Independientemente, el poder es una fuerza fundamental y dinámica —tanto positiva como negativa— de toda configuración de equipo.

Tres aspectos del poder que son esenciales en el estudio de la dinámica de equipos múltiples; la influencia que la cantidad y distribución del poder ejerce en la formación del equipo y la influencia que el poder ejerce sobre la estabilidad. Hay dos tipos de poder en todos los equipos interinstitucionales, a saber: autoritativo e influyente. El poder autoritativo es el aspecto estructural oficial y tiene que ver con el derecho aprobado de tomar decisiones finales. Es unidireccional, el cual fluye del nivel superior al nivel inferior. Del poder autoritativo se deriva la fuente de marcos legales y estructura del equipo y, sus límites están claramente delineados y son estáticos por naturaleza.

Sin embargo, aún en los equipos muy estructurados, todos los actores y la autoridad establecida están sujetos a esta influencia —el aspecto informal del poder. Las fuentes de la influencia son la personalidad, pericia y oportunidad. Su base es conocimiento o información. La influencia es multidireccional y puede fluir de arriba, de abajo y lateralmente. En vista de que no es oficial, la influencia es informal y no implica ningún derecho organizacional. Por naturaleza, la influencia es ambigua y dinámica, muchas veces cambia con el tiempo y según las circunstancias como la base de innovación y cambio dentro del equipo.

Ya sea que acordemos o no con la idea de que es la base de toda dinámica grupal, no se puede

descartar el impacto que tiene el poder en la formación de un equipo eficaz. El “principio de tamaño”, inicialmente postulado por William Riker, encapsula la esencia del impacto que tiene el poder. Según Riker, los “participantes crean coaliciones tan grandes como consideren necesarias para garantizar el éxito, y nada más”<sup>9</sup>

El tamaño es importante porque directamente afecta la distribución del poder y recompensas. En otras palabras, la distribución del poder y recompensas es una función del número y tipo de integrantes que se unen al equipo. Según el “principio de tamaño”, los actores conscientemente intentan limitar la afiliación y recursos (o capacidades) del equipo a solo los que garantizan el poder eficaz sobre otros grupos rivales. Al hacerlo, los integrantes del equipo maximizan las recompensas mientras reducen la complejidad de la formación y mantenimiento del equipo.

En la práctica, esta teoría tiene sus limitaciones. En primer lugar, depende de la teoría de ganadores y perdedores (*zero sum*), donde el ganador se lleva todo. En segundo lugar, presume que los actores mantienen perfectas comunicaciones y, por lo tanto, están conscientes de los costes y recompensas incluidos en todas las posibles combinaciones del equipo. Si bien jamás ocurre, al grado de que la situación se acerca a esta condición, el principio es operativo. En el caso de los equipos interinstitucionales, donde pocas veces hay una situación en la que el ganador se lleva todas las recompensas, estas limitaciones también incluyen el deseo de los equipos de incluir las capacidades que sean posibles para lograr sus objetivos, mientras simultáneamente intentan gestionar la distribución del poder.

El “principio de tamaño” es menos aplicable en el área de la guerra y conflicto. Los equipos que participan en situaciones hostiles tienden



(Fuera Aérea de EUA, Soldada Asha McMakin)

Soldados del 10º Regimiento de Caballería, 3º Equipo de Combate de Brigada, 4ª División de Infantería del Ejército de EUA, en un simulacro de apoyo dado a soldados iraquíes, transportando un posible terrorista en el Centro Nacional de Entrenamiento en el Fuerte Irwin, California, 9 de noviembre de 2009.



a ser más grandes que los que participan en un ambiente de bajos riesgos. En vista de que estas situaciones son sumamente complejas con un alto grado de incertidumbre, resulta difícil determinar el tamaño mínimo necesario para lograr el éxito. Además, la comunicación entre los numerosos integrantes del equipo, dispersada en grandes distancias, jamás tiene en orden perfecto como se presume al principio.

Si bien la previa discusión pasa un poco por alto el “principio de tamaño”, no se puede descartar el mismo completamente. Hay mérito en su énfasis general. Los equipos más pequeños ofrecen a todos sus integrantes una mayor parte de las recompensas —la influencia en los resultados, el avanzar la agenda de una institución, el crédito por el éxito, los recursos para la agencia— son más fáciles y toman menos tiempo para formar. Mientras más pequeño

sea el equipo, mayor visibilidad e influencia tendrán todos los integrantes con respecto a las decisiones que afectan los intereses del equipo.

La influencia es otra fuerza que afecta la estabilidad del equipo. Si el total de la influencia de todos los integrantes de un equipo colaborativo iguala a uno, entonces un integrante incrementa su influencia a costa de la de algunos o todos los demás. Por lo tanto, en un equipo, la cambiante influencia —ese aspecto dinámico del poder— puede crear períodos episódicos de inestabilidad. Una perspectiva realista de la dinámica de equipos interinstitucionales considera el conflicto e inestabilidad como inherentes en las relaciones que existe entre los integrantes y sus instituciones en la ausencia de un solo integrante abrumadoramente poderoso. Sin embargo, si un solo integrante tiene demasiado poder, el equipo suele gravitar hacia una actitud



(Cuerpo de Infantería de Marina de EUA, Cabo Cullen J. Tiernan)

El Primer Teniente T.A. Dana, comandante de la Compañía de Reacción en Casos de Desastre de las Fuerzas Armadas de Liberia, presenta una actualización informativa al General de Brigada Paul W. Brier, comandante de las Fuerzas del Cuerpo de Infantería de Marina en África, representantes del Departamento de Estado de EUA y otros integrantes militares en la Operación Onward Liberty, Monrovia, Liberia, 9 de septiembre de 2010.



de que el ganador se lleva todo. El integrante dominante obliga que los intereses individuales se subordinen al interés colectivo. Con el tiempo, los integrantes con menor influencia consideran esta subordinación de intereses individuales como una pérdida— y la cooperación solo se mantiene por cortos períodos. A menos que el equipo pueda incorporar el cambio mediante un cambio de influencia, una actitud de que el ganador se lo lleva todo alimenta el descontento y lleva a un mayor nivel de inestabilidad y la posibilidad de que el equipo colapse mientras aumenta la tendencia a abandonar las filas.

Si el equipo ha a perdurar, sus líderes deben darse cuenta y adaptar la influencia como un aspecto natural y positivo del poder. Un integrante dominante puede facilitar la formación de una coalición por medio de la fuerza bruta de su poder, sin embargo, poco a poco cambian las situaciones y mientras más tiempo perdure una coalición, aumenta la probabilidad de que pierda su poder controlador. De suceder, el integrante que era poderoso al principio tendrá que vivir con la buena o mala disponibilidad que su influencia generó.

Integrantes pequeños y aparentemente débiles, pueden ejercer gran influencia. Un integrante con una posición moderada, en el centro de espectro de poder e intereses del equipo, por lo regular, tendrá un nivel de influencia que excede su aportación de recursos, porque sus preferencias pueden determinar las decisiones. De igual manera, los integrantes de una coalición que controla recursos cruciales tendrán una influencia que va más allá de su tamaño o posición que la jerarquía estructural puede implicar. Esto es el caso con los representantes del Departamento de Justicia en los equipos interinstitucionales. Sus conclusiones o resoluciones legales influyen en las decisiones. En los multi-equipos, la búsqueda de la influencia por medio del control de las posiciones centrales o recursos cruciales es dinámica y perpetua.

Un último aspecto del poder y estabilidad del equipo merece mención. Mientras más peligrosa sea la amenaza, o grave la situación, o calamitosas

las consecuencias de la inacción, mayor será el efecto estabilizante que tendrá sobre el equipo. Según lo declarado por Henry Kissinger:

Siempre que el enemigo es más poderoso que cualquier integrante de la coalición, la necesidad de la unidad es más importante que todas las consideraciones de logro individual. Pero cuando el enemigo ha sido debilitado al grado que cada aliado tiene el poder de lograr sus fines por sí solo, una coalición está a merced de su integrante más determinado.<sup>10</sup>

Si bien, frecuentemente, Kissinger se refiere a las coaliciones internacionales, el concepto también es relevante en las situaciones nacionales tales como los equipos interinstitucionales que respondían al huracán Katrina y al derrame de petróleo de la plataforma Deepwater Horizon. Múltiples departamentos e instituciones del gobierno federal, estatal y de la localidad, juntos con numerosas empresas y organizaciones no gubernamentales, crearon innumerables equipos de múltiples partes cuando inicialmente respondían para ayudar a las regiones afectadas a recuperarse de estos acontecimientos devastadores. Los equipos rápidamente se unieron en grupos estables, subordinando muchos de sus intereses individuales a favor de un propósito común. Mientras que la reacción cambió a la recuperación, estos intereses separados llegaron a ser más prominentes e produjeron la inestabilidad en las operaciones de los equipos.

### **Las recompensas previstas de la cooperación**

Muchos teóricos mantienen la opinión que el deseo de maximizar las recompensas —o la perspectiva “¿qué hay para mí?”— es la dinámica que domina el comportamiento del equipo. Ya sea si los esfuerzos de un integrante tienen el objetivo de minimizar el tamaño, maximizar el poder o controlar decisiones, el efecto deseado es aumentar las recompensas.<sup>11</sup> Un enfoque en las recompensas tiene algunos efectos no tan sorprendentes en la decisión de unirse a un equipo de múltiples partes. En términos generales, mientras más grande sea la certidumbre e inmediatez de una recompensa, lo más grande la

presión de unirse a un equipo. Por otra parte, la probabilidad de que los esfuerzos de un equipo tengan el éxito afecta la decisión de un actor a unirse en la iniciativa. La esperanza de lograr el éxito y la expectativa de una recompensa son factores determinantes más fuertes en la formación de un equipo que el tamaño del mismo por sí solo. Es mejor adquirir algo mediante la participación en una iniciativa exitosa que maximizar la posibilidad de ganancia a través de unirse a un equipo más pequeño con un menor nivel de confianza de lograr el éxito o no unirse a un equipo en alguno modo. Esto no completamente elimina el “principio de tamaño” previamente discutido, en que los integrantes del equipo aún intentan minimizar el tamaño del equipo para proteger sus intereses e incrementar su poder, pero no incluye la probabilidad de recompensas y tamaño en la perspectiva.

En los arreglos políticos, si la probabilidad de lograr el éxito es igual entre equipos alternos, los actores tienden a optar por el equipo que requiere el esfuerzo o contribución mínima de recursos como determinado por un análisis de costos y beneficios. Por lo tanto, la decisión de unirse a un equipo específico es una función de recompensas anticipadas que se basa en tanto la probabilidad de lograr el éxito como el valor neto de lo que puede ser logrado.

Una vez que un equipo se forma y logra sus metas, ¿cómo determina la adecuada distribución de recompensas? Históricamente, han empleado tres modelos: pérdidas en el combate, comunidad y contribución. El modelo de pérdidas en el combate se limita a las coaliciones de guerra y determina la distribución basada en las pérdidas sufridas por una nación, tales como las bajas o la pérdida de industrias, territorio u otros recursos nacionales. Este modelo presenta el argumento de que lo más grandes las pérdidas de un Estado, lo más grande su parte de las recompensas que recibirá. Los equipos interinstitucionales e intergubernamentales que trabajan con o como parte de las coaliciones de conflicto deben ser conscientes de esta expectativa dinámica.

El modelo de comunidad depende de una

perspectiva idealista del comportamiento grupal, que sostiene que si actores forman una coalición basada en valores compartidos y relaciones amistosas, distribuyen las recompensas con base en la equidad. El nivel de equidad es igual al nivel de simpatía y similitud ideológica. Se usa este modelo pocas veces en la práctica, aunque si se forma un equipo basado en la similitud de cultura e ideología, puede ser relevante.

El último modelo de distribución de recompensas se basa en la participación y nivel de contribución. En pocas palabras, este modelo basa la distribución de recompensas en las contribuciones que un integrante del equipo hace al logro de las metas del mismo —lo más grande la contribución con respecto al logro de los objetivos, lo más grande la parte de las recompensas que recibe un integrante. En los equipos políticos, el modelo de contribución no distribuye las recompensas —tales como presupuestos, poder, influencia y personal— de manera rígida y matemática. Los participantes con mayores contribuciones reciben más recompensas, pero no necesariamente en cantidades proporcionados a sus contribuciones de recursos. Esto es una reflexión del carácter dependiente inherente de dichos equipos. Si bien, estos miembros anticipan mayores recompensas, no pueden realizar sus metas sin el apoyo de otros miembros más pequeños. Como consecuencia, los miembros más pequeños normalmente ejercen más influencia y una parte más grande de las recompensas que es conmensurada con sus contribuciones absolutas.

Lo que sea el modelo que se usa para determinar la distribución de recompensas, todos los miembros de un equipo considera la recompensa recibida, relativa a satisfacer sus intereses. Los intereses y recompensas son lados de la misma moneda y no pueden ser separados. El modelo más prevalente que se usa en las situaciones de equipos interinstitucionales es el modelo de contribución. En este modelo, se presume que la cantidad y tipo de recursos que contribuye un miembro al equipo es conmensurada con sus intereses. Lamentablemente, los intereses no siempre son comunicados de manera clara y precisa, son difíciles de cuantificar

(Ejército de EUA, Sgto. John Stimac)



Soldados de EUA proporcionan seguridad a funcionarios del Departamento de Estado de EUA después de una reunión en la Universidad de Bagdad, Irak, 17 de enero de 2010.

o no son siempre respetados por los que toman la decisión en cuanto a la distribución de recompensas. Si esto ocurre y hay una incongruencia de intereses y recompensas, lo que resulta es la animosidad o resentimiento. El líder del equipo interinstitucional debe comprender esta dinámica y considerar sus consecuencias.

### La toma de decisiones

Cómo un equipo toma decisiones tiende a, ya sea, facilitar o desestabilizar la cohesión y rendimiento del equipo. En un entorno interinstitucional, la estructura organizacional y de la toma de decisiones que llevan a la cooperación puede surgir de, ya sea, la política institucional actual o acuerdos interinstitucionales que han sido negociados. Si esto ocurre, disminuye la capacidad del equipo colaborador de estructurar su propio régimen de la toma de decisiones. Por ejemplo,

si la legislación o política interinstitucional específica una institución que encabeza el equipo, la estructura de la cooperación es asimétrica. Sin embargo, en muchos equipos interinstitucionales, el poder de tomar decisiones es una responsabilidad compartida.

El primer imperativo de la toma de decisiones —comenzando con la decisión de formar o unirse a un equipo— es la comunicación. A menos que se comunique claramente los intereses y roles que apoyan dichos intereses durante el proceso de formación del equipo, todas las decisiones subsiguientes pueden ofender a un miembro o más. Además, la toma de decisiones en el futuro puede ser difícil porque los integrantes no saben cuáles son los intereses residentes. Esto degrada el rendimiento del equipo y, con el tiempo, puede frustrar a los miembros. Una vez que se forma el equipo, comunicar los intereses no llega a ser

menos importante. Al contrario, con el transcurrir del tiempo, los líderes debe ajustar y refinar los intereses según acontecimientos y condiciones tanto internos como externos.

Es poco realista anticipar la comunicación perfecta entre los miembros del equipo. La comunicación debe ser constante a través de múltiples medios redundantes. Es especialmente relevante en los equipos interinstitucionales, donde los miembros a menudo tienen que comunicar con sus propias instituciones antes de comprometerse en el equipo. Las comunicaciones abiertas tienden a vincular a los miembros al reducir la suspicacia, malentendidos y sentimientos de desconfianza. En breve, las comunicaciones en una organización deben ser corrientes para hacerlo más fácil de mantener el equipo y realizar las metas.

La estructura institucional puede facilitar la comunicación. Algunos ejemplos de las estructuras que contribuyen a la comunicación y la toma de decisiones eficaces son los múltiples grupos de trabajo que se especializan en bien definidas áreas de interés al equipo, cuerpos conjuntos o interinstitucionales que están en sesión permanente, súper comités de múltiples partes que formulan las recomendaciones de política, un secretariado dedicado con un *staff* permanente y grupos de enlace. Sin embargo, la estructura de una organización y la comunicación que esta facilita, son solo dos aspectos del proceso de la toma de decisiones.

A fin de realizar sus metas eficazmente, un equipo debe decidir cómo tomará decisiones, comprender las reglas establecidas y obedecerlas. Los métodos de conceder la autoridad de tomar decisiones incluyen la contribución de recursos, contribución funcional, unanimidad y mayoría. Estos métodos no necesariamente son mutuamente exclusivos. Por ejemplo, la contribución de recursos —el poder e influencia— puede tener gran impacto en los votos de la mayoría y hasta la unanimidad. Sin embargo, sin importar las reglas seleccionadas, la consulta mutua con todas las partes es crucial, para que ninguna parte se sienta que otros no toman su membresía en serio o que no tiene la oportunidad de expresar una opinión.

Un método de la toma de decisiones históricamente favorecido, la contribución de recursos es una proposición sencilla: el sopeso de un miembro en la toma de decisiones es relativo a los recursos contribuidos por el miembro. El miembro que contribuye la mayor parte al equipo tiene la mayor influencia en el resultado. Este método tiene sus peligros. Si los otros miembros del equipo no piensan que las decisiones tomadas complementan sus intereses o, como mínimo, toman en cuenta sus intereses sin importar el nivel de contribución, la tendencia de desviar o descarrilar el esfuerzo puede llegar a ser insostenible. Relacionada con el antes mencionado es el método de contribución funcional en que los miembros del equipo tienen la mayor influencia en las áreas en que sus contribuciones son lo más significativas. Si la contribución de los miembros vaya a proporcionar transporte o inteligencia, es lógico presumir que ellos tendrían la mayor influencia en dichas áreas, aún si su influencia en la metodología general del equipo en relación con el logro de metas es limitada.

Sin lugar a dudas, la metodología funcional incrementa la cohesión del equipo y mejora las relaciones a largo plazo entre sus miembros. Su empleo más extenso es en los grandes equipos interinstitucionales que operan en ambientes complejos e intentan satisfacer una multiplicidad de intereses. En combinación con otros métodos de la toma de decisiones, el método funcional puede mejorar el mantenimiento y rendimiento de una coalición; sin la misma, puede aumentar la animosidad de los miembros pequeños.

Los dos métodos más penetrantes de la toma de decisiones son la unanimidad y la mayoría. Hay una importante necesidad práctica de la unanimidad en un equipo, aún si las reglas que rigen la toma de decisiones permiten situaciones jerárquicas de la cadena de mando y decisiones mayoritarias. Si bien discutimos con frecuencia los métodos de la toma de decisiones de unanimidad y mayoría como contrapuntos a cada uno, hay una dinámica hacia la formación del consenso en los dos.



La unanimidad es el método predominante de la toma de decisiones que se usa en las coaliciones internacionales. La unanimidad requiere el consentimiento de todos los miembros para aprobar una decisión. Esto tiene diversos efectos positivos en el equipo. Fomenta el espíritu de consenso, minimiza las oportunidades para que actores externos aprovechen las diferencias entre los miembros y garantiza que ningún miembro tiene que aceptar un resultado que el mismo profundamente opone. La unanimidad determina metas, políticas y metodologías operacionales, así como la distribución de recompensas de una manera mínimamente aceptable, para que ningún miembro se sienta que las decisiones son forzadas por él. La unanimidad también impulsa la implementación de las decisiones al garantizar que todo miembro comparte la responsabilidad de las decisiones, que previene que los miembros retienen su cooperación en futuras decisiones o se retiren del equipo.

Hay efectos negativos con la unanimidad. Es el método de la toma de decisiones que lleva el más tiempo, resulta en las decisiones mínimamente aceptables y depende en gran parte del deseo de los miembros de mantener el equipo. Estos son puntos importantes porque implican que los líderes de equipo tienen que gastar una gran cantidad de energía para negociar los acuerdos para que el equipo sostenga su propósito central. Esto puede ser difícil en un ambiente dinámico y, por lo tanto, la unanimidad no es necesariamente el mejor método de la toma de decisiones en todo equipo.

Los efectos de la votación mayoritaria son casi el opuesto de la unanimidad. Se puede rápidamente tomar decisiones, que facilita la acción en una crisis y la resolución de problemas. Se puede expresar y actuar sobre más asuntos e intereses. Las decisiones no se limitan a las que son solo mínimamente aceptables a todos. Además, hay una mejor representación de la contribución que proporcionan los miembros más grandes al equipo. Sin embargo, la toma de decisiones mayoritaria estimula la dominación

por un solo gran miembro o subgrupo, arriesga la marginación de algunos miembros y fomenta el incumplimiento por parte de los miembros que están en desacuerdo.

### Los intereses afectan las recompensas

El comportamiento colaborativo y cooperativo es un tema complejo. Hay numerosas fuerzas que no se entienden bien, ni están fácilmente sujetas a un estudio empírico que afectan a los equipos interinstitucionales. Las cuatro categorías de estas fuerzas internas que afectan el comportamiento del equipo son: intereses, poder e influencia, recompensas y la toma de decisiones. Cada fuerza tiene efecto sobre las otras y, a su vez, las otras tienen un efecto en ella. Los intereses afectan las recompensas, que son influenciadas por el poder, que es una reflexión de la toma de decisiones, que se determina principalmente por los intereses. Estimar y comprender el tejido de estas fuerzas dinámicas facilita su gestión mientras andando en búsqueda de las metas.

Hay influencias entrecruzadas que afectan estas cuatro fuerzas dinámicas. Las ambiciones institucionales, estilos de liderazgo, personalidades individuales, experiencias pasadas y estrategias a largo plazo afectan la formación y mantenimiento de un equipo interinstitucional exitoso. Sin embargo, las grandes fuerzas dinámicas de intereses, poder, recompensas y la toma de decisiones siguen siendo constantes en todas las configuraciones de equipos. Si sean adecuadamente comprendidas y gestionadas, estas fuerzas son elementos clave en el logro de las metas deseadas del equipo.

Las personas, organizaciones privadas, departamentos e instituciones gubernamentales siempre se han esforzado por formar equipos a fin de avanzar sus intereses y lograr finalidades que, de otra manera, serían inalcanzables. Esto seguirá siendo cierto en el futuro. Al comprender las fuerzas dinámicas que ligan y destrozan estos equipos, los líderes estarán mejor preparados para gestionarlas y cumplir sus responsabilidades. **MR**

---

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Holsti, Ole, Hopmann, P. Terrence y Sullivan, John, *Unity and Disintegration in International Alliances: Comparative Studies* (Nueva York: John Wiley & Sons, 1973), p. 3.
2. *Ibid.*, p. 220.
3. Starr, Harvey, *Coalitions and Future War: A Dyadic Study of Co-operation and Conflict* (Beverly Hills, California: Sage Publications, 1975), p. 38.
4. Groennings, Sven, "Notes Towards Theories of Coalition Behavior in Multiparty Systems: Formation and Maintenance," en Sven Groennings, E.W. Kelly y Michael Leiserson, editores, *The Study of Coalition Behavior: Theoretical Perspectives and Cases from Four Continents* (Nueva York: Holt, Rinehart & Winston, 1970), págs. 454-65.
5. Holsti, y col., p. 53.
6. Von Clausewitz, Carl, *On War*, editores Michael Howard y Peter Paret (Princeton, Nueva Jersey: Princeton University Press, 1984), p. 608.
7. Morgenthau, Hans J., *Politics Among Nations*, 5ª ed. (Nueva York: Alfred A Knopf, 1978), p. 29.
8. Bacharach, Samuel B. y Lawler, Edward J., *Power and Politics in Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1980), p. 44.
9. Riker, William H., *The Theory of Political Coalitions* (New Haven, Connecticut: Yale University Press, 1962), p. 32.
10. Kissinger, Henry, *A World Restored* (Nueva York: Grosset and Dunlap, 1964), p. 109.
11. Bacharach y Lawler, p. 49.

# Una reevaluación del compromiso persistente y la colaboración interinstitucional

Mayor Charles Malcolm Williams, Ejército de EUA

*Debido al carácter de las amenazas contra la seguridad nacional, Estados Unidos no puede actuar por sí solo. Formar y equilibrar las asociaciones y alianzas internacionales son de suma importancia para lograr el éxito en la misión y estabilidad en el sistema internacional.*<sup>1</sup>

—Clifford L. Stanley

*No podemos enfrentarnos a estos desafíos internacionales solos. Nos beneficiamos, en gran medida, de las redes de asociados y aliados.*<sup>2</sup>

—Almirante Michael G. Mullen, Armada de EUA, ex Jefe de Estado Mayor Conjunto

**E**S ALENTADOR QUE gran parte de nuestra guía estratégica comprende la difícil tarea de estabilizar a los “estados al borde del fracaso” y frustrar las redes no estatales violentas y delictivas. El desafío que enfrentan los actores conjuntos interinstitucionales y nuestros aliados —y el más importante entre los últimos, la nación anfitriona donde se ha desplegado nuestro personal. Sin embargo, debemos considerar hasta qué grado nuestras acciones y decisiones tomadas por nuestros aliados han creado un ambiente que ha fomentado la inestabilidad. Hay una importante diferencia entre una “causa aparente” de las condiciones que crean la inestabilidad y la “causa de hecho” real.<sup>3</sup>

A veces, la fuerza conjunta no ha comprendido la importancia de la causalidad política en la creación de la inestabilidad y ha adoptado soluciones

operacionales y tácticas inadecuadas para crear estabilidad en las situaciones pre- y post conflicto. Además, las fuerzas de operaciones especiales (SOF, por sus siglas en inglés), como integrantes de la fuerza que primero se despliegan y los últimos que se repliegan, están en la mejor posición para rectificar algunas de estas deficiencias.

Nuestra estrategia contra la inestabilidad exige en sentido general del compromiso persistente y un enfoque indirecto. Además, frecuentemente escuchamos que “Se necesita una red para derrotar a otra”. Las citas de apertura del presente artículo señalan la importancia de este concepto en el contexto estratégico.<sup>4</sup>

## El ejercicio mental: Apoyar a nuestros aliados británicos

Un régimen pro-occidental enfrenta inestabilidad y la posibilidad de una insurrección total. Típicamente, el área ha sido una esfera de influencia británica. Sin embargo, dadas sus actuales restricciones presupuestarias, ¿cómo podemos ayudar a revertir al área en un integrante completamente estable y cooperador de la comunidad internacional? El gobierno del lugar proporciona seguridad a la población, suficiente nivel de libertad individual y autonomía regional en la que los integrantes de la sociedad pueden buscar el progreso económico y contar voz en el gobierno. Los bandos pro-gobiernos gozan de la mayoría de los beneficios del sistema y han marginado eficazmente a los elementos radicales

---

*El Mayor Charles Malcom Williams es un candidato de Ph.D. en la Universidad de Kansas y recientemente recibió su Maestría en Globalización para las Fuerzas de Operaciones Especiales del Programa de Estudios*

*Interinstitucionales. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Academia Militar de EUA. Entre sus asignaciones se encuentran misiones conjuntas e interinstitucionales en Bosnia, Irak, África occidental y Afganistán.*

de la población que no se sienten descontentos con los arreglos. Estos elementos radicales están formando una insurrección para ganar el control del gobierno y de los recursos económicos. Los insurgentes recientemente engañaron a las fuerzas militares del lugar, a fin de que las mismas atacaran a la población para que un mayor porcentaje de la misma se volcara en contra del gobierno legítimo. Esto es parte de una campaña propagandista insurgente más grande para describir al gobierno respaldado por los británicos como corrupto, opresivo e incapaz de gobernar al pueblo entero. Actualmente, la insurgencia recibe apoyo de poderes externos que desean ganar más influencia en el área. ¿Cuál debería ser nuestra respuesta?

### La educación de la futura generación

A fin de responder esta pregunta, podríamos analizar nuestra posible respuesta a través del prisma del entrenamiento y doctrina que, en la actualidad, se enseña en la Escuela de Comando y

Estado Mayor del Ejército de EUA, cuyo escenario del mar Caspio pone al gobierno azerbaiyano en contra de un movimiento insurgente que cuenta con el apoyo de fuerzas externas.<sup>5</sup> Los alumnos e instructores con experiencias en las operaciones de estabilización, contrainsurgencia y conflicto de alta intensidad, participan en este escenario. Lo hacen desde la fase de preparación y disuasión desde el inicio de las operaciones de estabilización mientras asumen responsabilidades desde el nivel de fuerza de tarea conjunta hasta los niveles de equipo de combate de brigada, de planificación de mando y estado mayor.

En el material de apoyo del escenario, se establece que la insurrección se basa en las políticas corruptas del gobierno político y militar actual. Se describe a la élite dirigente conduciendo en la capital vehículos costosos, mientras que las minorías étnicas sufren social y económicamente. Los elementos radicales intentan derrocar al gobierno para lograr una distribución equitativa



(Armada de EUA)

Agentes del Servicio de Investigación Federal y el Servicio de Investigaciones Especiales de la Fuerza Aérea de EUA buscan pruebas durante los esfuerzos de búsqueda y rescate en el Pentágono, Arlington, estado de Virginia, 12 de septiembre de 2001.



de la riqueza y ganar autonomía para unirse a las facciones étnicas y religiosamente similares en un país al sur.

Por lo regular, los estudiantes respondieron de manera coherente con los principios de seguridad de la doctrina de contrainsurgencia (como lo hemos hecho en Afganistán). Los planes ejecutados habilitaron a los cuerpos de seguridad de las fuerzas conjuntas para aislar a la insurgencia y su fuente de apoyo externa. Los funcionarios de la Oficina de Asuntos Públicos, intentaron buscar distintas maneras para apoyar la legitimidad del gobierno en cuanto a la capacidad de proporcionar servicios básicos a la población. Las operaciones de apoyo de información militar promovieron la legitimidad del gobierno y la ilegitimidad de la insurgencia. Al término de las operaciones, el mismo gobierno se mantenía en el poder, pero con fuerzas considerablemente menores, del actor externo.

¿Qué podemos concluir de todo esto? ¿Cuáles son las expectativas a largo plazo de este arreglo? El uso de la fuerza por las instituciones militares multinacionales y conjuntas evidenció el compromiso de EUA con sus aliados. Si nos vamos un poco más allá, el país actualmente está estabilizado, aunque en una condición algo peor, debido al conflicto y el dinero gastado en las operaciones de contrainsurgencia. ¿Debemos considerar exitosa esta misión? La causa aparente parece haberse resuelto —una insurgencia y una fuerza externa derrotada. Sin embargo, ¿era esta causa aparente la causa de hecho?

La respuesta es un categórico “no”. En ningún punto nada de esta intervención cambió las instituciones políticas para resolver los agravios o conflictos subyacentes sobre la distribución del poder político que dio margen a la insurgencia.

### **Los problemas con nuestro enfoque indirecto y compromiso persistente**

Daron Acemoglu y James Robinson, autores del libro recientemente publicado *Why Nations Fail*, demuestran que sin romper el “círculo vicioso” de “gobiernos extractivos” será poco probable una estabilidad permanente. Dichos autores presentan pruebas de que los gobiernos no actúan de esa

manera por ignorancia de la administración pública adecuada. Estos gobiernos actúan para consolidar su poder al apoyar a sus partidarios y la naturaleza extractiva, en lugar de la inclusiva, de su modelo económico, concluyendo que es mejor para su interés suprimir a las personas que no son sus partidarios, para maximizar la “parte” de las “ganancias” que le corresponden a los que sí lo son. La política de patrocinio o favoritismo se encuentra en el corazón de todo estado frágil o a punto del fracaso.<sup>6</sup>

De hecho, esto parece ser el caso en todo estado soberano —incluyendo a Estados Unidos. La diferencia es que en Estados Unidos y gran parte de otras naciones desarrolladas, el estado de derecho y los mecanismos que obligan al gobierno a rendir cuentas de sus acciones, proporcionan a la población un recurso para rectificar intentos significativos de robar riquezas a la población. Este sistema impide una expropiación de riqueza y la opresión de las facciones políticas minoritarias.

La identificación precisa de la política de patrocinio como la causa de hecho de las naciones frágiles, no es una conclusión reconfortante. Sin embargo, la política de patrocinio es el problema evidente que nadie quiere reconocer en Afganistán y en la mayoría de las otras naciones frágiles, donde las Fuerzas Especiales y el personal interinstitucional participan en las operaciones de preparación.

El éxito de la estrategia de contrainsurgencia de EUA depende de un gobierno socio legítimo. En el Manual de Campaña 3-24, se establece que “los factores políticos tienen prioridad en la COIN [contrainsurgencia]”.<sup>7</sup> Sin embargo, en la práctica no se discute lo suficiente en cuanto apoyar la legitimidad de un gobierno con mejoras en la capacidad de rendir cuentas a la población y reducir la corrupción.<sup>8</sup> A menudo, pasamos por alto estos factores porque consideramos que son cuestiones de la realidad cultural y aprovechamos las redes de patrocinio dominantes en el país para llegar a las áreas de interés. A fin de cuentas, el poder dominante carece de la suficiente credibilidad o no requiere nuestro apoyo y esto, por sí solo, debe despertar dudas en cuanto a qué útil es depender del poder dominante en estos casos.

Si los factores políticos tienen prioridad y las redes extractivas son la causa de hecho, la fuerza conjunta no puede darse el lujo de ignorar estos problemas y solo centrarse en la seguridad o apoyar al gobierno con recursos. Nuestro enfoque indirecto en las operaciones de preparación y estabilización comúnmente se comprende como el enfoque “del gobierno como un todo”, al apoyar a la nación anfitriona con recursos y entrenamiento, mientras se queda tras bastidores la nación anfitriona, en algún punto, pueda funcionar independientemente.

Salvo la cooperación en materia de seguridad, este enfoque indirecto es un fracaso. Nuestro apoyo solo aumenta la capacidad del gobierno o las fuerzas militares de extraer más de las facciones marginadas y dicho apoyo pueden verse como que EUA aprueba este comportamiento. A veces, acertadamente identificamos a la población marginada y apoyamos al lugar con algún tipo de proyecto gubernamental. Sin embargo, sin el apoyo del gobierno anfitrión, estos proyectos caen en mal estado o jamás reciben personal necesario para administrarlos. Se convierten en monumentos de la desigualdad sufrida a manos de un gobierno corrupto y una vergüenza para las iniciativas de apoyo por parte de EUA. Además, ponemos bastante énfasis en ganar la guerra de información. Publicamos fotos de la nación socia proporcionando servicios y justicia, pero con pocos hechos observables, estas campañas fácilmente se desacreditan como propaganda.

El motivo principal por el que hemos adoptado este enfoque es que la comunicación estratégica de un compromiso persistente ensombrece una práctica operacional y táctica sutil del compromiso persistente. Estos gobiernos son aliados de Estados Unidos y le han invitado a apoyarlos. La corrupción y desigualdad son temas delicados que requeriría juzgarlos y, de alguna manera, condenar su comportamiento. Debido al temor de ofender a nuestro anfitrión y dañar la relación, preferimos ignorar lo obvio como una cuestión de realidad cultural para no mermar nuestro compromiso persistente.

Hay una tendencia entre los actores occidentales de atribuir la flagrante mala administración de la nación anfitriona a la falta de desarrollo o irracionalidad. Acemoglu y Robinson lo denominan la “hipótesis de ignorancia”, la cual sostiene que los “países pobres son pobres porque tienen muchos fracasos de mercado y que los economistas y los encargados de formular las políticas no saben cómo eliminarlos y han recibido mala asesoría en el pasado. Las naciones ricas son ricas porque han desarrollado mejores políticas y eliminado exitosamente estos fracasos”.<sup>9</sup>

Sin embargo, los gobiernos no ejercen el poder de esta manera como resultado de ignorancia o falta de desarrollo. Es una cuestión de maniobra política sagaz. Nuestra incapacidad de identificar acertadamente e influir en el proceso, es una señal de nuestra candidez cultural y falta de experiencia regional. La manera que estos gobiernos usan nuestro compromiso es un tributo a su sagacidad.

En el nivel táctico y estratégico, nuestro enfoque indirecto y compromiso persistente tienen varios defectos relacionados. A pesar del compromiso estilo “gobierno como un todo” para un enfoque centrado en redes, nuestros esfuerzos continúan siendo demasiado jerárquicos y difíciles de manejar. Esto limita nuestra capacidad de reaccionar ante áreas de inestabilidad y adaptarnos tan rápidamente como las organizaciones amenazantes. En parte, este letargo se debe a nuestra visión del compromiso persistente y el rol que jugamos como suministradores de recursos a la red. Esto se vincula a la idea de que debemos cumplir nuestras promesas. Esta es una preocupación válida. Sin embargo, invariablemente significa que establecemos vínculos con una comunidad con base en los recursos que proporcionamos a esa comunidad en especial. A menudo, estos recursos están atados a proyectos y financiación.

Este enfoque centrado en recursos está muy lejos de ser indirecto y sujeto a una multitud de problemas. En primer lugar, es el opuesto a flexible. La planificación, contratación y ejecución requieren muchos años para llevarse a cabo y están sujetas a la corrupción, mala administración y desatención por parte de la comunidad benefactora

(Ejército de EUA, Especialista Keith Henning)



Un oficial de Ejército británico, asignado al 8º Escuadrón Blindado de Ingenieros, habla con un comandante de compañía de las Fuerzas Especiales del Ejército de EUA asignado a la Fuerza de Tarea Combinada y Conjunta de las Fuerzas Especiales en Afganistán, mientras evalúan el terreno para un nuevo cuartel general de la Policía Nacional afgana en el distrito de Sangin, provincia de Helmand, Afganistán, 9 de abril de 2007.

y sus líderes designados, según lo previamente mencionado. En segundo lugar, no es indirecto, porque los equipos participan estrechamente en la administración de proyectos y no pueden dividirse para atender nuevas áreas según cambien las prioridades o las organizaciones amenazantes se retiren del área. Al combinarlo con la previa crítica de la administración gubernamental después de la transición y los resultantes fracasos en las operaciones de información, resulta evidente que el modelo de nuestra estrategia de enfoque indirecto no es sostenible.

### Los problemas en la colaboración interinstitucional

El ser o no ser no es una pregunta para la colaboración interinstitucional. La narrativa prevaleciente que influye en nuestra visión estratégica presume que la mejor manera de

resolver problemas es mediante la colaboración interinstitucional.<sup>10</sup> La validez de la narrativa está apoyada por ejemplos de fracaso tal como el 11-S, cuando las instituciones del Gobierno de EUA se percibieron insuficientemente colaboradoras para prevenir los fracasos de inteligencia. El fracaso catalizó que los políticos y el público interesado exigieran un cambio en la práctica, en lugar de un proceso de enculturación organizado en torno al éxito. La comunidad interinstitucional se adaptó a estas exigencias por medio de grupos de coordinación regional entre instituciones diplomáticas, de desarrollo y defensa (a veces llamada las “3D”).

¿Se puede presumir que esta adaptación producirá mejores resultados? La historia sugiere que no los producirá.<sup>11</sup> A pesar de los cambios de forma ordenados, cada institución ha tomado demasiado tiempo para cambiar la naturaleza de su comunicación vertical en la práctica.<sup>12</sup> Este es un fracaso en la integración interna. Tenemos el mismo raciocinio de política que guió la cultura organizacional antes de la crisis. La colaboración no puede convertir en buena, la mala política.<sup>13</sup>

Esta no es la primera vez que una narrativa no ha generado mejores resultados. Los principios económicos de la eficacia de mercados y la reforma estructural apoyan las narrativas válidas para guiar la acción de Estados Unidos (por ejemplo en la contratación gubernamental) y en la política exterior en ultramar. El trabajo de Jocelyn Johnston y Barbara Romzek sobre el tema de privatización destaca que factores tales como costes de transacción y capacidades gubernamentales de gestionar contratos, nos dejan con una brecha entre la narrativa y la realidad.

La narrativa que para la colaboración interinstitucional sugiere mejores soluciones, pero en la realidad la colaboración no siempre produce un mayor nivel de rendimiento.<sup>14</sup> La colaboración no enfrentó los fracasos del proceso de integración interna de las instituciones estadounidense, de manera que no podemos prever un mejor rendimiento.<sup>15</sup> Las fuertes culturas organizacionales deben estar, ya sea, basadas en el éxito o vinculadas a las acciones de un líder cuya narrativa va más allá de un estatus quo indeseable, a un futuro estado

claramente expresado y exitoso.<sup>16</sup> Actualmente, no contamos con ninguno de los dos.

Lo que sí tenemos es el grado de reacción (adaptación) interinstitucional a la obligación externa de rendir cuentas y una red de solución de problemas cuya integración interna, que en realidad puede hacer poco para solucionar problemas. La colaboración interinstitucional regional, ahora usa grupos de trabajo, tal como el Marco conceptual interinstitucional de evaluación de conflicto (ICAF, por sus siglas en inglés), para la solución de problemas. En vista de que el diseño funcional de la red interinstitucional regional es similar a un esfuerzo colaborativo de autogobierno, el ICAF sirve de sesión útil para la solución grupal de problemas “basada en intereses”.<sup>17</sup> El proceso facilita la comprensión compartida de métodos técnicamente complejos y divergentes para la solución de problemas en una región determinada. Es un ejemplo de la planificación colaborativa eficaz.

Sin embargo, hay una falta de medios generales para recolectar datos, los cuales permitirían que un cuerpo de coordinación regional mida los efectos de sus soluciones sugeridas. Esta es una gran deficiencia porque sin la retroalimentación, es casi imposible saber si funcionan o no las políticas o responsabilizar al personal de una institución por la implementación de las mismas.<sup>18</sup> Nuestra descripción del gobierno anfitrión como ineficaz agrava los problemas de rendición de cuentas y hace un chivo expiatorio conveniente para las políticas fracasadas (aunque, a veces, puede ser parcial o completamente correcta). La falta de un proceso de rendición de cuentas va más allá de la necesidad de “castigar” a los actores por las malas o ineficaces prácticas. Una retroalimentación deficiente significa que la comunidad interinstitucional no tiene la capacidad de adaptar sus procesos internos para formular prácticas más eficaces y objetivos alcanzables. Hay posibilidades de mejoras si tratamos el problema de rendición de cuentas y ajustamos nuestra narrativa. Sin embargo, primero debemos comprender los desafíos manifestados en la implementación en el nivel local.

## Desafíos

El ICAF produce múltiples cursos de acción que todos los actores diplomáticos, de desarrollo y defensa pueden implementar en sus respectivas fuerzas de tarea interinstitucionales. Dado que todas las instituciones estadounidenses operan, relativamente, en armonía según el acuerdo delineado en el proceso del ICAF, todavía debemos tomar en consideración sus acciones en el contexto local. Si se compara el proceso colaborativo del ICAF con el concepto de “subir al balcón” para observar el baile, entonces se debe ser consciente de las trampas implicadas en dicha perspectiva: “Quedarse en el balcón en el papel de observador seguro, es tanto una receta para la ineficacia, como jamás haber logrado esta perspectiva en primer lugar”.<sup>19</sup>

Lamentablemente, parecidas a la dinámica problemática encontrada por las instituciones gubernamentales en Estados Unidos, quienes reducen el personal para favorecer la contratación, las instituciones gubernamentales que tienen la responsabilidad de implementar la política en el extranjero también han reducido su personal.<sup>20</sup> A menudo, cuentan con un número limitado de personal para comprender los matices culturales mediante la participación directa o supervisión de los programas en el país anfitrión.<sup>21</sup> Como resultado, muy pocos representantes interinstitucionales están disponibles a bajar del balcón y participar en el baile.

Las condiciones están establecidas para que la rendición de cuentas se convierta en una pesadilla. La falta de supervisión interinstitucional permite que los programas sean mal administrados por funcionarios gubernamentales, organizaciones no gubernamentales u otra coalición establecida por la comunidad interinstitucional del lugar. En vista de que los ciudadanos del lugar tienen poco que decir en cuanto a cómo administrar un programa, nos falta un mecanismo esencial de retroalimentación para permitir que los programas sean mejor adaptados según sus necesidades. Previsiblemente, esto circunvale la dinámica informal de rendición de cuentas del proceso de mercados. El sistema carece de comportamientos



útiles y relaciones de rendición de cuentas clave, que conectarían a los ciudadanos del lugar con los socios encargados de la implementación y los resultados que producen.

Más bien, los mecanismos de rendición de cuentas existen entre la comunidad interinstitucional y sus agentes. Actualmente, esta relación puede debilitar la rendición de cuentas democrática de los funcionarios electos y su burocracia ante el público que deben servir. En vista de que los objetivos interinstitucionales están concebidos para permitir tanto el crecimiento económico como la buena gobernanza, nuestras estrategias deben intentar reconectar a la población con su gobierno o las instituciones sociales relevantes.

### ¿Cuál debe ser nuestra respuesta?

El concepto de apoyar a “buscadores” quienes encuentran soluciones a los problemas locales es coherente con una narrativa estadounidense que fomenta las soluciones impulsadas por el mercado y la rendición de cuentas de los actores

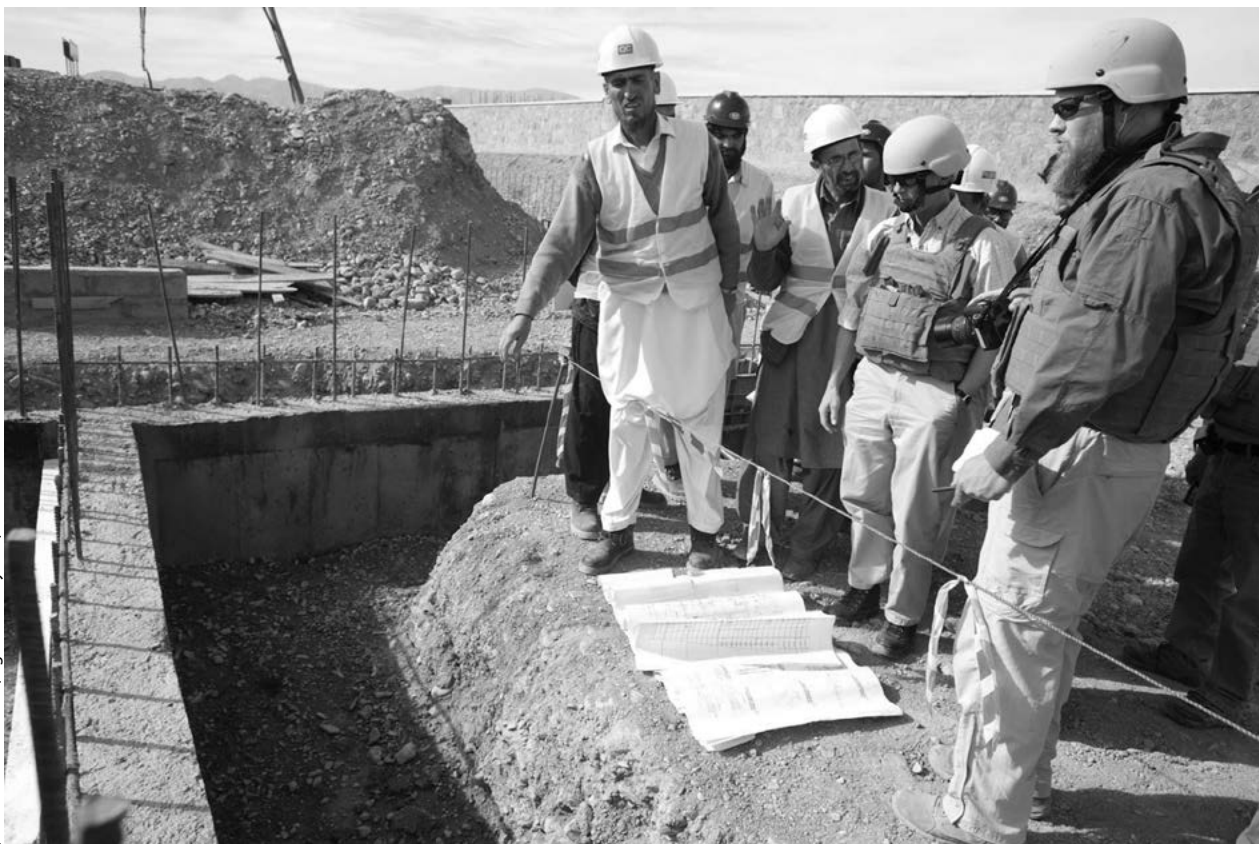
principales. Esto requerirá que aprovechemos soluciones microeconómicas, en lugar de las macroeconómicas. Los líderes interinstitucionales deben continuar gozando del apoyo externo e interno mediante la adaptación de una narrativa económica exitosa con otra. El capitalismo funciona —¿cuál líder estadounidense argüirá con esto? Autores, tal como Malcolm Gladwell, han popularizado el concepto de prominencia a fin de ganar apoyo para dicha adaptación.<sup>22</sup> En el nivel microeconómico (local), las personas y grupos tienen los conocimientos y estímulo para adaptar su comportamiento a fin de que surjan soluciones factibles de esta interacción. Los principios del cambio organizacional primero dependen de la comprensión de la dinámica cultural que deseamos cambiar.<sup>23</sup> Por consiguiente, una red interinstitucional con un número limitado de actores en un país deben aprovechar la comprensión y el deseo de mejorar por parte de los actores principales del lugar.

El elemento principal en nuestro éxito es el trazado del terreno político (empleando alguna



(Fuerza Aérea de EUA, Sgto. 2º Amanda Dick)

Ingenieros asignados a la Fuerza de Tarea Combinada y Conjunta Interinstitucional (CJIATF) 435 conversan con integrantes del Ejército Nacional afgano sobre el sistema de agua en el Complejo de Detención Nacional afgano, Pol-e Charki, Afganistán, 29 de octubre de 2011.



Integrantes del Equipo de Reconstrucción Provincial de Paktia llevan a cabo una inspección en un sitio donde se construye un hospital como parte de una auditoría para la Agencia de EUA de Desarrollo Internacional, Gardez, provincia de Paktia, Afganistán, 2 de noviembre de 2010.

forma de análisis de redes sociales), para que podamos comprender claramente dónde y cuándo debemos actuar. Hasta la fecha, la fuerza conjunta no lo ha hecho adecuadamente en la mayoría de los países —especialmente en Afganistán.<sup>24</sup> Gran parte de nuestro trazado social se centra en las redes enemigas y, actualmente, sufrimos de una insuficiencia de mano de obra, entrenamiento y soluciones técnicas para rápidamente ampliar nuestra metodología de trazado político —para comprender el punto focal de los actores amigos, del país anfitrión y del enemigo. Sin embargo, las Fuerzas Especiales se encuentran en buena posición para actuar.

Las Fuerzas Especiales han ganado valiosas lecciones y experiencias en las Plataformas de Estabilización de Aldea y están en vías de desarrollo soluciones técnicas que pueden ser adaptadas para esta tarea. Nuestra metodología indirecta debería ser la selección y habilitación de actores sociales y políticos adecuados que

pueden fomentar una relación más estable entre la nación anfitriona y la población afligida. Debemos colaborar persistentemente con nuestros socios, pero también debemos posicionarnos en el punto focal— para que a través de la comprensión superior y sagacidad podamos facilitar aún más estabilidad.

El papel que desempeña el liderazgo interinstitucional de EUA es facilitar el proceso. Estados Unidos cuenta con dos fuentes de poder que puede emplear: recursos y pericia. Las naciones en vía de desarrollo están limitadas por los recursos que tienen a su disposición. Si bien actualmente carecemos de la pericia cultural específica, tenemos mucha experiencia en el desarrollo de mecanismos de retroalimentación y rendición de cuentas, así como la capacidad de considerar opciones fuera de las redes de patrocinio de la nación anfitriona. Esta capacidad nos permite asociarnos con personas que comprenden los agravios del lugar contra el

gobierno del Estado y desarrollar soluciones con base en esta comprensión. Entonces, podemos elaborar y refinar nuestro mapa sociopolítico para encontrar otras partes interesadas que pueden ayudar a desarrollar soluciones para sus propios problemas y que, como mínimo, no sean hostiles al gobierno. Luego, podemos ayudarles con recursos (idealmente, la información y el capital social que surge de una alianza con nosotros). Simultáneamente, podemos intentar emplear los mecanismos de retroalimentación y rendición de cuentas en el ambiente sociocultural. Estos mecanismos pueden ser distintos en forma si los comparamos con los mecanismos estadounidenses, pero en función, las organizaciones sociales tales como los consejos tribales o las cooperativas de mujeres serán útiles. Esta retroalimentación puede remediar nuestras vulnerabilidades organizacionales con respecto a los mecanismos de responsabilidad interinstitucionales. Además, cierra la brecha de rendición de cuentas del lugar entre los ciudadanos a quienes el programa debe ayudar y los socios en la tarea de implementación.

Nos queda por tratar solo un elemento esencial: los resultados deseados. La investigación realizada por Stephan Page demuestra que el éxito logrado en las redes colaborativas interinstitucionales se basa en el fundamento de resultados acordados. Luego, la comunidad interinstitucional podría esforzarse por organizar grupos de trabajo estilo ICAF en un país para permitir que los expertos en el lugar acuerden con los resultados deseados. Otra posibilidad sería integrar sondeos de opinión pública más directos (reuniones comunitarias), como lo ha sugerido Rosemary O'Leary y Lisa Bingham, para incrementar el nivel de retroalimentación de las comunidades del lugar. Los resultados acordados son la línea base de la retroalimentación para producir acciones deseadas. Se usa la retroalimentación para proporcionar datos para el desarrollo del programa y en subsecuentes iniciativas como un mecanismo de rendición de cuentas. Este proceso establece un modelo informal de rendición de cuentas funcional

coherente con las eficacias de mercado de EUA. La población del lugar se acerca más a los cuerpos gobernantes e incrementa la estabilidad general del país. Los actores interinstitucionales en el país envían la retroalimentación sobre el proceso en el nivel superior, el grupo de coordinación regional, como un mecanismo de rendición de cuentas para proporcionar información en la futura planificación y asignación de recursos.

Lamentablemente, es posible que este proceso no abarque todos los aspectos de la inestabilidad. Los segmentos marginados o minoritarios de la sociedad pueden quedar fuera del proceso. El economista de desarrollo, William Easterly, se da cuenta de esta posibilidad. Por ejemplo, describe la dificultad que pueden tener clases específicas de la sociedad para cambiar a nuevas profesiones ocupacionales. Con el éxito inicial de los programas interinstitucionales, tenemos la opción de mover recursos a los grupos de inestabilidad u otras iniciativas tal como la igualdad de los géneros. Una sociedad completamente inclusiva crea más estabilidad, mientras que la igualdad de los géneros facilita un mejor rendimiento económico.

### **Una reevaluación del “ejercicio mental”**

Ahora, volvamos a reevaluar el “ejercicio mental: apoyar a nuestros aliados británicos”. Esta vez, la pregunta es: ¿debemos apoyar la operación de contrainsurgencia?

Ahora podemos revelar que la descripción de la situación política en el ejercicio mental es, en realidad, una descripción de la Revolución estadounidense, en la que una pequeña minoría de “radicales” osó cuestionar la legitimidad de la monarquía británica que solo puede ser honestamente descrita como moderadamente “extractiva”. Los colonos norteamericanos gozaban de mucho más oportunidades económicas que las minorías más reprimidas de hoy en día. Dada nuestra reacción inicial y la respuesta propuesta a dicho escenario, ¿cuán bien comprendemos los agravios que llevan a la inestabilidad?



Se necesita emplear una estrategia más inteligente de compromiso persistente para que no permitamos que estas relaciones nos lleven a apoyar la inestabilidad. Debemos comprender el

verdadero carácter de la inestabilidad a través del trazado social y, luego, basar nuestra metodología indirecta en estas realidades para lograr un mayor nivel de éxito operacional y táctico en la misión. **MR**

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Stanley, Clifford L., "DOD Strategic Plan for Language Skills, Regional Expertise, and Cultural Capabilities 2011-2016," p. 4.
2. Almirante Mullen, Michael G., Armada de EUA, Presidente del Estado Mayor Conjunto, "Posture Statement," comentarios ante el 111º Congreso, Comité de las Fuerzas Armadas, 14 de mayo de 2009, p. 5.
3. La causa aparente es una conceptualización legal que intenta asignar la causalidad en que la realidad/complejidad demostraría que múltiples factores contribuyen a los factores causales. Empleando el término "si no fuera por" nos ayuda ir más allá de la causa aparente a la causa de hecho. (Véase la página Wikipedia para una descripción general).
4. Véase el artículo de McChrystal, Stanley A., "It Takes a Network," *Foreign Policy*, marzo-abril de 2011.
5. En este escenario, se intenta presentar una amenaza híbrida para que los oficiales puedan, en distintas fases de la instrucción, concentrar en la disuasión, contrainsurgencia, conflicto de alta intensidad y las operaciones de estabilización. Difiere del escenario ficticio antes mencionado, que puede ser considerado en la terminología conjunta en la fase de preparación y disuasión (de fase 1 a fase 2), Publicación Conjunta JP 3-0.
6. Acemoglu, Daron y Robinson, James, *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty* (Nueva York: Random House, Inc., Kindle Edition, 2012).
7. El Manual de Campaña (*Field Manual - FM*) 3-24, *Counterinsurgency*, diciembre de 2006 (Washington, DC: U.S. Government Printing Office), p. 1-123.
8. Cabe mencionar que hay iniciativas por la ISAF, MISO y las organizaciones interinstitucionales tal como la USAID que sí intentan influir en el profesionalismo gubernamental al elevar la conciencia y apelar al honor. Sin embargo, hay poca imposición o énfasis puesto en los programas.
9. Acemoglu y Robinson (Kindle Locations, 1133-1135, p. 64).
10. Adoptamos específicas prioridades y prácticas con base en expectativas internas y externas. La narrativa dominante en las instituciones gubernamentales es que se necesita la coordinación interinstitucional. Por ejemplo, véase el libro de Radin, Berly A.: *The Accountable Juggler: The Art of Leadership in a Federal Agency* (Washington DC: CQ Press, 2002).
11. Kapstein, Ethan, "The Limits of Defense, Diplomacy, and Development." *Prism: The Journal of Complex Operations* 3, nro. 1 (julio de 2010): págs. 21-26. Easterly, William, *The White Man's Burden: Why the West's Efforts to Aid the Rest Have Done So Much Ill and So Little Good* (Nueva York: The Penguin Press, 2006). Tanto Kapstein como Easterly citan muchos ejemplos de fracasos interinstitucionales. Kapstein específicamente considerando el proceso de 3D e Easterly considerando el desarrollo económico y la gobernación.
12. Este es consistente con la teoría de cultura organizacional sujerida por Schein que postula que el cambio organizacional eficaz se basa en el éxito compartido. El cambio organizacional no fue guiado por un gran adelanto en la política exterior exitosa ni mejores prácticas interinstitucionales.
13. Dr. Romzek, Barbara y Dr. Goerdel, Holly "guiding thoughts," otoño de 2011, Public Management and Organizational Analysis, University of Kansas, Department of Public Administration.
14. A pesar de gran aceptación de la narrativa sobre la eficacia del mercado, las reformas gubernamentales y económicas en EUA y programas similares patrocinados en el exterior produjeron malos resultados. Johnston, Jocelyn y Romzek, Barbara, "The Promises, Performance and Pitfalls of Government Contracting," Robert Durant, editor, en *Oxford Handbook of American Bureaucracy* (Oxford University Press, 2010).
15. La investigación de Easterly proporciona un análisis estadístico y ejemplos evaluación de pares minuciosos que cuestionan la sabiduría de la reforma estructural en las economías en vías de desarrollo. Por gran mayoría, las reformas no han producido mejoras económicas substanciales, mientras que los países que no siguieron la narrativa de reforma generalmente produjeron mejores resultados.
16. Véase, por ejemplo: Gardner, Howard, *Leading Minds: An Anatomy of Leadership* (Glenview, Illinois: Basic Books, 1995), p. 17. O'Leary, Rosemary y Bingham, Lisa "A Manager's Guide to Resolving Conflicts in Collaborative Networks" (Washington, DC: IBM Center for the Business of Government, 2007).
17. Milward, H. Brinton y Provan, Keith G., *A Manager's Guide to Choosing and Using Collaborative Networks* (Washington, DC: IBM Center for the Business of Government, 2006). Véase "Essential Network Management Tasks" donde la gestión de la responsabilidad es el elemento indispensable para determinar quién va a cumplir lo que se necesita hacer con claros resultados, y luego conectando todo con las metas acordadas.
18. Heifetz, Ronald A. y Linsky, Marty, *Leadership on the Line: Staying Alive Through the Dangers of Leading* (Perseus Books Group, Kindle Edition, 2002), p. 53.
19. El ex Secretario de Defensa Gates frecuentemente expresó que la falta de capacidades de Departamento de Estado y la USAID en el exterior gravemente limitaba la capacidad de EUA de responder a problemas de manera que no fuera necesaria la participación del Departamento de Defensa. Mis propias experiencias personales también indicaron lo mismo.
20. Luego, los mismos problemas son manifestados como descrito por Elliot Sclar, Jocelyn Johnston y Barbara Romzek —específicamente, una capacidad y pericia gubernamental inadecuada para administrar el contrato. Un pequeño número de personas que administran los programas carecen de la capacidad de supervisar el programa con eficacia. A fin de lidiar con el problema, la comunidad interinstitucional formula contraltos para la implementación de los programas, pero luego tiene que lidiar con desafíos con los agentes principales tal como la asimetría de información. Sclar, Elliott, *You Don't Always Get What You Pay For: The Economics of Privatization* (Ithaca, Nueva York: Cornell University Press, 2000), capítulos 1 y 7.
21. La estrategia de liderazgo de Gardner de emplear anécdotas como un líder innovador aprovecha la popularidad latente del capitalismo, pero agrega un nuevo giro imprevisto a la narrativa macroeconómica actual (la posible narrativa opuesta). La eficacia o benevolencia se comprende en la mente sin instrucción, pero la obra de Malcolm Gladwell, *The Tipping Point* (2000), como un éxito editorial de la lista del periódico *New York Times*, habla a la mente más sofisticada.
22. Véase General de División Flynn, Michael T.; Pottinger, Matt y Batcheolor, Paul D., "Fixing Intel: A Blueprint for making Intelligence Relevant in Afghanistan," *Center for a New American Security* (enero de 2010). Generalmente, no hay suficiente recolección y análisis de la



información civil para producir informes para que los líderes de mayor jerarquía tomen decisiones adecuadas sobre temas tal como la política.

23. En la obra de Stephen Page, los grupos colaboradores de los estados de Vermont y Georgia lograron más éxito de todos los grupos estudiados y el acuerdo sobre los resultados fue un elemento clave en la evaluación de progresos en el camino a lograr metas específicas. Page, Stephen, "Entrepreneurial Strategies for Managing Interagency Collaboration," *Journal of Public Administration Research and Theory* 13, nro. 3 (2004).

24. Esto parece muy similar a los *shura* (asesoramiento) afganos

—hasta el grado que estos son útiles es posible usarlo como modelo mental. Sin embargo, los *shura* afganos son un modelo muy malo si se considera la falta de experiencia que normalmente está disponible y una ausencia casi completa de asociados gubernamentales legítimos a nivel de distrito hacia arriba. A fin de hacerlo funcionar, necesitamos tanto la comprensión que surgiría del mapeo político como la capacidad de colaborar con la pericia que puede estar fuera de la región. Los académicos que trabajan en la capital que tienen conexiones sociales a la región en cuestión pueden ser actores indirectos ideales que podemos emplear para lograr buen efecto.

# El modelo de Oficialidad

## Cómo exportar a la fuerza el desarrollo del líder

Mayor Todd Hertling, Ejército de EUA

**E**L DESARROLLO DEL líder necesita un impulso. El más reciente estudio del Centro para el liderazgo del Ejército sugiere la necesidad de tratar un área, aparentemente, de decreciente importancia para muchas unidades. En el estudio se encontró que los líderes del Ejército quienes consideran que su organización le da alta prioridad al desarrollo de los subalternos, históricamente, alcanzó el nivel más bajo de 35% (versus 46% en 2010 y 53% en 2009).<sup>1</sup> De hecho, otras categorías de desarrollo obtuvieron, incluso, un menor porcentaje de favorabilidad entre las competencias básicas del líder del Ejército desde 2006 hasta 2011, muy por debajo de dos tercios del umbral permisible de favorabilidad.<sup>2</sup>

Esta tendencia es alarmante. El Ejército se auto clasifica como una profesión, una categorización que exige un compromiso con la capacitación continua y aprendizaje de por vida. El recuperar un enfoque en el desarrollo profesional requiere un renovado compromiso con el entrenamiento para el desarrollo del líder eficaz, tal vez, accidentalmente abandonado debido al agitado ritmo operacional de los últimos 11 años.

Si bien un modelo es duramente una panacea para los retos de tutoría actuales que enfrenta el Ejército, el curso básico de la Academia Militar de EUA (USMA, por sus siglas en inglés), *Officership* (Oficialidad), ofrece una posible solución para ayudar a reavivar el entusiasmo por el desarrollo del líder en todo el Ejército.

### La experiencia a través del desarrollo humano

En *The Soldier and the State*, Samuel Huntington describe la profesión del Ejército como una profesión singular. No una ocupación estándar, la misma requiere la adhesión a una ética auto regulada o incorporación; implica una responsabilidad de servir al pueblo estadounidense (su cliente) y el Ejército requiere contar con experiencia en su capacidad profesional para “administrar la violencia”.<sup>3</sup> Asimismo, en el informe oficial de 2010 del Ejército, *The Profession of Arms*, se destaca la necesidad de contar con profesionales para “singularmente producir un trabajo técnico” y los “factores intrínsecos como la búsqueda perpetua de conocimiento técnico”.<sup>4</sup> El uso del conocimiento técnico singular permite que la profesión gane y mantenga la legitimidad con su cliente.

Evidentemente, el conocimiento técnico, no puede existir en el vacío. De hecho, el profesional adopta una búsqueda perpetua de conocimiento a través de los siguientes tres medios principales: auto desarrollo, tareas operacionales y entrenamiento institucional.<sup>5</sup>

El auto desarrollo le proporciona al individuo la responsabilidad del crecimiento profesional y abarca las lecturas profesionales, investigación y auto evaluación.

Las tareas operacionales abarcan el entrenamiento en el trabajo y la experiencia obtenida a través de las responsabilidades y posiciones.

El entrenamiento institucional incluye el programa de Educación militar profesional y asistencia a las escuelas del Ejército.

---

El Mayor Todd Hertling se desempeña en calidad de instructor en el Departamento de Ciencias Sociales en la Academia Militar de Estados Unidos. Cuenta a su haber con

una Licenciatura de la Universidad Wake Forest y un M.P.A de la Universidad de Indiana. Ha servido en tres asignaciones de combate en apoyo a la Operación Iraqi Freedom.

Dicho de otra manera, “Aprendemos a través del auto estudio, de nuestras propias experiencias y de las experiencias de los demás”.<sup>6</sup>

Más allá del programa de Educación militar profesional, el entrenamiento institucional debe incluir un plan de entrenamiento de desarrollo del liderazgo, concebido para los niveles de batallón y compañía. Esto implica, obviamente, que los líderes en las unidades deben priorizar el tiempo para impartir cierta cantidad de enseñanza a los subalternos. Precisamente, este complemento pedagógico —lo que Don Snider llama el “grupo de desarrollo humano de conocimiento experto de la profesión, es lo que recientemente ha faltado en nuestra fuerza.”<sup>7</sup> Sin embargo, el aprender de otros jamás ha sido tan esencial como en la profesionalización continua del Ejército, especialmente con el caudal de conocimiento adquiridos por haber, simultáneamente, peleado dos guerras en Irak y Afganistán.

Curiosamente, los datos sugieren que nos damos cuenta de los beneficios que ofrece el desarrollo del líder cuando nos auto preparamos para ocupar posiciones de mayor responsabilidad. Tome en consideración que, consistentemente, los líderes le han dado una alta calificación a la eficacia de la experiencia operacional y los dominios del auto desarrollo; ahora se encuentran en 80 y 78 por ciento respectivamente. Si bien el porcentaje del dominio del entrenamiento institucional es significativamente más bajo, 65 por ciento, se puede, con seguridad, concluir que el desarrollo del líder ha percibido los beneficios de la fuerza. Si estos beneficios son verdaderos y resultan en un Ejército más fuerte, los líderes deben esforzarse por priorizarlo. Sin embargo, solo 35 por ciento de los encuestados realmente creen que sus unidades le dedican el tiempo necesario para auto desarrollarse.<sup>8</sup>



Oficina de Relaciones Públicas de West Point

Un pelotón se retira de un puesto avanzado de combate en una misión durante el entrenamiento de Desarrollo de Liderazgo de Cadete, un evento anual de entrenamiento de los cadetes de menor y mayor antigüedad de la Academia Militar de EUA, West Point, Nueva York, 26 de mayo de 2011.



Esta disparidad que existe respecto a una “disposición” y una “manera” refuerza aún más el dominio de la experiencia operacional, donde los líderes constantemente han señalado la experiencia de trabajo como factor igualmente importante en la preparación para ocupar puestos de mayor responsabilidad. El oficial de grado superior y suboficiales de mayor jerarquía, por ejemplo, actualmente valoran dicha experiencia entre 90 y 88 por ciento, respectivamente. Al evaluar el propio papel que desempeñan en el proceso, los oficiales de grado superior (67 por ciento) consideran, en gran medida, que cuentan con el tiempo necesario para capacitar a los subalternos, mientras que los oficiales de menor antigüedad (32 por ciento) no lo consideran así. Cuando se trata de participar en ciertas actividades que tienen que ver con el desarrollo en el trabajo, 46 por ciento de los líderes dicen que, rara vez o de vez en cuando, tienen la oportunidad de aprender de sus superiores; 52 por ciento dice que, rara vez o de vez en cuando,

participan en programas formales de desarrollo del líder; y 55 por ciento manifiestan que, rara u ocasionalmente, reciben asesoramiento por parte de sus superiores inmediatos.<sup>9</sup>

¿Dónde está la falla? Pareciera que, si bien nuestros líderes tienen el deseo de crecer profesionalmente a través del auto estudio y claramente valoran la importancia de aprender a través de las experiencias operacionales, el programa existente de desarrollo del líder a nivel de unidad no aprovecha la motivación en cuanto al crecimiento profesional y convierte lo que se ha aprendido a través de las experiencias en oportunidades de desarrollo. Además, la falta de un programa pareciera desmentir una falta de énfasis en su importancia. Con el deseo de que se lleve a cabo esta capacitación, los líderes del Ejército deben restaurar la capacidad de los programas de desarrollo profesional eficaces y priorizar su puesta en práctica en los planes de entrenamiento de la unidad.



(Oficina de Relaciones Públicas de West Point, Mike Strasser)

Cadetes de la Academia Militar de EUA reaccionan ante aldeanos hostiles en un escenario de operación urbana durante el Entrenamiento de Desarrollo de Liderazgo de Cadete, West Point, Nueva York, 9 de junio de 2011.



## Un modelo de entrenamiento para el desarrollo del líder

Luego de presenciar la negligencia benigna del desarrollo del líder en la última década, ¿a dónde pueden los líderes del Ejército recurrir para volver a invertir en el desarrollo profesional? ¿Dónde pueden encontrar ideas que reavivarán sus programas de entrenamiento de desarrollo del líder? En el Centro Simons para la Ética Militar Profesional en West Point se originó un modelo, el cual dirige el curso básico de los cadetes de mayor antigüedad, *MX400 Officership*.

Con base en una sugerencia del General (retirado) Frederick Franks, hijo, el curso tipo seminario une la brecha que existe entre ser un cadete y un oficial. El general Franks, identificó una “necesidad de que en el currículo se incluya una experiencia común, culminante, integradora y transformadora, concebida para entretener los distintos hilos de la instrucción de la oficialidad con el extremo de la carrera del cadete”.<sup>10</sup>

El curso evolucionó de un curso electivo para analizar el carácter distintivo y las consideraciones de comportamiento de la profesión, a una clase básica donde se ponen en práctica estudios de casos de situaciones prácticas en un esfuerzo para descubrir verdades perdurables de liderazgo. Según el superintendente de West Point, Teniente General, David Huntoon, el “MX400 fue concebido para trascender la experiencia total del cadete —militar, académica y físicamente, al unir los distintos componentes, forjando líderes de carácter mientras que los cadetes finalizan sus preparación final para entrar en las filas de oficiales”.<sup>11</sup>

Al adoptar un enfoque interdisciplinario, el curso de *Officership* fomenta un ambiente de enseñanza que se asemeja mucho a un programa intensivo de desarrollo del líder. Mejora el auto concepto del cadete en cuanto a la identidad del oficial, incluyendo lo que significa ser un líder de carácter, un guerrero, un integrante de la profesión y un servidor de la Nación.<sup>12</sup> El curso consta de cuatro bloques de instrucción, a saber: La Oficialidad en acción— el Mando tipo misión, la Profesión militar, el Oficial de mayor jerarquía y Servidor de la Nación, cada uno ofrece un

enfoque maduro del crecimiento profesional. Al ser convertidos en módulos más flexibles, el plan de estudio para oficiales tiene un verdadero uso y puede transferirse a los programas profesionales de entrenamiento en la fuerza.

### La oficialidad en acción— Mando tipo misión

En el primer bloque, titulado *Officership in Action— Mission Command*, se presenta el mando tipo misión, definido como “el ejercicio de autoridad y dirección del comandante mediante el uso de órdenes de misión para iniciar una iniciativa disciplinada dentro de la intención del comandante, a fin de habilitar a líderes ágiles y adaptables en la conducción de las operaciones de espectro total”.<sup>13</sup> Los instructores de la clase pueden explicar el reciente cambio doctrinal de la frase *battle command* (mando de batalla), una sutil pero importante distinción que destaca a los líderes de menor antigüedad, la habilitación y discreción que deben ejercer al tomar decisiones de mando.

Es de igual relevancia para los cadetes comprender la importancia que se le da a la iniciativa disciplinada coherente con la intención del comandante en los niveles de pequeñas unidades, una discusión de mando tipo misión es algo útil para los oficiales del Ejército. El Jefe del Estado Mayor Conjunto, General Dempsey, alega lo siguiente:

Con nuestro cambio al mando tipo misión, cuidadosamente debemos analizar cómo adaptamos nuestros programas y políticas de desarrollo del líder para capacitar aquellos que puedan operar eficazmente en un entorno operacional mucho más transparente, complejo y descentralizado. El alinear y vincular nuestros programas y políticas de desarrollo del líder con nuestra base conceptual y cambios doctrinales, como el mando tipo misión, se convierte en la adaptación más esencial que podemos llevar a cabo en nuestra campaña de aprendizaje.<sup>14</sup>

El curso de *Officership* es un intento de abordar esta cuestión de antemano con los cadetes, antes de su ingreso al cuerpo de oficiales y el bloque del Mando tipo misión fomenta este desarrollo

profesional con la narración, a la antigua, de la guerra. Los oficiales de menor y mayor antigüedad comparten sus experiencias de combate con los cadetes tanto en grupos pequeños como grandes, donde los facilitadores también aportan a la experiencia al detener una historia en el momento en que se debe tomar una decisión, obligando a los cadetes a analizar y discutir qué harían bajo circunstancias parecidas y saquen sus conclusiones acerca de la conducción adecuada en el proceso. Esta metodología de desarrollo del líder se puede transferir a la fuerza.

Con tantos soldados que saben luchar hoy en día, los líderes experimentados del Ejército deben compartir sus historias con sus unidades como un medio de auto mejoramiento y descubrimiento. Si bien, al principio, los líderes probados en combate podrían estar renuentes a compartir historias personales con sus subalternos, especialmente, si revelan algún tipo de vulnerabilidad, Franks insta a los líderes a resistir la “estenosis tácita en contra de narrar historias de guerra”<sup>15</sup>. Las mismas pueden ofrecer mucho a los subalternos inexpertos y experimentados por igual. Los narradores experimentados pueden lograr un efecto catártico si están luchando con el estrés post traumático.<sup>16</sup> Para el oyente, Franks encuentra un valor claro en cuanto al conocimiento que pueden compartir y alega que “los comandantes que comparten sus experiencias, buenas o malas, fomentan un ambiente de intercambio abierto y evaluación honesta. Estas historias son valiosas. Estimulan, enriquecen y enseñan”.<sup>17</sup> Además, su método sugerido para discutir historias a través de prismas de carácter, competencia y liderazgo, ofrece un marco conceptual para el discurso en las formaciones probadas de combate en todo el Ejército.

Algunos pueden sentirse un poco escépticos acerca del valor de las historias de guerra como un medio de desarrollo del líder. Tim O’Brien, autor de *The Things They Carried*, una galardonada colección de historias de guerra que narra con lujo de detalle las experiencias de un pelotón de infantería del Ejército de EUA en Vietnam, pide guardar cautela en cuanto a la falta de fiabilidad

de las historias de guerra contenidas en su novela. En el capítulo titulado “How to Tell a True War Story,” O’Brien presenta la siguiente inherente paradoja en las historias de guerra:

En toda historia de guerra, pero especialmente en una verdadera, resulta difícil separar lo que sucedió de lo que parece haber sucedido. Lo que parece haber sucedido se convierte en su propio suceso y tiene que contarse de esa manera. Los ángulos de visión son asimétricos. Cuando una trampa explota, se tiende a cerrar los ojos y cubrirse. Cuando un joven muere, se aparta la vista y luego se vuelve a mirar por un momento y después nuevamente se aparta la vista. Las imágenes se confunden; se suele perder mucho de lo que sucedió. Y luego, cuando se va a contar la historia, siempre hay esa apariencia surrealista, que hace que la historia parezca falsa, sin embargo, representa la cruel y exacta verdad que aparenta ser.<sup>18</sup>

---

### ***Con tantos soldados que saben luchar hoy en día, los líderes experimentados del Ejército deben compartir sus historias...***

Elizabeth Samet, una profesora de inglés en la USMA y autora de *Soldier’s Heart: Reading Literature, through Peace and War at West Point*, comparte este interés y considera que en las historias de guerra, se puede correr el riesgo de entregarse demasiado a la autenticidad. En otras palabras, los oficiales —especialmente los que tienen muy poca o ninguna experiencia en combate— pueden rendirse demasiado ante la autoridad de su narrador, posiblemente de mayor grado, el cual solo presenta un punto de vista.<sup>19</sup> En este caso, el valor instructivo puede estar en peligro si todo se acepta como un hecho o como “la mejor práctica”.

A fin de evitar este problema, Samet sugiere una “triangulación” en la narración. Tres participantes comparten su versión del mismo suceso, o un



(Fuerza Aérea de EUA, Sargento Christopher Gross)

El Sargento Kyle Silvernale vocifera comandos a sus tropas durante un entrenamiento de asalto aéreo en el campo de tiro en la Montaña Chugach de Alaska, 12 de mayo de 2011.

narrador comparte su historia por tres medios (es decir— comparte información de un diario, de una carta enviada a la familia y de una narración verbal basada en la memoria) para presentar una imagen más clara. Es importante que los líderes del Ejército quieran evitar una mentalidad de “sacar una conclusión desde el principio”. Deben evitar insistir en la resolución y poner énfasis en una discusión explicativa de estas historias.<sup>20</sup> Al poner énfasis en los aspectos buenos, malos y feos, según sugiere Franks y esforzarse en triangular la historia para obtener una mejor precisión, según lo sugerido por Samet, los líderes de pequeñas unidades pueden conservar el valor de la narrativa y convertir las experiencias de combate en valiosas oportunidades de aprendizaje.

Mientras se aprovechan las historias que los combatientes aportan a los programas de desarrollo del líder, también se puede tomar en consideración complementar las experiencias

de otros con las sesiones programadas de auto estudio del líderes y entretener el tema de mando tipo misión con su plan de entrenamiento de desarrollo del líder. Por ejemplo, la oficialidad insta a los cadetes a emprender su lectura profesional con el libro ganador del premio Pulitzer de David Hackett Fischer, titulado *Washington's Crossing*. Al centrarse en el estilo de mando de Washington durante la crucial batalla de Trenton, los cadetes aprenden las verdades humanas perdurables del mando tipo misión y comparan las lecciones de liderazgo con el relato detallado de las historias de *Wanat: Action in Afghanistan, 2008* del Instituto de Estudios de Combate.

En Trenton, Washington demostró una enorme perseverancia a pesar de una misión aparentemente imposible bajo terribles condiciones meteorológicas invernales. Del mismo modo, los soldados estadounidenses en un austero puesto de avanzada en Afganistán, superaron las



probabilidades abrumadoras luego de la sorpresa táctica del enemigo para perseverar la defensa del puesto a pesar de los incansables esfuerzos de 150 combatientes talibanes fuertemente armados. Así, los estudios de caso de Wanat y Trenton constituyen una toma instantánea de *carácter, competencia y liderazgo* que tienen un uso y relevancia verdadera para los oficiales. Se dieron cuenta de qué salió bien, qué salió mal y qué hubieran podido hacer bajo circunstancias parecidas. Los programas de desarrollo del líder eficaces deben hacer todo el esfuerzo posible para establecer paralelos históricos con las historias modernas de guerra, a fin de revelar estos principios duraderos del mando tipo misión que pueden tener un gran impacto en los profesionales.

El proveer las herramientas adecuadas es esencial para el aprendizaje. Tal vez, nada es más devastador para el intercambio profesional que una presentación de Power Point enlatada, que “reprime la discusión, el pensamiento crítico y la toma de decisión reflexiva”.<sup>21</sup> En su lugar, la Oficialidad propone un sistema en línea con “la necesidad de alejarse de un modelo de aprendizaje centrado en una plataforma y acercarse más a uno que esté centrado en el aprendizaje a través de herramientas y cooperación”.<sup>22</sup> Las organizaciones del Ejército exitosas pueden adquirir experiencias junto con el auto estudio, narración y aprendizaje de las experiencias de otros.<sup>23</sup> Lo pueden hacer a través del aprendizaje por experiencia, la práctica en la solución de problemas del mundo real, la reflexión sobre las impresiones duraderas que resultan útiles y del bloque de estudio del Mando tipo misión para un renovado programa de desarrollo del líder. No solo esto conduce a la capacitación de los profesionales, sino que capta las lecciones aprendidas durante más de una década de guerra.

### **La profesión militar**

En el Segundo bloque del curso de *Officership*—y otra idea del módulo para el entrenamiento del desarrollo del líder—se encuentra la Profesión Militar. Con la Campaña de la Profesión del Ejército en 2001, también llegó una llamada para

“auto analizarnos detenidamente a fin de garantizar que comprendiéramos lo experimentado en los últimos 11 años, cómo hemos cambiado y cómo debemos adaptarnos para tener éxito en una época de conflicto permanente”.<sup>24</sup> Al presumir que Estados Unidos frecuentemente sigue usando las fuerzas armadas como el instrumento de poder preferido para el futuro previsible, un modelo de desarrollo del líder debe centrarse en la preparación de profesionales para que sean combatientes de gran rendimiento. El Ejército no debe perder de vista lo que la guerra, en última instancia, exige, incluso en medio de llamadas para un retorno a los estándares del soldado de la así llamada “guarnición del Ejército”.

Sin embargo, si no se define qué es la profesión, no solo lo que exige, el auto análisis resulta difícil. Un programa de desarrollo del líder eficaz debe esforzarse por estructurar esta discusión. ¿Cuán distinta es la profesión de una organización burocrática, o hasta de un equipo de béisbol profesional? ¿Cuál es la jurisdicción del Ejército a medida que pasa de lo que Huntington llamó la “administración de violencia” a lo que el sociólogo político James Burk denominó la “vasta jurisdicción de la gestión de paz”?<sup>25</sup> ¿Cómo sirven los oficiales como modelos de moral dignos de emular en tiempos de relativa paz pero, especialmente, en combate? La Oficialidad busca abordar estas preguntas y otras más con los cadetes en un foro tipo seminario que fomenta el análisis y debate— preguntas que evidentemente son relevantes a la profesión militar que intenta redefinirse así misma mientras se adapta para satisfacer los desafíos estratégicos.

Al regresar a la idea de que las profesiones requieren cierta experiencia y compromiso con el aprendizaje de por vida, las unidades pueden estructurar un análisis saludable de la profesión en los programas de desarrollo del líder con un enfoque de tutoría que incluye los siguientes cuatro grupos de conocimiento experto que se analiza a profundidad en el curso de Oficialidad: Experiencia militar y técnica, desarrollo ético moral, comprensión político cultural y capacidades de desarrollo humano. Al centrarse en los grupos de conocimiento experto en la fuerza, permitirá



que las unidades maduren y se desarrollen en estas áreas, en última instancia, mejorar la profesión en su conjunto:

- El campo militar y técnico ayuda a los líderes comprender que desarrollar un conjunto de destrezas singulares es, por decir, la capacidad de emplear la fuerza letal y no letal en apoyo a la defensa de los intereses de la Nación. Esto requiere un compromiso con el aprendizaje de por vida.

- Las consideraciones morales y éticas exigen tomar medidas correctas. Los profesionales deben comprender la dimensión moral de luchar en una guerra. Las consideraciones éticas moldean el discurso al destacar los Valores del Ejército. Entre estos valores se encuentran, a saber: lealtad (comenzando con la Constitución y terminando con los soldados), deber (una obligación moral), respeto (para con los subalternos, superiores, civiles y enemigos, por igual), servicio desinteresado (los intereses de la Nación se anteponen a los propios), honor (adherirse a los valores intrínsecos), integridad (hacer lo correcto cuando nadie nos observa) y valentía personal (moral y física). Al formar las siglas “LDRSHIP”, los Valores del Ejército deben representar más que un lema piadoso de virtudes vagamente definidas. Estos valores deben guiar las acciones de los soldados y dirigir la toma de decisiones de los líderes en combate y en su base de origen.

- La experiencia político cultural es indispensable en el desarrollo de los oficiales quienes comprenden las dimensiones humanas del campo de batalla, incluso, en un mundo centrado en datos. Deben comprometerse a comprender el ambiente en el que operan. Con solo hacer esto adecuadamente podrán servir a sus clientes, los estadounidenses.

- El grupo de desarrollo humano de conocimiento experto se da cuenta de la necesidad de invertir en el mejoramiento personal de nuestros líderes y soldados.<sup>26</sup>

### **El oficial de mayor antigüedad**

No es de sorprender que el tercer bloque de instrucción de *Officership*, el Oficial de Mayor Antigüedad, sea de mayor atracción entre los

cadetes de West Point que se matriculan en el curso básico. Si bien el bloque de instrucción de la Profesión Militar puede ser de naturaleza más teórica, el bloque de instrucción pertinente al Oficial de Mayor Antigüedad es más concreto y práctico. Cada lección ofrece otra oportunidad de desarrollo del oficial al extraer y consolidar los foros en línea de los comandantes de compañía que cuentan las historias fácilmente disponibles de combate contemporáneo. Este foro permite que los jóvenes líderes del Ejército compartan ideas y mejores prácticas y, formulen preguntas y respondan en línea sobre los desafíos de liderazgo que pueden enfrentar. Este módulo no solo es relevante para los futuros oficiales sino también para los oficiales que mejoran sus programas de desarrollo del líder e incorporan el lema del mando tipo misión.

Un ejercicio en la sala de clases, un juego de decisión táctica, consiste en un juego de batallas por computadoras en Irak y Afganistán, durante el cual los cadetes evalúan situaciones de los aliados y de los enemigos, toman en consideración el terreno, el tiempo disponible y consideraciones civiles y desarrollan párrafos de misión y conceptos que guían a sus unidades subalternas, tal como lo harían si ocuparan una posición de liderazgo. Por ejemplo, la Red de entrenamiento del Ejército ofrece un excelente video sobre la batalla de Wanat que resulta útil para presentarles a los cadetes un escenario en el cual deben actuar, como si fueran el líder del pelotón en el terreno o el líder de la fuerza de respuesta rápida. Este ejercicio experimental obliga a que los líderes analicen sus propias acciones en lugar de la de los soldados.

Otra lección sobre Cómo comprender a su unidad, abarca métodos que los líderes pueden usar para mejorar su concienciación de los puntos fuertes y débiles de sus unidades, ya sea, a través de encuestas sobre el clima de mando, sesiones de detección, retroalimentación por parte de los grupos especializados, o sencillamente, conversar con los soldados en los vehículos de transporte. Este bloque de instrucción puede parecer básico para algunos, sin embargo, merece una atención renovada con la intención del Ejército de conocerse

## Taller de Desafío del Líder

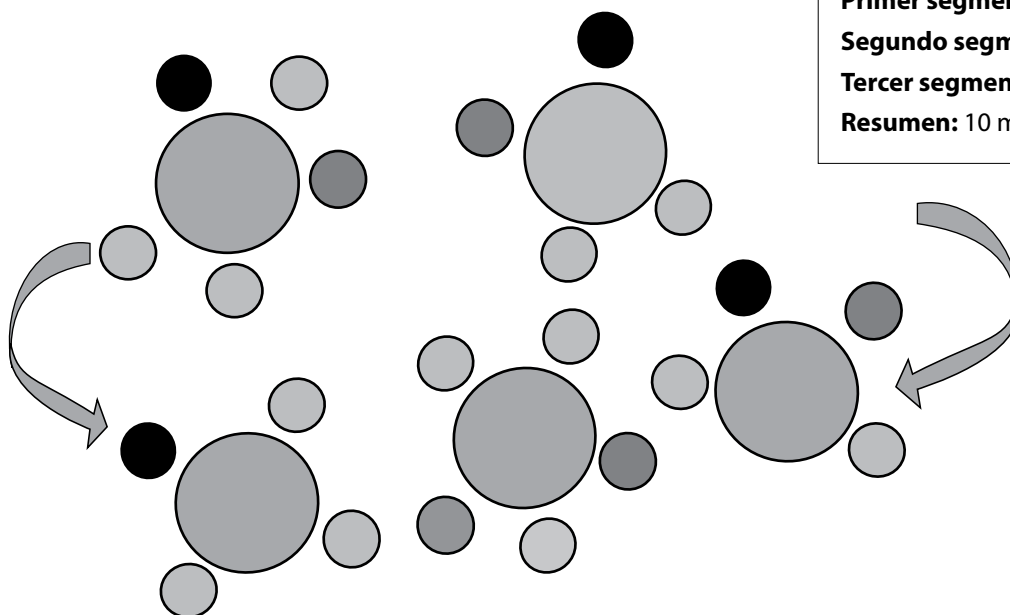
**Introducción:** 90 segundos

**Primer segmento:** 10 minutos

**Segundo segmento:** 15 minutos

**Tercer segmento:** 15 minutos

**Resumen:** 10 minutos



Interacciones dinámicas, inspiradas y enérgicas acerca de los desafíos de la vida real que recientemente encaró un teniente.

**Figura 1**

mejor a sí mismo. Además, sirve como una plataforma eficaz de lanzamiento para la lección de Incentivos y desincentivos, que analiza métodos para motivar mejor a los soldados y a los líderes subordinados. El motivar a los soldados después de tomar algún tiempo para comprenderlos, resulta más fácil.

La asesoría en el currículo de *Officership* constituye un componente importante. La asesoría eficaz merece una atención consistente en las unidades del Ejército regulares que se esfuerzan por fomentar un clima de mando saludable. La clase de Relaciones entre oficiales y alistados le proporciona a los cadetes una oportunidad de asesorar a los sargentos de pelotón (rol que juegan los ex sargentos de pelotones asignados a West Point), una experiencia que muchos de ellos esperan ansiosamente a medida que se acerca su ingreso al cuerpo de oficiales.<sup>27</sup> Dado los resultados abismales de las encuestas sobre el asunto de la asesoría, parece que los

futuros tenientes no son los únicos que pueden beneficiarse de las sesiones de entrenamiento sobre el asesoramiento adecuado de líderes subalternos. El asesoramiento —establecer las expectativas para los subalternos y mantenerlos informados de sus progresos— merece la atención de todo el Ejército.

Tal vez, el aspecto más beneficioso del módulo de Oficial de Compañía de mayor antigüedad es la posibilidad de integrar sitios de redes sociales basadas en el Ejército, mantenidos por el Centro de Líderes a Nivel de Compañía de West Point. Este centro es el hogar de los foros profesionales en línea de *companycommand.com* y *platoonleader.com*, ambos permiten que los jóvenes líderes, en toda la fuerza, se comuniquen y compartan ideas sobre el liderazgo a través de *MilSpace*, un sitio web accesible a todos los oficiales del Ejército y es similar en estilo y formato a *Facebook*.

El segmento de Desafío del líder le inculca a los estudiantes la idea de que los “programas

de desarrollo del líder deben tomar en consideración el medio ambiente, incluyendo factores tales como ley, política, recursos, estructura de fuerza, situación mundial, tecnología y desarrollo profesional.<sup>28</sup> Para los futuros tenientes y actuales líderes de pelotón, el sitio [platoonleader.com](http://platoonleader.com) cuenta con videos de Desafíos de líderes, en los que se presentan escenarios de toma de decisión difíciles y requieren respuestas cortas por escrito, por parte del espectador, en un enfoque tecnológico que le resultará familiar a esta generación. Entre los escenarios se encuentran las relaciones entre los sargentos y los líderes de pelotón, problemas de asociación de la fuerza de seguridad y asuntos de integridad en combate y liderazgo. Convenientemente, la mayoría de las lecciones del curso de *Officership* tiene un segmento de Desafío del líder que coincide con sus temas u objetivos de aprendizaje.

El Desafío del líder requiere que los oficiales vean una breve historia de guerra —narrada por un reciente veterano de Irak y Afganistán con el grado de oficial de menor antigüedad— y redacten una respuesta de 500 caracteres en el punto de decisión. Luego de finalizar sus respuestas, pueden terminar de ver el resto del video y ver las respuestas de otros líderes en la comunidad de la *MilSpace*. Una herramienta muy eficaz para motivar el diálogo o debate, es el segmento de Desafío del líder el cual permite que un facilitador filtre y consolide las respuestas de los integrantes que evalúa.

Por ejemplo, un pequeño grupo de instructores puede aislar las respuestas de esta clase de las de la comunidad de *MilSpace*, así como un comandante de batallón puede aislar las respuestas de los tenientes y capitanes subordinados. Esta capacidad le provee al sitio web un ambiente muy personal y es un tremendo recurso para motivar el debate sobre preguntas tácticas, morales y profesionales importantes.

El formato de taller de Desafío del líder (ver Figura) ofrece respuestas en línea al pequeño grupo y líderes jóvenes para evaluar sus respuestas en un ambiente más personal.<sup>29</sup> Los líderes de mayor antigüedad en la unidad, pueden servir en calidad de moderadores de grupos, los cuales

consisten de tres líderes jóvenes, circular de escritorio a escritorio para obtener tanta información y perspectivas como sea posible en cualquier desafío dado. Los comentarios de oficiales de mayor antigüedad así como de los compañeros en la organización proporcionan la unidad de mando y permite que los inexpertos jóvenes líderes calibren su proceso de toma de decisiones de una manera productiva y amigable.

### El servidor de la Nación

Hasta el momento, la mayor parte del contenido de los módulos del curso de *Officership* se ha centrado en el desarrollo de cadetes y oficiales de menor antigüedad. El último bloque de instrucción, el Servidor de la Nación, puede ayudar a las unidades a incorporar mejor el campo del crecimiento profesional de oficiales de mayor antigüedad. Con su énfasis en el servicio de por vida, el módulo de *Officership* destaca la importancia del desarrollo de oficiales, la comprensión y adherencia a las relaciones adecuadas cívico militares y militar mediática y, escuchar a líderes de mayor antigüedad quienes pueden impartir instrucción con base en las lecciones aprendidas desde sus puntos de vista en los escalones de mando más altos.

Además, este módulo se puede transferir a los programas de desarrollo del líder en la fuerza. Por ejemplo, un comandante de batallón puede considerar asesorar a un líder de mayor antigüedad (un comandante de brigada o superior) en temas que van de desarrollo del oficial de mayor antigüedad a consideraciones especiales que tienen que ver con la toma de mando en el siguiente escalón. La meta es el aprendizaje de por vida: si las lecciones anteriores parecen demasiado básicas, las unidades pueden elevarlo al siguiente nivel y centrarse en capacitar a los líderes que transitan a los puestos de mayor responsabilidad.<sup>30</sup>

La lección de desarrollo del líder provee una oportunidad para destacar las áreas administrativas descuidadas del liderazgo debido al énfasis prolongado de combate —por ejemplo, la rendición de cuentas de propiedad y suministros, administración del entrenamiento,

mantenimiento, acondicionamiento físico, capacidad para redactar informes de premios y evaluación, o donde sea que el liderazgo considere que hay una deficiencia.

Las lecciones cívico militar y militar mediática parecieran especialmente relevantes para los líderes de mayor antigüedad en virtud de los recientes desaciertos cívico-militares. A raíz del relevo del General Stanley McChrystal por el Presidente Obama, el erudito Marybeth Ulrich concluyó lo siguiente: “Las instituciones encargadas de la educación militar profesional deben aprovechar y crear oportunidades para promulgar un conjunto de normas pertinentes a las relaciones cívico militar que fomentan las interacciones cívico militares eficaces, promover la confianza y el respeto y contribuir a la política y estrategia eficaz”<sup>31</sup> La receta de Ulrich para crear un conjunto de destrezas (erosionadas debido a las tensiones generadas durante más

de una década de guerra) debe extenderse más allá de la escuela y convertirse en un elemento estándar en los programas de desarrollo del líder en las unidades.

Con la obligación que tienen los militares de “no perjudicar las instituciones democráticas ni al proceso de toma de decisiones de nuestro gobierno”, la preparación continua de líderes en el área de conocimiento experto debe establecer las expectativas y estándares adecuados para interactuar con los medios y los gobernantes elegidos por la Nación”.<sup>32</sup> La última década de guerra ha dado a conocer el impacto estratégico que pueden tener tanto los líderes de pelotón como los comandantes de división en un entorno multi-mediático. Un módulo de Abnegación en el nivel de oficial de mayor antigüedad o superior refuerza el concepto de que el mando tipo misión es una carga de responsabilidad en todos los líderes en distintos escalones.



(Ejército de EUA, Sargento de Primera Clase Robert Hyatt)

El capitán Nick Franck, asignado a la 12ª Brigada de Aviación de Combate, se desplaza a un punto durante el curso de navegación terrestre de noche a día como parte de la competencia de Mejor oficial de menor antigüedad, Ejército de Estados Unidos en Europa, Grafenwoehr, Alemania, 16 de noviembre de 2011.



### Ya cuenta con una AKO cerca

El modelo de *Officership*, si bien no es una completa cura de lo que aqueja a la profesión, puede generar ideas para ayudar a mejorar los programas de desarrollo del líder en los niveles de batallón y compañía y hasta en otros recursos del cuerpo de oficiales del Ejército. En el mejor de los casos, ofrece planes de lección específicos que ya están disponibles para la comunidad en línea de Conocimiento experto del Ejército.<sup>33</sup> Los planes de lección proporcionan objetivos de aprendizaje y lecturas sugeridas lo suficientemente flexibles como para adaptarse a los objetivos de entrenamiento.

Si bien el modelo de *Officership* es flexible, la profundidad de conocimiento necesario para servir no lo es. Exige una continua auto superación y un compromiso para ayudar a que otros se superen. Podemos extrapolar las verdades duraderas del liderazgo para servir como modelos dignos de emular en cuanto a la capacitación, aún cuando la Nación está considerando la reducción de la fuerza. La misión del Ejército debe ser prepararse para todo conflicto.

Con el caudal de soldados experimentados, solo el compartir una historia de combate particularmente significativa puede lograr el efecto deseado de desarrollar a los demás, que los obliga a evaluar circunstancias similares. Esto es sencillo de lograr, no es extravagante o costoso e, incluso, estimula a que un gran componente participe en el programa de *Officership*.

El solo hecho de contar historias no resolverá el problema del desarrollo del líder del Ejército, sin embargo, el desarrollo del líder como una prioridad en el calendario de entrenamiento, a largo plazo, de un batallón, sí lo hará. Lo que el programa exige —y no es negociable— es priorizar el desarrollo del líder en todo el Ejército. En este sentido, los medios son menos importantes que los fines. Solo si los comandantes dedican al plan el tiempo necesario e implementan el entrenamiento de desarrollo del líder, el Ejército podrá cosechar y clasificar una inmensa cantidad de información obtenida en el último mes que en más de una década de guerra. **MR**

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Riley, Ryan y otros, 2011 *Center for Army Leadership Annual Survey of Army Leadership (CASAL): Main Findings* (Fort Leavenworth: Center for Army Leadership, 2012), 62, <[http://usacac.army.mil/cac2/repository/CASAL\\_TechReport2012-1\\_Main-Findings.pdf](http://usacac.army.mil/cac2/repository/CASAL_TechReport2012-1_Main-Findings.pdf)>. (18 de enero de 2013); McIlvaine, Rob, "Survey Suggests Army focus on Improving Leader Development," *Army News Service*, 24 June 2011, <<http://www.army.mil/article/60484/>>, (6 de marzo de 2012).
- Ibid., p. 61; Hinds, Ryan M. y Steele, John P., "Army Leader Development and Leadership: Views from the Field," *Military Review* (January-February 2012): p.39.
- Huntington, Samuel P., *The Soldier and the State* (Cambridge: Harvard University Press, 1957), págs. 7-18.
- Center for the Army Profession and Ethic [CAPE], *An Army White Paper: The Profession of Arms* (2010), p. 2.
- Department of the Army, Army Regulation [AR] 600-3, *The Army Personnel Development System* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 2009).
- Franks, Frederick, Jr., speech to United States Military Academy Class of 2012, 23 de enero de 2012 (West Point, NY: 2012).
- Snider, Don, "The U.S. Army as a Profession," in *The Future of the Army Profession*, 2nd ed., ed. Lloyd J. Matthews (New York: McGraw-Hill Companies, Inc., 2005), págs. 3-38.
- Riley et al., 2011 CASAL, 60.
- Ibid., 65-7.
- Frederick M. Franks, Jr., to William James Lennox, Jr., 27 April 2005, "A Modest Proposal for Initiating a Transformational Change," memorandum for the Superintendent, U.S. Military Academy (West Point, NY: 2005), p. 2.
- Huntoon, David H., Jr., letter to MX400 mentors, 8 de agosto de 2011.
- Franks, Frederick M., Jr. y Tuner, Michael E., "Syllabus for MX400, Officership, 2nd Term, Academic Year 2012" (West Point, NY: 2012).
- Department of the Army, Chg. No. 1 to Field Manual No. 3-0, *Operations* (Washington, DC: GPO, 2011), 5-2.
- Dempsey, Martin E., "Leader Development," *Army*, febrero de 2011, 25-6.
- Franks, Frederick M., Jr., "Forward," in *66 Stories of Battle Command*, ed. Adela Frame and James W. Lussier (Fort Leavenworth, KS: U.S. Army Command and General Staff College Press, 2000), 1.
- Alston, Tina, "Storytelling: A Tool of Healing for Vietnam Veterans and Their Families," in *The Legacy of Vietnam Veterans and Their Families: Survivors of War*, ed. Dennis K. Rhoades et al. (Washington, DC: Agent Orange Class Assistance Program, 1995), págs. 384-95.
- Franks, "Forward," p. 1.
- O'Brien, Tim, *The Things They Carried* (New York: Broadway Books, 1998), p. 67.
- Samet, Elizabeth, interview by author, 3 de abril de 2012.
- Ibid.
- Bumiller, Elisabeth, "We Have Met the Enemy and He is Power-Point," *The New York Times*, 26 de abril de 2010 <[http://www.nytimes.com/2010/04/27/world/27powerpoint.html?\\_r=1&hp](http://www.nytimes.com/2010/04/27/world/27powerpoint.html?_r=1&hp)> (6 de marzo de 2012).
- Dempsey, "Leader Development," p. 27.
- "Experiential Learning: Case-based, Problem-based, and

Reality-based" in *McKeachie's Teaching Tips: Strategies, Research, and Theory for College and University Teachers*, 13th ed., ed. Svinicki, Marilla y McKeachie, Wilbert J. (Belmont: Wadsworth, 2011), págs. 202-12.

24. CAPE, *The Profession of Arms*, p. 1.

25. Burk, "Expertise, Jurisdiction, and Legitimacy of the Military Profession," in *The Future of the Army Profession*, 2nd ed., ed. Lloyd J. Matthews (New York: McGraw-Hill Companies, Inc., 2005), p. 53.

26. Snider, Don, "The U.S. Army as a Profession," págs. 12-3.

27. Robinson, Guyton L., "Instructor Points" memorandum for cadets enrolled in MX400, section 20, 3 de enero de 2011, United States Military Academy (West Point, NY: 2011).

28. Department of the Army, AR 600-3, 8.

29. Center for Company-level Leaders, "Leader Challenge Facilitator Guide" (West Point, NY: 2012).

30. Teniente Coronel Christopher Norrie, email to the author, 8 March 2012.

31. Marybeth P. Ulrich, "The General Stanley McChrystal Affair: A Case Study in Civil-Military Relations," *Parameters*, Spring 2011, 97.

32. CAPE, *The Profession of Arms*, 17.

33. *MX400 Officership* leader development program module/lesson plans are available to the AKO community at the following link: <<https://www.us.army.mil/suite/folder/38990071>>.

# La sublevación de las máquinas

## ¿Por qué máquinas cada vez más “perfectas” contribuyen a perpetuar nuestras guerras y ponen en peligro a nuestra Nación?

Teniente Coronel Douglas A. Pryer, Ejército de EUA

*Algunas veces, mientras más proteja a su fuerza, menos segura estará.*

—Manual de Campaña 3-24, *Counterinsurgency*

*En la actualidad, el aspecto más triste de la vida es que la ciencia reúne conocimientos más rápido de lo que la sociedad gana sabiduría.*

—Issac Asimov

**A** PRINCIPIOS DE 2004, cuando me desempeñaba en calidad de comandante de una compañía de inteligencia militar en Bagdad, mi compañía recibió cinco de los primeros vehículos aéreos no tripulados Raven (UAV, por sus siglas en inglés) desplegados en Irak.<sup>1</sup> El UAV Raven, es un pequeño avión de reconocimiento, activado manualmente, que posiblemente jamás, prominentemente, ha figurado en ninguna discusión acerca de la ética de librar la guerra mediante robot controlados por remoto. Estos drones no están armados, ni pueden volar más de unas cuantas millas lejos de su controlador. Más bien, parecen más un avión de juguete grande que un arma de guerra.

Según mis tropas, yo parecía muy entusiasmado con esta capacidad. Esta emoción en ningún sentido era falsa. En realidad, para mí, la tecnología y el hecho de que mis tropas estuvieran entre

las primeras en emplear estos drones en Irak, era motivo de gran emoción. Estaba totalmente convencido de la fantasía de que tal tecnología protegería a mi país de los ataques terroristas y de las guerras invencibles.

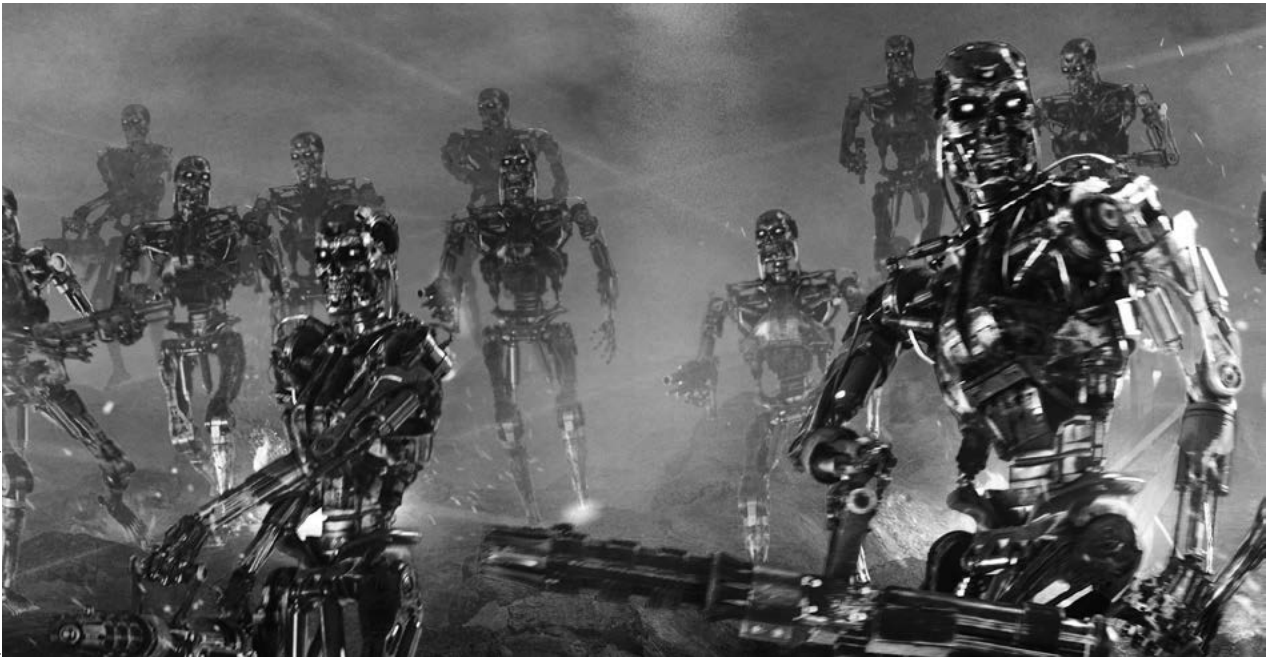
Sin embargo, también experimenté una sensación de intranquilidad. Algo que me preocupaba, era el llamado “daño colateral”. Lo sabía, porque las pequeñas y grises pantallas que tenían los drones así como su limitado tiempo de vuelo, haría que fuera muy fácil malinterpretar la situación en tierra y transmitir falsa información a las tropas de combate con armas pesadas. Sospeché que, si contribuíamos a la muerte de civiles, tanto mis tropas como yo, no podríamos lidiar adecuadamente con la situación. Pero, al mismo tiempo, me preocupaba que pudiéramos manejar muy bien la situación, tal vez, un suceso de este tipo no nos afectaría significativamente. ¿Parecería y se sentiría, me preguntaba, como estar sentado en casa con una lata de gaseosa en la mano, viendo una película de guerra? ¿No sentiríamos más que un remordimiento pasajero de que la película había, particularmente, sido difícil de ver? Y, de ser así, ¿qué denotaría eso de nosotros?

No pasó mucho tiempo para que una pesadilla sacara a la superficie mis temores. En este sueño, vi a una niña iraquí con su familia en un carro,

---

*El Teniente Coronel Douglas A. Pryer es un oficial de inteligencia militar quien ha servido en varios comandos y estado mayor en Irak, Kosovo, Alemania, el Reino Unido, Estados Unidos, y, más recientemente,*

*Afganistán. Es autor de The Fight for the High Ground: the U.S. Army and Interrogation during Operation Iraqi Freedom, mayo 2003-2004 y es ganador de numerosos premios de redacción militar.*



En esta escena de Terminator 3, The Rise of the Machines, "robots terminator" y drones sobrevolando que atacan a los seres humanos.

asustados, en medio de una importante operación militar estadounidense, que intentaba escapar tanto de los insurgentes como del cerco de fuerzas estadounidenses. Al pensar que el carro iba repleto de insurgentes, mis tropas siguieron el carro con uno de nuestros Raven y dieron voz de alerta de la inminente amenaza al punto de control. Cuando un Bradley destruyó el carro con un misil TOW, los oficiales en nuestro puesto de mando se regocijaban y se daban palmadas unos a los otros.

Me desperté invadido de temor.

Ahora me doy cuenta de que este sueño era un síntoma de la disonancia cognitiva, el resultado psicológico de tener dos o más cogniciones contrarias. En este ejemplo, mi identidad como oficial del Ejército de EUA y todos estos valores de identidad (el deber de seguir órdenes legales, lealtad para con mis compañeros soldados y etc., etc.) se contraponía a mi temor de hacer daño a personas inocentes. Además, era contrario a una creciente sensación de que había algo básicamente perturbador acerca de cómo elegimos librar la guerra.

En el presente artículo, no alegaré que librar una guerra remotamente no tiene ventajas éticas, pues evidentemente las tiene. Por ejemplo, los

drones armados y otros robots, son incapaces de operar campos de concentración y cometer violaciones y otros crímenes que aún requieren tropas sobre el terreno. De hecho, eliminar el estrés que produce los peligros que amenazan la vida de los operadores, reduce la posibilidad de cometer delitos que concebiblemente podrían aún cometerse por medio de los drones. Los neurocientíficos están encontrando que los circuitos neurales responsables del auto control consciente, son sumamente vulnerables al estrés.<sup>2</sup> Si estos circuitos se cierran, los impulsos primarios se descontrolan.<sup>3</sup> Esto significa que los soldados, bajo intenso estrés físico, pueden cometer delitos que, por lo regular, no hubieran cometido.

Otra ventaja ética es que, en comparación con la mayoría de los otros sistemas modernos de armas, los drones armados hacen un mejor trabajo al ayudar a los operadores de combate a distinguir y apuntar a los combatientes en lugar de a los no combatientes. La New America Foundation, un grupo especializado, sin fines de lucro, con sede en Washington, D.C. y la *Bureau of Investigative Journalism* (TBIJ, por sus siglas en inglés) una organización británica de noticias, proporcionan, el cálculo más conocido y más



general de víctimas civiles de drones armados estadounidenses. Las Áreas tribales administradas federalmente (FATA, por sus siglas en inglés) y la New American Foundation estiman que la proporción de muertes de los no combatientes contra la de los combatientes es aproximadamente 1:5 (una baja de no combatiente por cada baja de combatientes).<sup>4</sup> La TBIJ calcula que este mismo promedio en la FATA es de 1:4, estimaciones que más o menos mantienen relación con los ataques de drones estadounidenses tanto en Yemen como en Somalia.<sup>5</sup> Esta relación de matanza no es tan precisa como lo proclaman algunos entusiastas de los UAV, pero es mucho mejor que los de otros sistemas de armas modernas, que en total, es algo así como una relación de 1:1.<sup>6</sup>

A medida que mejora la tecnología de los drones, esta relación de muertes de los no combatientes versus los combatientes también mejorará. El Plan de vuelo 2009-2047 de los Sistemas de aviones no tripulados de la Fuerza Aérea, prevé drones minúsculos de tamaño nanométricos que entran a edificios para llevar a cabo operaciones de reconocimiento, sabotaje, u objetivos letales, como un enjambre autónomo de enojadas avispas.<sup>7</sup> No muy lejos de este futuro, es fácil imaginar drones del tamaño de las balas de un asesino que entran a un edificio, llevan a cabo vigilancia y, luego—en lugar de explotar y destruir todo lo que esté a 15 metros de distancia del mismo—silenciosa y letalmente penetran el cuerpo de su objetivo.

Más importante aún, no alego en este artículo que librar la guerra mediante robots es antitético. Más bien, mi tesis es que la manera en que los utilizamos no es para nada aconsejable porque parece antiético para la población en el extranjero quienes son los que más necesitan aprobar nuestras acciones—la población en la que nuestros enemigos se ocultan, el vasto mundo musulmán y la población de las fuerzas de la coalición. Sostengo que el resultado moral negativo que generan los drones armados cuando se utilizan como armas transnacionales, está ayudando a alimentar la guerra perpetua.<sup>8</sup> Es decir, debido a los obstáculos que se presentan en el reino de la moral de la percepción humana, las desventajas estratégicas

de los ataques con drones en cualquier otro rol que no sea para proporcionar apoyo aéreo cercano a las tropas en el terreno, casi siempre superaran las ventajas tácticas temporales de estos ataques.

### Los UAV armados y la indignación moral

Los equipos de la Escuela de Leyes de Stanford y de la Facultad de Leyes de la Universidad de Nueva York generaron un informe en septiembre de 2012 titulado, “Vivir bajo drones” proveniente de las entrevistas que realizaron a más de 130 residentes de la FATA.<sup>9</sup> El resultado del mismo es una perturbadora representación de las vidas de estos civiles. En el informe se describe a una población en las garras del Trastorno de estrés postraumático (PTSD, por sus siglas en inglés) de manera masiva. Por lo regular, los residentes experimentan estos síntomas de PTSD en forma de trastornos emocionales, reacciones negativas ante ruidos fuertes, pérdida de apetito e insomnia.<sup>10</sup> Los patrones comunes de comportamiento se han roto o alterado.<sup>11</sup> Los residentes sienten temor de reunirse en grupos, como en funerales y reuniones de líderes tribales.<sup>12</sup>

Por consiguiente, nadie debe sorprenderse de que el odio por Estados Unidos haya, significativamente, incrementado entre estas personas. La New América Foundation informa que, si bien, “solo uno de 10 residentes de la FATA considera que los ataques suicidas contra el ejército paquistaní y la policía, a menudo o algunas veces, están justificados, casi 6 de 10 personas consideran justificados estos ataques contra el Ejército de EUA”.<sup>13</sup> Por lo tanto, según indican los informes de las Naciones Unidas, “muchos de los atacantes suicidas en Afganistán proceden de las regiones tribales de Paquistán”.<sup>14</sup>

La desaprobación moral contra los ataques de los drones estadounidenses entre los paquistaníes es igualmente contundente. Según una encuesta en 2012 llevada a cabo por el Pew Research Center, sólo 17 por ciento de los paquistaníes apoyan los ataques con drones de EUA en la FATA. Esta baja aprobación probablemente es la principal razón de que 74 por ciento de los paquistaníes consideran como su enemigo a Estados Unidos. Una sólida

mayoría de paquistaníes también consideran que los ataques con drones estadounidenses contra la FATA son actos de guerra contra Paquistán.

---

***...no es casualidad que esas poblaciones europeas con el porcentaje más bajo de drones, en su mayoría, están en contra de proporcionar mucha ayuda a Estados Unidos en el campo de batalla...***

Los sentimientos anti estadounidenses cada vez más arraigados entre los paquistaníes trabaja en contra de los intereses, a corto plazo, de los estadounidenses, tales como la necesidad de nuestras fuerzas militares en Afganistán de contar con rutas confiables de reabastecimiento y rutas de sobrevuelo en Pakistán. Sin embargo, también trabaja en contra de los intereses, a largo plazo, de los estadounidenses porque ayuda a desestabilizar este poder nuclear. Las manifestaciones anti estadounidenses, generalmente violentas y, a menudo, estimuladas por los ataques con drones, se han convertido en rutina en las grandes ciudades de Paquistán. Los grupos terroristas alegan que la mayoría de los ataques suicidas en Paquistán están justificados y ganan nuevos reclutas al culpar al Gobierno paquistaní de ser una “marioneta” del detestado Gobierno estadounidense.<sup>16</sup> La Ministra de Relaciones Exteriores paquistaní, seguramente no estaba exagerando cuando dijo el pasado verano, que los ataques con drones estadounidenses en la FATA son la “causa principal” del sentimiento anti estadounidense en su país.<sup>17</sup> El Dr. David Kilcullen, experto en contrainsurgencia, señaló lo que debe ser obvio: “La actual trayectoria en la que nos encontramos, nos lleva a que el Gobierno de Paquistán pierda el apoyo de su propia población”.<sup>18</sup>

Además, la ira generada por los ataques de drones estadounidense ha contribuido a la desestabilización de Yemen. Cuando comenzaron en serio estos ataques en Yemen, en diciembre de 2009, al-Qaida tenía en sus filas de 200 a 300

integrantes y no controlaba ningún territorio.<sup>19</sup> Ahora, cuenta con “más de 1.000 integrantes” y “controla ciudades, administra tribunales, recolecta impuestos y, generalmente, actúa como gobierno”.<sup>20</sup> Mohammed al-Ahmadi, un abogado de Yemen dijo lo siguiente: “Siempre que aumentan los ataques estadounidenses, aumenta la ira del pueblo yemení, especialmente en las áreas controladas por al-Qaeda. Los drones están matando a los líderes de al-Qaeda, pero también los están convirtiendo en héroes”.<sup>21</sup>

La ira con respecto a los ataques con drones estadounidenses va mucho más allá de los locales a quienes cazan los Pedrators y Reapers armados; aviva el fuego del sentimiento anti estadounidense en el mundo musulmán. El verano pasado, el autor Jefferson Morley escribió lo siguiente:

La política de drones de guerra drena el proverbial mar de defensores ideológicos de Estados Unidos y socava la única base para librar eficazmente una guerra: el apoyo popular de las personas que se sienten amenazadas. En el mundo musulmán, se niega cualquier otro mensaje de Estados Unidos sobre el estado de derecho y los derechos de las mujeres.<sup>22</sup>

El Centro de Investigación Pew ha descrito justamente ¿Cuán profunda y generalizada es la oposición de estos ataques. Por ejemplo, la encuesta de 2012 registró que solo 9 por ciento de los turcos y 6 por ciento de los egipcios y jordanos aprueban estos ataques.<sup>23</sup> Esta fuerte desaprobación ha hecho que las manifestaciones anti drones se conviertan algo común en el mundo musulmán. Tales manifestaciones, a menudo violentas, están desestabilizando la incipiente democracia islámica que nació el año pasado en la primavera árabe. Además, continúa alimentando la ira que proporciona una aparentemente interminable fuente de reclutas y dinero a los grupos terroristas antiestadounidenses. Según lo informado por el New York Times, conectar un símbolo previo de fracaso moral en la “guerra contra el terrorismo” de Estados Unidos con el que persiste hoy en día: “Los drones han reemplazado a Guantánamo como herramienta de reclutamiento preferida de los militantes”.<sup>24</sup>

La reacción por parte de las poblaciones de los aliados de Estados Unidos con respecto al uso de drones armados no refleja un mayor apoyo. Recientemente, el Centro de Investigación Pew informó que el porcentaje de aprobación de los ataques con drones en siete países europeos van de un alto de 44 por ciento (Reino Unido) a un porcentaje bajo de 21 por ciento (España).<sup>25</sup> Evidentemente, este porcentaje de desaprobación va en contra de los intereses estratégicos de Estados Unidos. Por ejemplo, Alemania ha limitado la cantidad de datos de inteligencia que le proporciona a Estados Unidos por temor a que esta inteligencia pueda llevar a asesinatos selectivos políticamente inaceptables de ciudadanos alemanes en los países en donde patrullan los drones estadounidenses.<sup>26</sup> De igual importancia para los soldados estadounidenses, no es casualidad que esas poblaciones europeas con el porcentaje más bajo de drones, en su mayoría, están en contra de proporcionar

mucha ayuda a Estados Unidos en el campo de batalla, en donde se emplean los drones, tal como en Afganistán.<sup>27</sup>

Ahora llegamos a lo incorrecto en cuanto a la justificación principal citada por los defensores de los drones armados—la idea de que librar, remotamente, una guerra hace a Estados Unidos un lugar seguro y protege a sus combatientes.<sup>28</sup> Este punto de vista es miope. ¿Cuántas personas han sido asesinadas con bombas suicidas y otros tipos de ataques alimentados por el odio contra Estados Unidos inspirado por los ataques con drones? Es razonable presumir que esas muertes superan con creces el número de civiles muertos directamente por drones estadounidenses. También es razonable suponer que un número significativo de soldados estadounidenses han muerto en estos ataques alimentados por el odio. Si se toman en consideración los efectos a largo plazo, la conclusión evidente es que los robots armados, cuando se emplean de cierta



(Prensa Asociada/Muhammed Muheisen)

Los ciudadanos paquistaníes y estadounidenses con pancartas cantando consignas contra los ataques de drones en la zona tribal paquistaní, en Islamabad, Pakistán, 5 de octubre de 2012.

manera, cobran vidas estadounidenses y hacen al país un lugar menos seguro.

### **A veces, las leyes son inadecuadas**

¿Por qué los drones armados de Estados Unidos generan tal reacción moral negativa? ¿Cree el mundo que Estados Unidos está violando la ley y está enojado por su arrogancia la cual genera tal desaprobación? Es difícil ver cómo podría ser ésta la principal razón para la censura tan generalizada, ya que no está claro para los abogados ni el lego legal de que Estados Unidos realmente está violando las leyes al usar sus drones armados.

En ninguna parte del canon del derecho internacional está explícitamente impreso que es ilegal el uso de los robots armados, a menos que estos robots utilicen armas prohibidas como gas venenoso o balas explosivas. Más bien, la discusión legal es sobre si las leyes internacionales vigentes deben ser interpretadas en el sentido de que si el uso de drones armados por parte de Estados

Unidos tiene un propósito específico—asesinatos planeados—es ilegal. Este debate gira en torno a dos preguntas generales. La primera tiene que ver con los derechos soberanos: ¿Puede un Estado asesinar a una persona en otro Estado sin la autorización del otro Estado? La otra es, preguntas más polémicas surgen cuando un gobierno tiene derecho a matar a una persona: ¿cuándo se considera legal matar a una persona y cuándo se considera asesinato?

En 2010, Harold Koh, un abogado del Departamento de estado, sucintamente explicó la justificación del Gobierno estadounidense para emplear los ataques con drones, que han sido consistentes durante más de una década. Koh dijo que los ataque con drones son legales, porque Estados Unidos participa en un conflicto armado contra al-Qaeda, los talibanes y los grupos afiliados y, de conformidad con la Ley internacional, Estados Unidos puede emplear la fuerza coherente con su autodefensa.<sup>28</sup>



(Prensa Asociada/Hani Mohammed)

Un manifestante yemení grita consignas que denuncian los ataques aéreos con drones estadounidenses durante una manifestación frente a la residencia del presidente de Yemen, Abed Rabbu Mansour Hadi en Sanaa, Yemen, 28 de enero de 2013.



Algunos abogados y juristas han contrarrestado este punto de vista al señalar que, de conformidad con la carta de la ONU, a Estados Unidos se le prohíbe el uso de la fuerza dentro de otro país sin el consentimiento del Gobierno de dicho país. Los partidarios del Gobierno de Estados Unidos se defienden de esta crítica, señalando que esta carta contiene una excepción a esta prohibición, es decir, esa fuerza puede ejercerse para la autodefensa en caso de que un país no sea capaz o no esté dispuesto a ayudar a que otro país se defienda.

Otros abogados atacan desde otro punto de vista, argumentando que el asesinato de presuntos terroristas debe ser tratado como una aplicación de la ley en lugar de una acción militar. Alegan que un indicador de que este es el caso, es que la CIA— la agencia estadounidense que encabeza el uso de los drones para atrapar a los terroristas transnacionales— históricamente ha operado fuera de leyes y reglamentos militares y, no ha sido gobernada o beneficiada por las protecciones establecidas en el Convenio de Ginebra. En vista de que los ataques con drones, en gran parte, han sido llevados a cabo por la CIA, por consiguiente, gobernadas por la ley civil y no la ley militar, el argumento es que los ataques con drones son un tipo de asesinato político, que queda expresamente prohibido tanto por el derecho internacional como por la ley nacional.

Los partidarios del Gobierno estadounidense replican que, en términos de abastecimiento de armamento, capacidad y acciones, los grupos armados como al-Qaeda y talibanes son evidentemente organizaciones militares y, por lo tanto, las Leyes del conflicto armado apropiadamente se aplican a las operaciones de Estados Unidos contra ellos. El mundo ha cambiado, argumentan y, con el mismo, el rol que juega la CIA.

De todo esto, una cosa queda clara: no está completamente claro que, mediante el empleo de los drones armados para eliminar a personas específicas, Estados Unidos está realmente violando la letra de ninguna ley. La confusión es tan grande que esta percepción no puede ser lo que está alimentando tan generalizada y sostenida reprobación moral. Esto no significa que la gente

no percibe el uso de los drones armados de Estados Unidos como una afrenta a su sentido de justicia— todo lo contrario. Obviamente, un gran número de personas se sienten indignadas por el uso de los robots armados de Estados Unidos. Más bien, lo que esto significa es que, a veces, las leyes en los libros no tratan los intereses morales.

A fin de comprender lo que realmente está alimentando esta reprobación moral, se debe abandonar el Reino de la ley y apuntalar el Reino de la ética. Esto es porque, cuando se trata de cuestiones morales, la ética es el estudio más profundo. La más famosa alegoría de Platón puede adoptarse para describir porqué es así: una cueva (el corazón humano) se ilumina por un fuego (sentimientos), las leyes constituyen las sombras centellantes de los objetos (percepciones morales y juicios), mientras que la ética es el estudio de los mismos objetos.

La ética comienza con el juicio de que todo ser humano tiene algo en común—una “esencia” humana, si se quiere. La concordancia de esta esencia significa que se pueden formular principios de conducta que guían a alguien a vivir su vida de la mejor manera posible. Las acciones son “buenas acciones” si se basan en principios que toman en cuenta suficientemente esta esencia compartida. Otras maneras de tomar en cuenta mejor todo lo que los seres humanos quieren o necesitan, cae en algún lugar entre los polos del utilitarismo (un enfoque basado puramente en el resultado) e idealismo (un enfoque basado puramente en la acción). Estos enfoques, a su vez, generan diferentes conjuntos de principios de conducta. Sin embargo, en el centro de todo enfoque, está una ética singular, lo que los cristianos conocen como “la regla empírica” y los filósofos llaman “la ética de la reciprocidad”.

La ética de la reciprocidad no sólo es la base más general para todas las éticas, sino que también específicamente apoya la teoría de Guerra Justa. Esta teoría, a su vez, es la base para las Leyes de los Conflictos Armados. El grado en que la ética de la reciprocidad apoya la teoría de Guerra Justa y las Leyes de los Conflictos Armados es evidente en cada nivel básico y general. Cuando una nación define las condiciones bajo las cuales

decide ir a la guerra, lo que esta nación realmente está preguntando es: "Si bien no queremos que alguien nos ataque ¿qué debemos hacerle a otro, para que podamos sentir que ellos encuentran justificado librar una guerra contra nosotros? Una vez que se sabe esto, entonces y sólo entonces, sabremos cuándo se justificará que elijamos ir a la guerra". Del mismo modo, al determinar cómo debe librarse una guerra, lo que la nación verdaderamente pregunta es: "Si hemos ofendido tanto a otra nación que la misma debe librar una guerra contra nosotros, ¿cómo deben librarla para que nosotros podamos considerar que la manera en que libran esta guerra es justificable? Una vez que sabemos esto, entonces y sólo entonces, sabremos cómo debemos entrar en conflicto para justamente librar una guerra."

---

***Una de las causas de la reprobación moral con respecto al uso actual de Estados Unidos de los drones armados tiene que ver con el incumplimiento del estándar básico de reciprocidad.***

Una de las causas de la reprobación moral con respecto al uso actual de Estados Unidos de los drones armados tiene que ver con el incumplimiento del estándar básico de reciprocidad. Es difícil imaginar cómo alguien puede sentir que sus enemigos estaban justificados al emprender una guerra contra ellos por medio de máquinas a control remoto, sin importar la gravedad del delito, si no había ninguna manera de que pudieran responder de la misma forma. Cuando las personas pierden sus vidas por armas de otra nación y no tienen manera alguna de defenderse directamente de los combatientes que los agreden, la situación parece fundamentalmente injusta o inequitativa. Sin el apoyo de un proceso judicial justo, transparente, tales ejecuciones parecen erróneas, la ejecución de un sumario o asesinato más que guerra.

Además, parece más una ejecución sumaria que la guerra cuando a un soldado enemigo, que

enfrenta una fuerza superior y muerte inminente, no se le da ninguna oportunidad de rendirse. Los soldados estadounidenses no van a la guerra esperando que sus enemigos le nieguen la oportunidad de rendirse. Sí, nosotros los soldados, sabemos que no recibiremos ninguna oportunidad de rendirnos por parte de algunas células yihadistas, pero también hay la posibilidad de que nos tomen de rehenes y sobrevivamos. Por eso se requiere que todo soldado que se despliega a Afganistán, tome un curso corto de sobrevivencia, evasión, resistencia y escape de la captura del enemigo. A los enemigos que no nos dan cuartel, les llamamos inhumanos, crueles y violadores de las leyes de guerra (lo cual hacen). ¿Por qué nuestros enemigos sentirían distinto acerca de nosotros, cuando libramos guerras de una manera tal, que no les da cuartel alguno? Lamentablemente, un enemigo medieval bárbarico que suele decapitar a los prisioneros, realmente tiene una ventaja moral sobre Estados Unidos en esos lugares donde los ataques con drones estadounidenses no se coordinan con las fuerzas terrestres que podrían contemplar rendirse.

Estados Unidos es el único país de los 21 países encuestados en que una mayoría de la población apoya el empleo de drones armados contra terroristas específicos.<sup>30</sup> Si la manera en que asesinamos a sospechosos combatientes enemigos en Paquistán, Yemen y Somalia les parece erróneo a las poblaciones extranjeras, ¿cómo es que la mayoría de los estadounidenses no lo perciben como algo incorrecto? Las ventajas obvias a corto plazo del empleo de drones armados están relacionadas con el mismo. Sin embargo, la respuesta más profunda es tan antigua como su propia filosofía: estos estadounidenses están permitiendo que sus pasiones (sentimientos de ira, temor y santurronería) nublen su razonamiento y limiten sus perspectivas.

Esta nube irracional de autoengaño toma dos formas principales. Una forma es que algunos estadounidenses no se dan cuenta de que comparten con el enemigo algo básico de ellos mismos—la humanidad en común. Según lo mencionado anteriormente, la ética comienza con el juicio de



(U.S. Air Force)

Un vehículo aéreo no tripulado MQ-9 Reaper se prepara para aterrizar después de una misión para apoyar la operación Enduring Freedom en Afganistán, 17 de diciembre de 2007. El MQ-9 Reaper tiene la capacidad para transportar bombas guiadas de precisión y misiles de aire a tierra.

que los seres humanos comparten algo esencial y, de este juicio, llegan a las conclusiones en cuanto a cómo los seres humanos deben tratar a otros seres humanos. Sin embargo, si el juicio principal no existe—si odia o teme tanto a su enemigo (“el otro”) que ya no lo considera completamente humano—la ética de la reciprocidad ya no es pertinente y las personas se sienten libres de tratar a estos “otros” de la manera que quieren (o se les ha ordenado) que los traten. Ahora, su conciencia les permite cualquier cosa. Por consiguiente, algunos estadounidenses pueden razonar que, al asesinar a los enemigos cuidadosamente desde lejos, estamos tratando a los “malvados terroristas” exactamente como deben ser tratados—como un enemigo digno de la exterminación más estéril, del tipo de no ensuciarnos nuestras manos.

Otra manera en que algunos estadounidenses ocultan su realidad moral es a través de una falta de imaginación. Resulta sumamente difícil para estos estadounidenses imaginarse la vida de los paquistaníes, los yemeníes o somalíes bajo los ojos vigilantes de los drones armados. Si el cielo estadounidense estuviera repleto de drones armados a la caza de estadounidenses y guiados por pilotos seguramente escondidos en estaciones de batalla al otro lado del planeta, esos estadounidenses ya no necesitarían su imaginación para sentir cuán

erróneos son este tipo de ataques. Aunque no apoyen las acciones de los estadounidenses que estaban siendo atacados, todavía podrían llevar a cabo huelgas, manifestaciones o unirse a cualquier fuerza que Estados Unidos pudiera formar para pelear contra sus aparentemente inhumanos enemigos.

### **Cuán importante es parecer humano**

Antes de mi horrendo sueño en que mis soldados usaban drones para ayudar a las tropas de combate estadounidenses a matar a una niña iraquí y a su familia, padecía de no tener imaginación moral. Ofrezco un sencillo pensamiento experimental para evitar que algunos de mis compañeros de servicio tengan pesadillas similares.<sup>31</sup>

El escenario de este experimento fue tomado de la segunda película *Terminator* de James Cameron. La escena es de un paisaje muerto, descolorido, lleno de despojos humanos—pedazos de metal, cráneos y huesos humanos, juguetes infantiles tirados y deformados. Sobre este paisaje se vislumbra altos robots humanoides que cazan a los humanos con armas pesadas. Estos robots—sin remordimiento, incansables, fuertes—evidentemente no son humanos, con extremidades metálicas y brillantes orbes como ojos. En el cielo están patrullando grandes máquinas mortales,

que buscan disparar y matar a cualquier humano que podría estar escondido o huyendo por los escombros.

Los robots parecen imparables. Una unidad paramilitar humana está en total retirada. Entonces, al fin, aparece la esperanza en forma de John Connor, un combatiente fuerte y decidido. Es refrescante y reconociblemente humano. Es importante y fundamentalmente, “uno de nosotros”.

Connor, la apoteosis del guerrero como salvador, se ubica en una posición donde sus tropas pueden verlo. Inspirados, contraatacan y destruyen al robot atacante. Un narrador nos dice que la raza humana ha sido salvada y que Skynet, el superordenador autoconsciente que puso en marcha a estos robots “*terminators*”, ha sido finalmente destruido.

Al ver esta escena, el espectador no duda qué lado desea que gane. No importa qué tipo de personas sean estos seres humanos, ni qué ideas puedan tener. Lo único que importa es que son humanos y no son sus enemigos. Al identificarse con los humanos, el espectador se siente angustiado cuando ve que los robots matan a los seres humanos y se siente jubiloso cuando los humanos destruyen al robot “*terminator*” o derriban a los drones.

Ahora, el escenario está listo para la conclusión de este pensamiento experimental.

En primer lugar, imagine que los robots *terminator* y drones asesinos en la escena anterior no están remotamente controlados por un ordenador, sino por seres humanos en estaciones de batalla al otro lado del planeta. Además, imagine que los seres humanos perseguidos se consideran “terroristas” y que ellos consideran a John Connor el líder malvado de una organización terrorista. Luego, reproduzca en su mente la escena de la batalla descrita.

¿Terminaron? Bien. Ahora, hágase la siguiente pregunta: en este mismo campo de batalla que muestra a los humanos contra las máquinas, ¿aún desea que gane Connor y sus soldados? Lo más probable es que así sea. Además, pregúntese así mismo lo siguiente: ¿considera fundamentalmente

injusto lo que está haciendo la nación al otro lado del planeta, la cual envía a estos robots *terminators* para matar a estos terroristas humanos? Nuevamente, es muy probable que así sea.

Es por ello que la simpatía moral de los espectadores naturalmente descansa en el lado humano de cualquier conflicto de máquinas contra humanos. Uno de los aspectos más inquietantes sobre los robots armados es cómo ignoran esta realidad moral y fomentan la deshumanización, *condicio sine qua non* de cualquier acto de verdadera atrocidad. Es en la etapa de la deshumanización que la inhumanidad del hombre hacia el hombre se ha llevado a cabo generación tras generación.<sup>32</sup> En esta etapa, los alemanes Nazis en el siglo XX, quienes, por lo regular, lidiaban con los soldados occidentales capturados pero trataban a los judíos, romaníes y eslavos y demás como insectos infectados que necesitaban ser exterminados. Además, en esta etapa estaban nuestros antepasados, quienes establecieron nuevos y elevados estándares de guerra para el trato humano de los prisioneros europeos, pero quienes también solían tratar a los nativos estadounidenses y esclavos importados de África tan despreciablemente como cualquier grupo ha tratado a otro grupo de seres humanos.

Algunos de nosotros no sólo deshumanizamos a otros como “malvados terroristas” para justificar el uso de estas armas, pero todos los estadounidenses se están deshumanizando a causa de los drones. La cara que Estados Unidos muestra a los enemigos, a las poblaciones extranjeras y a las fuerzas aliadas de la coalición en esos países que Estados Unidos exclusivamente patrulla con drones armados, es completamente inhumana. Nuestros enemigos se esconden de estas máquinas y esporádicamente les disparan. Nuestro enemigo, en esta guerra con Estados Unidos, libra una guerra contra máquinas. Estados Unidos—el hogar de personas orgullosas y vibrantes—se ha convertido efectivamente inhumano.

Tal deshumanización intencional es equivalentes a un tipo lento de suicidio moral, que motiva a nuestros enemigos a luchar y prolongar nuestras guerras actuales. Es preocupante solo cuán comprometida económica, política y militarmente



está nuestra Nación con un curso de acción que fomenta los peores instintos del ser humano—la aparentemente ilimitada capacidad de nuestra especie para deshumanizar a otros de nuestra misma especie.

En la tasa en que Estados Unidos actualmente está desangrando y despilfarrando dinero, China podría convertirse en la potencia económica mundial en tan solo cuatro años.<sup>33</sup> Con sus profundos bolsillos, lenta pero seguramente, la preeminencia del ejército de China seguirá posible y más visiblemente con el uso de robots asesinos más tecnológicamente avanzados del mundo. Otros competidores (una rivalizada Rusia rica en recursos) hará lo mismo.

Es preocupante pensar en la vida de los estadounidenses en un mundo en el cual las guerras se pelean con robots asesinos más fuertes que los nuestros y en la cual hemos desperdiciado gran parte de nuestro apoyo político e influencia moral en el extranjero. Lo que sí es cierto (aunque muy incómodo de imaginar) es que los estadounidenses no se sentirán tan seguros ni prósperos como nos hemos sentido desde el fin de la guerra Fría. Si bien, nuestra generación es la que está preparando el camino, serán nuestros hijos y nietos los que tengan que atravesarlo.

Isaac Asimov, el científico y escritor prolífico una vez sabiamente comentó, “El aspecto más triste de la vida ahora mismo es que la ciencia reúne conocimientos más rápido de lo que la sociedad gana sabiduría.”<sup>34</sup> Jeffrey Sluka, antropólogo, expresó esta idea en términos que un estratega militar puede comprender: “A menudo, el impulso de la tecnología crea una inercia que actúa contra el desarrollo de una estrategia válida.”<sup>35</sup> La verdad de las palabras de Asimov y Sluka no son más claras con respecto al uso de robots armados por parte de Estados Unidos.

### **La sublevación de las máquinas**

A pesar de la miopía de los ataques con drones transnacionales de Estados Unidos, hay señales prometedoras de que tanto nuestra Nación como nuestro Ejército están comenzando a darse cuenta de la importancia de los intereses morales en el

conflicto humano. En particular, la administración de Obama ha terminado la tortura y “ejecuciones extraordinarias” como un asunto político. Además, algunos líderes estadounidenses (aunque muy pocos políticos activos) públicamente han denunciado los ataques con drones. Por ejemplo, Kurt Volker, embajador de Estados Unidos en la OTAN, de julio de 2008 a mayo de 2009, recientemente opinó en un editorial del Washington Post lo siguiente:

¿Qué nación queremos ser? ¿Un país con una lista permanente de asesinatos? ¿Un país donde la gente va a la oficina, tira unos cuantos disparos y llega a casa a tiempo para la cena? Un país que instruye a los trabajadores en centros de operaciones de alta tecnología para asesinar a seres humanos que se encuentran del otro lado del planeta porque cierta dependencia gubernamental consideró que esas personas son terroristas? Hay una grotesca postura en la “Valentía del nuevo mundo” que debería preocupar a todos los estadounidenses.<sup>36</sup>

En las fuerzas armadas, el Manual de Contrainsurgencia de 2006 llegó cargado de ideas conscientes moralmente. Una de las ideas era la máxima de que “a veces, mientras más protege a su fuerza, menos seguro podría estar”— un dicho que explícitamente reconoce la importancia de los efectos a largo plazo para determinar cómo mejor proteger a los integrantes del servicio y una máxima con un uso claro de la guerra con drones.<sup>37</sup> Las revistas militares estadounidenses publican, cada vez más, ensayos que tienen que ver con las dimensiones morales de la guerra en las operaciones estadounidenses y, a menudo, los análisis de autores encuentran deficientes estas operaciones.<sup>38</sup> En mayo de 2008, el Ejército estableció un Centro para la Profesión y Ética del Ejército con la finalidad de analizar, definir y fomentar nuestra ética profesional.<sup>39</sup> La Escuela de Comando y Estado Mayor, ha añadido una “Cátedra de Ética” en su Facultad y, desde 2009, ha llevado a cabo un Simposio anual de ética— algo no visto en nuestro Ejército desde la breve filtración de nuestro Ejército en la conferencia

al final de la guerra de Vietnam.<sup>40</sup> Además, de manera prometedora, el año pasado, la Escuela de Estudios Militares Avanzados implementó un bloque de cinco lecciones dedicadas al estudio del dominio moral de la guerra.

En un mundo mejor y más sabio, tales semillas positivas echarán raíces y florecerán. Una mayoría de votantes de nuestra Nación y líderes militares se darán cuenta y aceptarán lo que debería ser obvio: gran parte del resto del mundo está indignado por la manera en que utilizamos a nuestros robots armados y esta indignación es sumamente importante. Los Generales de mayor jerarquía firme y fuertemente advierten a los gobernantes civiles de las fallas de estas ilusorias “armas perfectas” incluyendo el sentimiento antiestadounidense que las mismas suelen generar y los efectos contraproducentes de este sentimiento; la completa falta de eficacia, a largo plazo, de todo uso del poder aéreo coercitivo sin apoyo de las fuerzas terrestres, según los datos recopilados de las distintas experiencias de guerra de nuestro Ejército; y los riesgos que conlleva confiar a las agencias civiles y contratistas las misiones fundamentales del Ejército de EUA— que es el uso y administración de la violencia en la defensa de nuestra Nación. Los líderes civiles de EUA prestarían atención a los votantes y a sus asesores militares y, nuestra Nación tomaría un nuevo curso consciente moralmente.

Un curso tal podría ser que nuestra Nación evitara la percepción ilegal y antitética generada por el empleo de drones armados para atacar a los supuestos terroristas en zonas fuera de combate (tal como Paquistán y Yemen) sólo si estos sospechosos han sido sentenciados a muerte por un proceso judicial justo y transparente. Incluso, hasta una alternativa más radical podría ser que, luego de darse cuenta de las amenazas que algún día presentarán estas herramientas a la seguridad de nuestra propia Nación y decidir que llegó el momento de recobrar completamente los estrictos principios morales que perdió nuestra Nación después de los ataques del 11-S, nuestro líder se encargue de poner estas armas en la lista de armas *malum in se* prohibidas por el derecho internacional.



(Casa Blanca/Tina Hager)

Presidente George W. Bush en un discurso presentado en The Citadel, Charleston, SC, 11 de diciembre de 2001, en donde dice lo siguiente: “Ahora está claro que las Fuerzas Armadas no tienen suficientes vehículos no tripulados. Entramos en una época en donde los vehículos no tripulados de toda clase cobrarán mayor importancia — en el espacio, tierra, aire y mar.”

Cualquier curso consciente moralmente que elijamos seguir, reemplazaría las actuales soluciones gravemente deficientes y de tipo molde sobre cómo atacamos a los terroristas en las zonas fuera de combate con soluciones exactamente concebidas para el problema inminente.

En lugar de aumentar los sentimientos antiestadounidenses por medio del impopular poder aéreo coercitivo en la FATA, por ejemplo, podríamos, más bien, intentar desarrollar una política de contención, al incrementar la presencia de tropas estadounidenses y escáneres de carga en los puntos de cruce de la frontera principal de Afganistán mientras redirigimos los drones sobre la FATA para llevar a cabo misiones de vigilancia fronteriza.<sup>41</sup> En general, usaríamos las armas de influencia “blanda” de la diplomacia, dinero y moral en el extranjero para surtir un mejor efecto, que resultaría en la substracción y no aumento del número total de enemigos que tiene nuestra Nación en el mundo.

Lamentablemente, hay pocas posibilidades de que Estados Unidos controle y mucho menos elimine el desarrollo y empleo de los drones armados. En la última década, la pasión de EUA por los drones armados se ha arraigado profundamente política, económica y militarmente. Algunos estadounidenses— con su juicio moral empañado por la pasión, deshumanizan

a otros y sufren, en gran medida, de una falta de empatía. Cuando el mundo reacciona, cada vez más indignado, en lugar de escuchar, estos estadounidenses, eficazmente, se tapan los oídos y tararean “La, la, la, no podemos oírlos.” O, se enojan y básicamente responden; ¡Cállense! Se equivocan al pensar de esa manera. Los robots armados son sólo herramientas de guerra como cualquier otra herramienta, como los bombarderos tripulados o la artillería. Además, también los estamos protegiendo de los malos.”

Desearía poder ser más optimista pero en 50 años, Estados Unidos recordará el uso de los drones transnacionales como parte de una moralmente desastrosa política con la que nuestra Nación jugó brevemente a finales del siglo, antes de recobrar la cordura. Sin embargo, esta esperanza parece demasiado *polyannaish*, inclusive para mí, un oficial del Ejército de EUA.

En cambio, parece penosamente obvio que las generaciones futuras algún día considerarán la pasada década como el inicio del surgimiento de las máquinas y, como dijo el presidente George W. Bush en un discurso en la Ciudadela en 2001, verán patrullando muchos más robots armados “en el espacio, tierra, aire y mar” — robots tan avanzados que harán ver a los robots Pedrators y Reapers de la actualidad definitivamente impotentes y anticuados. Estos robots asesinos, sin embargo, compartirán una cosa en común con sus progenitores primitivos: con inescrupuloso propósito,

acecharán y matarán a cualquier humano que sus controladores y programadores consideren un “blanco legítimo”.

¿Qué será necesario para que algunos estadounidenses abran completamente los ojos y comprendan el inquietante precedente que está estableciendo EUA con sus ataques transnacionales con drones? ¿O es demasiado tarde para que despierten? ¿Son como los durmientes pasajeros del Titanic, en un enorme buque demasiado seguro y con demasiada prisa para evitar los enormes témpanos de hielo flotante, ahora visibles contra el cielo nocturno, que comienzan a bloquear las estrellas en la trayectoria de su nave? Trágicamente, en un clima político aún gobernado por la pasión en lugar de razonar de manera moralmente consciente, puede ser necesario que escuchen el propio sonido que produce el choque para que despierten estos estadounidenses. Este choque, después de unas décadas, no generarán los sonidos que produce el tempano de hielo al rasgar el metal; serán zumbidos silenciosos (o, tal vez, bombas supersónicas) en las alturas de nuestro propio cielo estadounidense, destacados con explosiones intermitentes, mientras los drones armados enemigos van a la caza de los líderes y soldados estadounidenses.

Por supuesto, para ese entonces, será demasiado tarde para que los estadounidenses cambien este destino. **MR**

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Esta es una versión bastante abreviada de un ensayo mucho más extenso presentado en el Simposio de Ética de 2012 de la Escuela de Comando y Estado Mayor. La versión más larga se puede obtener en <<http://www.leavenworthethicssymposium.org/?page=2012Documents>>.

2. Arnsten, Amy, Mazure, M., Carolyn y Sinha, Rajita, “This is Your Brain in Meltdown,” *Scientific American* (April 2012): p. 48.

3. *Ibid.*

4. New America Foundation, “Counterterrorism Strategy Initiative,” *The Year of the Drone*, 2012, <<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:MVKRnajtmgJ:counterterrorism.newamerica.net/drones+&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=us>> (11 November 2012). La Fundación New America calcula que desde el 1 enero de 2004, hasta el 7 de noviembre de 2012, de 1.908 a 3.225 personas murieron en Paquistán como resultado de los ataque con drones 337 U.S. De estas muertes, la organización calcula que de 1.618 a 2.769 eran militantes, con un restantes (aproximadamente 15 por ciento) de civiles.

5. The Bureau of Investigative Journalism, “Covert Drone War,” *The Bureau of Investigative Journalism*, 12 de noviembre de 2012, <<http://www.thebureauinvestigates.com/category/projects/drones/>> (12 de noviembre de 2012). El *TBIJ* calcula que desde el 1 enero de 2004 hasta el 7 de noviembre de 2012, de 2.593 a 3.378 personas murieron en Paquistán, como resultado de 340 ataques, levemente por debajo de un cuarto los cuales eran civiles. Además, el *TBIJ* inform que de 362 a 1.052 habían sido asesinadas por los drones estadounidenses en Yemen, de los cuales de 60 a 163 eran civiles y, en Somalia de 58 a 170 personas habían resultado muertas por los drones estadounidenses, de los cuales de 11 a 57 eran civiles.

6. Roberts, Adam, “Lives and Statistics: Are 90% of War Victims Civilians?” *Survival* 52, no. 3 (Junio-julio de 2010): págs. 115-36. El promedio de 1:1 constituye una generalización que se deriva de este ensayo. Roberts describe el comienzo del mito de que 90 por ciento de los muertos en las guerras modernas son civiles, luego, señala pruebas que refutan

este mito. Por ejemplo, en 2007 un equipo de estudio concluyó que 41 por ciento de las muertes de la guerra en Bosnia-Herzegovina de 1991 a 1995 eran civiles y 59 por ciento eran soldados. La guerra civil en Sri Lanka en 1983-2009 y la constante guerra civil en Colombia de 1988 a 2003 casi con certeza ocasionó la muerte de más combatientes que de no combatientes. Según Roberts, es solo en guerras en las que se da el genocidio promovido por el Estado (tales como Cambodia de 1975 a 1979 y en Ruanda en 1994) que el porcentaje de muertes violentas de los civiles se ha acercado o superado el número total de las muertes violentas en el conflicto.

7. United States Air Force Headquarters, *United States Air Force Unmanned Aircraft Systems Flight Plan 2009-2047*, Washington, DC: United States Air Force, 2009, 34; Nick Turse and Tom Engelhardt, *Terminator Planet: The First History of Drone Warfare, 2001-2050*, A TomDispatch Book, Kindle Edition, p. 18.

8. In "War is a Moral Force: Designing a More Viable Strategy for the Information Age," uno de mis co redactores, el experto en ética Peter Fromm, explicó lo que queremos dar a entender mediante el uso de la palabra "moral." "El término de la palabra 'moral' aquí y en cualquier parte en este artículo," escribió, "se refiere tanto a su connotación ética como psicológica, en la cual la experiencia y el lenguaje están irresolublemente conectados. El motivo por estos dos significados es que la acción correcta percibida y la consistencia en la palabra y acto son la goma psicológica que mantiene unida a la comunidad, hasta la comunidad de estados. Las percepciones compartidas de la acción correcta unen a los individuos en grupos y de grupos a comunidades". El significado que le doy a la palabra "moral" en el "Surgimiento de las máquinas" es coherente con su uso en My "War is a Moral Force," lo que incluye la inferencia que tiene esa pregunta de bueno o malo (tal como la pregunta "¿debería pelear?") tiene efectos psicológicos significativos (tales como la respuesta afirmativa, "sí, hago lo correcto al pelear"). Estos efectos psicológicos son las consideraciones más esenciales para tanto para los líderes políticos como para los soldados.

9. International Human Rights and Conflict Resolution Center at Stanford Law School and Global Justice Clinic at NYU School of Law, "Living Under Drones: Death, Injury, and Trauma to Civilians from US Drone Practices in Pakistan," 2012, v.

10. *Ibid.*, p. 82

11. *Ibid.*, vii.

12. *Ibid.*

13. New America Foundation, *FATA Inside Pakistan's Tribal Region*, 2012, <<http://pakistanurvey.org/>> (11 de noviembre de 2012).

14. *Ibid.* La Misión de Asistencia de las Naciones Unidas para Afganistán (UNAMA, por sus siglas en inglés), ha sistemáticamente estado verificando e investigando las muertes civiles de la guerra de Afganistán desde 2007.

15. Pew Research Center, "Pakistani Public Opinion Ever More Critical of U.S.: 74% Call America an Enemy," PewResearchCenter Publications, 27 de junio de 2012, <<http://pewresearch.org/pubs/2297/pakistan-united-states-extremist-groups-barackobama-economic-aid-military-aid-taliban-haqqani-kashmir-khyber-pakhtunkhwa-asializardari-yousaf-raza-gilani-imran-khan-tehreek-e-insaf-india>> (11 de noviembre de 2012). No es casualidad que el porcentaje de paquistaneses que dicen que EUA es su enemigo aumentó marcadamente de 2009 a 2012, un periodo correspondiente con el aumento de los ataques de drones estadounidenses en la FATA.

16. Iqbal, Khuram, "Anti-Americanism and Radicalization: A Case Study of Pakistan," Pak Institute for Peace Studies, 2010, <[https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:V\\_98vEMBL2dgJ:san-pips.com/download.php?f%3D42.pdf+%22Mainland+Pakistan%22&hl=en&gl=a&pid=bl&srcid=ADGEEESjS\\_r16IPbDuHKH54QAFnrLthYDOygY9JJKRSLfXcru\\_UE\\_TfzfoQMIIAmpnPtzctLthO65DWSXpEgj85KpNIZwCWYRw9n-qf-K2JHSDgphROEaFQFllaNz55R8njtr4OrK6gt&sig=AHIEtbTjm4hukx F9GgskGLrrSykdS0Ue8A&pli=1](https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:V_98vEMBL2dgJ:san-pips.com/download.php?f%3D42.pdf+%22Mainland+Pakistan%22&hl=en&gl=a&pid=bl&srcid=ADGEEESjS_r16IPbDuHKH54QAFnrLthYDOygY9JJKRSLfXcru_UE_TfzfoQMIIAmpnPtzctLthO65DWSXpEgj85KpNIZwCWYRw9n-qf-K2JHSDgphROEaFQFllaNz55R8njtr4OrK6gt&sig=AHIEtbTjm4hukx F9GgskGLrrSykdS0Ue8A&pli=1)>, p. 2.

17. Common Dreams, *Pakistan Foreign Minister: Drones Are Top Cause of Anti-Americanism*, 28 de septiembre de 2012, <<https://www.commondreams.org/headline/2012/09/28-2>> (11 de noviembre de 2012).

18. Sluka, Jeffrey, "Death from Above: UAVs and Losing Hearts and Minds," *Military Review* (Mayo-junio de 2011): p. 73.

19. Jefferson, Morley, "Hatred: What drones sow," *Salon*, 12 de junio de 2012, [http://www.salon.com/2012/06/12/hatred\\_what\\_drones\\_sow/](http://www.salon.com/2012/06/12/hatred_what_drones_sow/) (11 de noviembre de 2012).

20. *Ibid.*

21. *Ibid.*

22. *Ibid.*

23. Pew Research Center, *Drone Strikes Widely Opposed: Global Opinion of Obama Slips, International Policies Faulted*, 13 June 2012, <<http://www.pewglobal.org/2012/06/13/global-opinion-of-obama-slips-international-policies-faulted/>> (13 de noviembre de 2012). Los resultados del Pew Research Center que se muestran en este ensayo pueden ser corroborados por medio de Google search de distintas fuentes de noticias. Por ejemplo, una búsqueda del término "U.S. drones" en *al Jazeera's* website muestra siete ensayos negativos y uno neutral sobre el tema desde enero hasta octubre de 2012, comprueban más la alegación del centro de los intensos sentimientos antidrones en el mundo musulmán.

24. Becker, Jo y Shane, Scott, "Secret 'Kill List' Proves a Test of Obama's Principles and Will," *The New York Times*, 29 May 2012, <[http://www.nytimes.com/2012/05/29/world/obamas-leadership-in-war-on-al-qaeda.html?pagewanted=all&\\_r=0](http://www.nytimes.com/2012/05/29/world/obamas-leadership-in-war-on-al-qaeda.html?pagewanted=all&_r=0)> (11 de noviembre de 2012).

25. Pew Research Center, *62% Majority of Americans Support U.S. Drone Campaign*, 2012, <<http://pewresearch.org/databank/dailynumber/?NumberID=1581>> (11 de noviembre de 2012).

26. Stark, Holger, "Germany Limits Information Exchange with US Intelligence," *Spiegel Online International*, 17 de mayo de 2011, <<http://www.spiegel.de/international/germany/drone-killing-debate-germany-limits-information-exchange-with-us-intelligence-a-762873.html>> (11 de noviembre de 2012).

27. Por ejemplo, en respuesta a los sentimientos anti guerra y antidrones en nuestro país. España tiene reglas de enfrentamiento concebidas para garantizar que sus tropas en Afganistán enfrenen poco peligro (y puede proporcionar ayuda limitada). A las 4.400 tropas españolas estacionadas en Herat no se les permite trasladarse al sur o este de Afganistán o enfrenar a los insurgentes a menos de que los mismos les dispansen. Además, España ha declinado, tres veces, el rol de liderazgo de la ISAF.

28. Durante mi reciente despliegue a Afganistán de un año de duración, frecuentemente consideré la versión de este argumento como propaganda en la red de las Fuerzas Armadas. Luego de una serie de imágenes que mostraban a los robots y drones llevando a cabo el trabajo sucio para los integrantes del Ejército, el comercial termina con la frase, "Los robots salvan vidas". Lo que esta frase realmente dice es que "Los robots salvan la vida de los estadounidenses mientras nos ayudan a matar a los enemigos de nuestra Nación". Hay que admitir, esta sanguinaria frase suena bien para un soldado estadounidense estacionado en un lugar donde hay un enemigo activamente intentando matarlo. Sin embargo, la idea de que "los robots armados salvan las vidas de los estadounidenses" a menudo, solo es válida cuando se toma en consideración el impacto directo de estos robots.

29. Dopplick, Renee, "ASIL Keynote Highlight: U.S. Legal Advisor Harold Koh Asserts Drone Warfare is Lawful Self-Defense Under International Law," *Inside Justice*, 26 de marzo de 2010, <[http://insidejustice.com/law/index.php/intl/2010/03/26/asil\\_koh\\_drone\\_war\\_law](http://insidejustice.com/law/index.php/intl/2010/03/26/asil_koh_drone_war_law)> (14 de noviembre de 2012).

30. Pew Research Center, *62% Majority of Americans Support U.S. Drone Campaign*.

31. Ver P.W. Singer, *Wired for War: The Robotics Revolution and Conflict in the Twenty-first Century* (New York: The Penguin Press, 2009), p. 306. La idea de este pensamiento experimental se me ocurrió después de



leer este comentario, hecho por un oficial no identificado de la Fuerza Aérea: "Debe ser atemorizante para un iraquí o integrante de al-Qaeda ver nuestras máquinas. Me recuerda de las personas en la apertura de las películas Terminator, escondiéndose en refugios u cuevas".

32. Smith, Livingstone, David, *Less Than Human: Why We Demean, Enslave, and Exterminate Others* (New York: St. Martin's Press, 2011). En esta brillante obra, el psicólogo y filósofo David Livingstone Smith explora la idea de que la deshumanización es la condición fundamental para todas las atrocidades. Se centra en los horrores perpetrados contra los "judíos, africanos subsaharianos y los nativos estadounidenses" debida a su inmensa importancia histórica y porque están "bien documentados". Sin embargo, los espantosos cuentos que relata provienen del otro lado del planeta y datan de la época prehistórica. Los que hace posible que tratemos a otros de nuestra misma especie tan espantosamente, alega Smith, es nuestra capacidad mental singular de hacer "esencial" el mundo que nos rodea. Dividimos las cosas vivas en especies y las especies entre las clases de especies. Luego, clasificamos las especies y los tipos de los más alto a lo más bajo. Según Smith, hay muy buenas razones evolutivas de que estamos concebidos para ver las cosas vivientes de esta manera. Al considerar a los animales e insectos seres inferiores le permitió a nuestros predecesores erradicarlos si eran percibidos como una amenaza o usarlos como fuente de trabajo, alimento o compañía si no se consideraban una amenaza. Mientras tanto, al tener la opción de ver otros grupos de omnisapietes, ya sea, humano o inhumano les dio a nuestros predecesores un estímulo psicológico potente para elegir tanto el intercambio o la guerra como medio de adquirir recursos.

33. Marketplace, *IMF Report: China will be the largest economy by 2016*, 25 de abril de 2011, <<http://www.marketplace.org/topics/business/imf-report-china-will-be-largesteconomy-2016>> (16 de noviembre de 2012).

34. Singer, p. 94.

35. Sluka, p. 74.

36. Volker, Kurt, "What the U.S. risks by relying on drones," *The Washington Post*, 27 de octubre de 2012, <<http://www.washingtonpost.com/>

[opinions/we-need-a-rule-book-for-drones/2012/10/26/957312ae-1f8d-11e2-9cd5-b55c38388962\\_story.html](http://www.washingtonpost.com/opinions/we-need-a-rule-book-for-drones/2012/10/26/957312ae-1f8d-11e2-9cd5-b55c38388962_story.html)> (16 de noviembre de 2012).

37. Department of the Army, Field Manual 3-24, *Counterinsurgency* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, diciembre de 2006), págs. 1-27.

38. En mi opinión, la revista *Military Review* del Ejército de EUA lleva la antorcha en este aspecto, al publicar con regularidad tales artículos. Un reciente notable ejemplo citado previamente en este artículo es un segmento de Jeffrey Sluka, titulado, "Death from Above: UAVs and Losing Hearts y Minds." "Tipping Sacred Cows" by Lieutenant Colonel (Retired) Timothy Challans es otro excelente ejemplo.

39. "About the CAPE," U.S. Army Center for the Army Profession and Ethic (29 de julio de 2012), at <<http://acpme.army.mil/about.html>> (15 de agosto de 2010).

40. Ricks, E., Thomas, *The Generals* (New York: The Penguin Press, 2012), págs. 343-44, 348. La CGSC llevó a cabo un simposio de Ética desde 1974 hasta 1975. According to Ricks, the Symposium was highly successful but was cancelled due to the focus of General William DePuy, the TRADOC commander at the time, on tactical versus strategic training for officers.

41. Este curso de acción no es tan inocente como parece. Por ejemplo, la mayoría de los estadounidenses presumen que los talibanes no usan los puntos de cruces principales para transportar sus abastecimientos a Afganistán, en su lugar, los abastecimientos cruzan la frontera en mochilas, sobre animales de carga, o en camionetas que transitan por carreteras remotas. Esto sucede, pero los talibanes dependen mucho más de las rutas de abastecimiento estadounidenses de Paquistán a Afganistán. Esto se debe a que la carga raramente se revisa por los oficiales corruptos de aduana afganos, si el chofer de la camioneta paga la coima requerida. Con unas cuantas más tropas estadounidenses y lectores electrónicos de carga en los puntos de cruces principales fronterizos y una presencia aumentada de los drones de reconocimiento en la frontera, la ISAF dramáticamente puede impactar el uso de la FATA que los talibanes usan como refugio.

# El enjambre social

## Los efectos asimétricos del discurso público en el conflicto futuro

Mayor David Faggard, Fuerza Aérea de EUA

● ENVIAR MENSAJES POR Twitter durante la primavera árabe? Así sucedió en 2010. Una táctica futurista en la guerra de información centrada en el espacio cibernético se desarrolla en los ciudadanos-soldados con destrezas electrónicas que manejan los medios de comunicación móviles empleando tácticas de enjambre social para abrumar un sistema, un gobernante o un nodo crítico.<sup>1</sup>

Estas redes móviles son vitales para comenzar y mantener una insurgencia basada en el ciberespacio, obtener fuerza física y moral de individuos súper habilitados, mientras que también usa las redes súper conectadas individuales para difundir información, pasar inadvertidos, reunir apoyo y siempre estar un paso por delante de las autoridades. Es posible que este enjambre pase del mundo en línea al mundo real, donde la violencia puede sobrevenir.

### Cómo comprender el enjambre

A fin de comprender la naturaleza del enjambre social basado en la comunicación, se debe comprender el concepto de “enjambre de batalla” presentado por John Arquilla y David Ronfeldt de la Rand Corporation en el año 2000.<sup>2</sup> En su ensayo “Swarming and the Future of Conflict”, se analizó conflictos históricos, poniendo contexto a pequeñas fuerzas individuales menos equipadas que derrotan a las fuerzas más grandes y mejor equipadas, abrumando al sistema y a los gobernantes. Mediante el uso de tácticas de enjambre,

con base en los métodos de guerra del pasado tales como la agitación, masa y maniobra, las revoluciones sociales en las siguientes décadas, contribuirán a derrotar imperios, según el estudio Rand.<sup>3</sup> El enjambre como una táctica militar “implica un ataque convergente por muchas unidades”.<sup>4</sup> En el informe, Rand se alegó que el enjambre debe poder ser empleado de distintas direcciones, que claramente permiten la híper conectividad de Internet y dispositivos digitales y, además, que el enjambre debe llevar a cabo operaciones sensoriales en el blanco seleccionado.<sup>5</sup>

Imagine una turba de actores híper conectados a la que Howard Rheingold se refirió como “turba inteligente” que siempre está un paso por delante de las autoridades, porque utilizaba dispositivos activados de Sistema de Posicionamiento Global en tiempo real. Con estos dispositivos la turba podría ofrecer a su enjambre actualizaciones con transmisiones rápidas de datos.<sup>6</sup> La única cosa que atenúa la comunicación entre los integrantes del enjambre son los segundos que se tarda para actualizar los servidores. Estas condiciones significan que se obvia el ciclo de 24 horas de los medios de la prensa. Esta turba inteligente, como pudimos apreciar en las elecciones presidenciales iraníes en 2009, creó confusión, masa y a través de la explotación de la plataforma y la tecnología de información ampliamente disponible, pudo maniobrar desde donde las fuerzas gubernamentales no estaban presentes.<sup>7</sup>

---

*El Mayor David Faggard es un oficial de Relaciones Públicas de la Fuerza Aérea de EUA y recientemente trabajó en la 82ª División Aerotransportada en Afganistán. Actualmente se*

*desempeña en calidad de director de Relaciones Públicas de las Fuerzas Aéreas de EUA del Comando Central.*



(Prensa Asociada/Andoni Lubaki)

Un hombre grita después de que un misil cayera en una casa en Aleppo, Siria, 3 de enero de 2013. La lucha es parte de la violencia en aumento en la guerra civil siriana en la cual las Naciones Unidas han estimado que más de 60.000 personas han fallecido desde que comenzaron las revueltas contra el presidente Bashar Assad, en marzo de 2011.

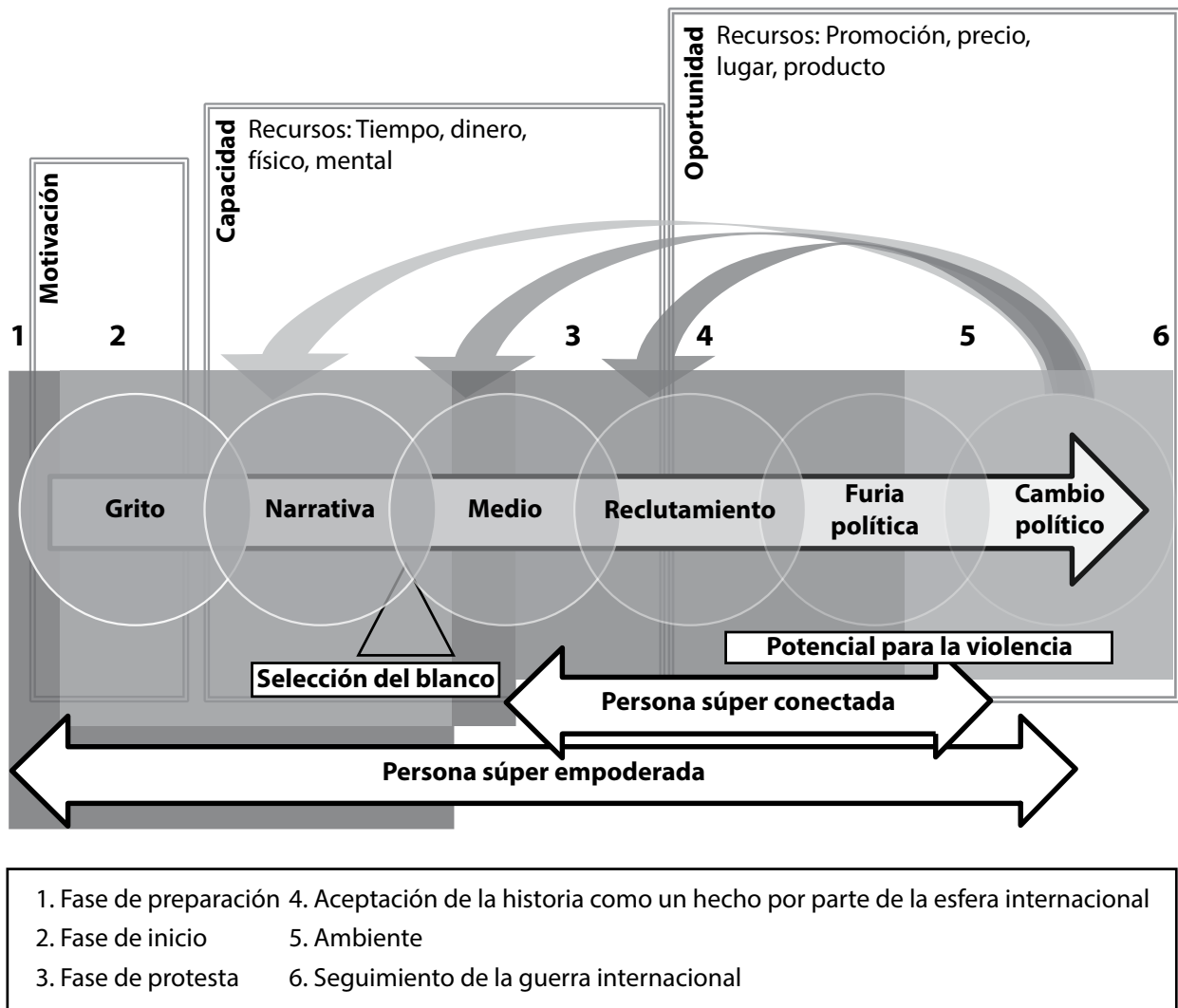
El enjambre social es más que el uso de Internet o medios sociales; implica la participación de la red en el aspecto de información de mando y control moderno. Estas redes complejas son óptimas cuando están completamente conectadas y con oportunidades de “comunicación horizontal” directa entre compañeros de red.<sup>8</sup>

**El modelo de enjambre.** Una definición válida de este ensayo sería que el enjambre social usa toda la potencia de cálculo de la tecnología móvil, con las actualizaciones de redes en tiempo real, para estratégicamente organizar las fuerzas de ciudadanos con conocimientos de tecnología a fin de abrumar en línea a una fuerza opositora y lograr su propio fin político.

El objetivo general de este enjambre social basado en la información no sería la destrucción cinética de un sistema, sino la interrupción de la capacidad del nodo para tomar una

decisión.<sup>9</sup> Las implicaciones de este aspecto de la guerra centrada en el ciberespacio o en redes contra la capacidad de los gobernantes de mantener el orden, son esenciales en las operaciones humanitarias o de seguridad del país. Sin embargo, los actores oscuros, ya sean, nacionales o transnacionales, potencialmente podrían usar el enjambre social por razones puramente cinéticas como fue el caso de los ataques de Mumbai en 2011.<sup>10</sup> Además, el enjambre social puede ser usado por los insurgentes de un estado “conectado” en operaciones de “fase cuatro”.

La superposición de los acontecimientos recientes basados en la comunicación, el Modelo de desarrollo de audiencia de MAO mejorado tanto de Mia Stockmans así como las observaciones personales del autor sobre la promoción basada en la comunicación, proporciona un



**Figura 1. Enjambre social basado en la información**

modelo de trabajo para el enjambre social basado en la comunicación. (Ver Figura 1).

Además, incorporar el trabajo de Muzammil M. Hussein y Philip N. Howard “6-Stage Framework for Political Change” provee un profundo análisis sobre la reciente primavera árabe (marzo de 2012), que valida el modelo de trabajo sobre el enjambre social basado en la comunicación.<sup>11</sup> Luego de explicar los modelos de Stockmans, Hussein y Howard, este autor proporciona una representación gráfica del trabajo del Modelo de enjambre social basado en la comunicación.

En este artículo interpreto el modelo de Stockmans mientras que lo superpongo con la experiencia personal de años de promoción

basada en campañas de comunicación pública. La motivación, capacidad y oportunidad que ofrece el Modelo de MAO sobre el desarrollo de la audiencia, perfeccionado por Stockmans, proporciona un punto de partida básico para un modelo dinámico de enjambre social basado en la comunicación.<sup>12</sup>

**Motivación.** Donde el modelo de Stockmans termina, comienza el modelo de enjambre social basado en la comunicación, que es la motivación. El modelo de Stockmans explica que la motivación para la participación en un evento es, en gran parte, cultural, basado en el deseo y la experiencia y no en una necesidad de vida o muerte.<sup>13</sup> El verse obligado a derrocar a un régimen opresivo es una



inversión significativa, una reacción natural ante la opresión, brutalidad o una injusticia auto percibida.<sup>14</sup> En otras palabras, este evento catalizador, que ella llama “el grito”, es una fuerza dentro de uno mismo que, literalmente, nos motiva a tomar algún tipo de acción, que en circunstancias normales no tomaríamos.

**Capacidad.** La capacidad que Stockmans describe se centra en los recursos de tiempo, dinero y, habilidad física y mental.<sup>15</sup> El tiempo es relativo al tiempo que se pasa en línea; la rapidez es de suma importancia, mientras que los recursos económicos son mínimos. En el paso que tiene que ver con la capacidad del modelo de enjambre social con base en la comunicación, es apropiado mencionar los factores adicionales necesarios para iniciar la movilización de un enjambre social en línea: historia y medio, así como la selección de objetivos que encajen dentro de la descripción de los recursos de Stockmans.

**Historia.** La historia inspira la acción. La historia hace que una audiencia se relacione racionalmente con el objeto.<sup>16</sup> La historia tiene que ver tanto con el receptor como con el mensaje. La historia explica las acciones, creencias, valores y tejido social y, hace que el receptor se identifique con el que envía el mensaje a través de cuentos.<sup>17</sup> Por otra parte, la cultura, el nivel socioeconómico y las creencias personales crean un punto de referencia de la audiencia con la historia. La historia puede crear o no otros promotores.<sup>18</sup> Los comunicadores del Departamento de Defensa fomentan, a diario, una reputación basada en historias mundiales, según las encuestas de confianza de Gallup. Estas encuestas indican que los militares estadounidenses guardan la mayor confianza entre los ciudadanos estadounidenses.<sup>19</sup> Las iniciativas de Relaciones Públicas del Departamento de Defensa moldean estas historias y el poder de las historias con base en las redes.<sup>20</sup> Sin embargo, según el lente del receptor y la interpretación de la historia se pueden producir tremendos resultados.

**Medio.** El medio del enjambre social con base en la comunicación puede ser la red en línea regional, nacional, o tribal, basada en las rejillas de información conectadas globalmente y su capacidad

de usar los medios de comunicación móviles. La selección de blancos puede ocurrir antes o después de la elaboración de la historia. Sin embargo, si el blanco se selecciona antes de elaborar la historia podría necesitar ser reelaborada en todo el proceso y el estado final en línea podría no logarse. Luego, la historia se traduce por medio de individuos súper conectados en el medio, en línea para las masas.

**Reclutamiento, furia y cambio.** La masa base es reclutada en este movimiento, por lo regular, a través de los seguidores en línea ya establecidos de individuos súper conectados, orientados hacia alguna forma de furia política, también conocida como tema de promoción. En este punto, hay un potencial de violencia, confusión, o maniobra. Por último, luego de la furia, hay una probabilidad de que se dé un cambio político. De no acontecer dicho cambio, una persona súper habilitada puede modificar la historia, o una persona súper conectada puede aumentar la masa base, cambiar el medio, o continuar atacando al aparato mediático del gobierno mientras se esfuerza para causar confusión.<sup>21</sup>

**Oportunidad.** La oportunidad descrita por Stockmans, seguida de la promoción, producto, lugar y precio (las “4 P” de mercadeo, por sus siglas en inglés, es la fórmula de mercadeo de los años 60 que todavía se pone en práctica en la comunicación en línea).<sup>22</sup> En un folleto de mercadeo se estipula lo siguiente: Donde la voz de uno rápidamente puede convertirse en la voz de cien o de un millón.<sup>23</sup> La “promoción” de un enjambre social es sinónimo de reclutamiento basado en la historia. El producto es la compra de una continuación de actuales prácticas gubernamentales corruptas o un intento de agrupación de masa junto con los actores afines para imponer un nuevo gobierno. El “lugar” denominado “cualquier lugar” en el enjambre social, primero tomará lugar globalmente en línea. La última P correspondiente al “precio” es la que probablemente pesa más para el reclutamiento en el enjambre social. El precio de este esfuerzo puede ser un cambio de vida, la muerte, o el encarcelamiento.

Stockmans agrega que en la oportunidad, los actores podrían no estar dispuestos a actuar si hay grandes barreras en el entorno.<sup>24</sup> En lo que

respecta al enjambre social, esto es un punto decisivo, donde los actores pueden considerar demasiado arriesgado rebelarse y posiblemente, sufrir más sucesos disruptivos. Además, este es un punto en que puede que comiencen posibles actos violentos cinéticos.

### La súper habilitación y súper conectividad

En su ensayo sobre los efectos que surte la globalización, titulado “Longitudes y Latitud” Thomas Friedman describe a las personas súper habilitadas como las que pueden actuar mucho más directamente y con mucho más poder en el ambiente mundial actual.<sup>25</sup> Friedman explicó cómo los efectos obtenidos por Osama bin-Laden a través del resultado de la globalización, podrían crear problemas con los que las naciones tendrían que lidiar en el futuro.<sup>26</sup> El acontecimiento catalizador motivador es un suceso traumático sufrido por la víctima, que puede llevar a una persona súper habilitada proporcionar a las masas orientación espiritual, militar o ideológica. Este acontecimiento contribuye a la elaboración de la historia.<sup>27</sup> En el campo de las Relaciones Publicas esta persona súper habilitada puede considerarse como la persona influyente, o la que podría elaborar una historia en una situación de defensor, en tercera persona.

Sin embargo, los mega influenciadores en línea, pueden ser considerados como personas súper conectadas. Estos son los actores que por su posición, condición de celebridad, o riquezas están conectados con decenas de miles de personas y pueden formar y reclutar la red para propagar la historia. A menudo, los seguidores pueden tomar información y retransmitirla en su red, lo que agrava los efectos de difundir la información en forma viral. El alcance que tiene la persona súper conectada es potencialmente ilimitada en línea, especialmente, en línea ilimitada, sobre todo, si los datos transmitidos tienen un valor potencial de vida o muerte para el enjambre social.<sup>28</sup>

La amenaza de una persona súper conectada contra los intereses de EUA en lugares remotos son evidentes en situaciones como el ciudadano

pakistaní Sohaib Athar quien emitió un twit, sin saberlo, por medio de @ReallyVirtual (ver Figura 2). Transmitió en tiempo real información sobre



Oh, oh, ahora soy el tipo que blogueó en vivo, la incursión de Osama, sin saberlo.

1 hour ago via TweetDeck

Figura 2.

una misión encubierta estadounidense concebida para capturar a Osama bin Laden.<sup>29</sup> La afirmación casi instantánea de Athar no es poco común en el actual entorno operativo.

Cualquier persona, en cualquier lugar puede informar a una comunidad global en segundos, independientemente de cuán clasificada y compartimentada sea la información. Si bien no sucedió ningún enjambre social físico, en el caso de Athar, solo se puede imaginar la crisis internacional que pudo haber ocurrido si una turba inteligente de una docena de seguidores de sus suscriptores (750 en ese momento) se presentara en la instalación de Bin Laden en Abbottabad y confrontara a los estadounidenses. Luego de twittear en vivo la misión de Bin Laden, Athar, un usuario pakistaní de la tecnología de información Twitter, creó uno de los grupos de seguidores más grandes de Twitter en Pakistán con más de 70.000 seguidores.<sup>30</sup> Si bien, Athar se encontraba dentro de la proximidad más cercana de su red para directamente afectar su operación, la verdadera persona súper conectada en el ejemplo presentado de Osama bin Laden fue Keith Urbahn (ver Figura 3).

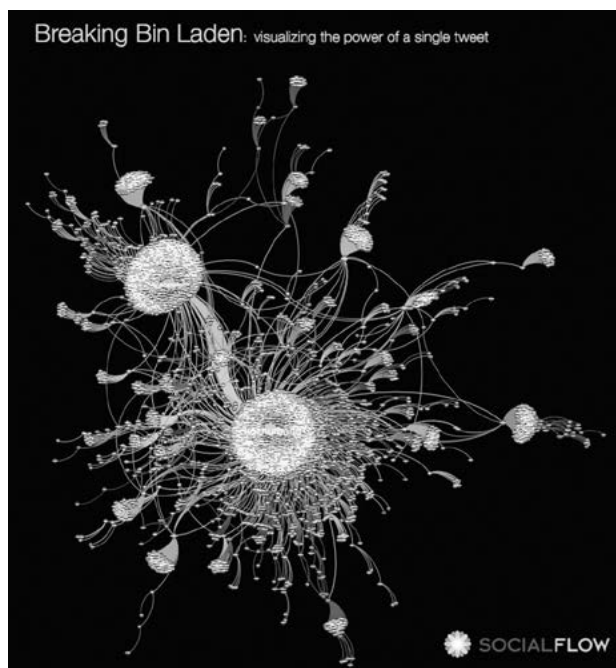


Por lo que me ha dicho una persona de renombre, han matado a Osama Bin Laden. Chévere.

6 hours ago via Twitter for BlackBerry® ☆ Favorite □ Retweet ↻ Reply

Figura 3.

Urbahn es un ex asistente del ex secretario de Defensa, Ronald Rumsfeld.<sup>31</sup> Difundió la voz en línea de que EUA había matado a Bin Laden.<sup>32</sup> Cuando la misión de Athar se difundió en Twitter algunas personas en el mundo tomaron nota; cuando Urbahn tweetió, muchos en los medios de comunicación así como los usuarios de prominentes redes sociales en el gobierno y en la sociedad se dieron cuenta y perpetuaron el mensaje. Con base en la Figura 4, resulta fácil ver qué nodos en la red ofrecen la mayor cobertura con la más mínima información.<sup>33</sup>



**Figura 4.**

Cada nodo representa un usuario de Twitter que ha mencionado a Keith Urbahn en un periodo de una hora y 15 minutos después de su infame tweet. Los lectores pueden encontrar esta representación en <http://blog.socialflow.com/post/5454638896/breaking-bin-laden-a-closer-look>

David Singh Grewal provee una definición adecuada de una red mediante el uso de un modelo de enjambre social basado en la comunicación: Un grupo interconectado de actores vinculados entre sí, de manera que los hace capaces de obtener una cooperación beneficiosa. El poder de la red, alude Grewal, es el resultado de la coordinación social y nuevas normas globales que se originaron a través de

una revolución en los adelantos tecnológicos mediante la eliminación de la distancia y alcance del concepto de globalización.<sup>34</sup>

**El enjambre híper conectado.** Los enjambres sociales funcionan en un “canal de red”; es decir, el enjambre puede estar híper conectado con todos los integrantes del enjambre, pero no hay nadie que sea superior o seguidor, más bien, todos operan independiente y colectivamente para apoyar el enjambre.<sup>35</sup> El enjambre es tanto nodal como no nodal.<sup>36</sup>

Mi modelo de enjambre social basado en la comunicación también proviene de “6-Stage Framework for Political Change” de Hussein y Howard. Sin embargo, hay algunas diferencias basadas en experiencias de mercadeo y aspectos de comunicación del modelo de enjambre social.<sup>37</sup> Mi modelo de enjambre social basado en la comunicación incluye las fases indicadas con números que van del uno al seis de Hussein y Howard que representan sus opiniones. El primer paso es la fase de preparación que ellos alegan incluye el reclutamiento y la elaboración de la historia así como la identificación del medio. Esta es la fase donde la masa base puede comenzar a buscar la historia. La “fase de inicio” es precedida por un suceso catalizador. De ahí, le sigue una “fase de protesta” en la que se organizan las redes en línea para crea un número mayor en línea y en persona. Luego, viene la fase de “aceptar como un hecho”, en la cual, los medios de comunicación en línea hacen que la comunidad mundial se entere. A esto le sigue la “fase de clímax” donde los actores reales chocan en las esferas sociales, culturales y políticas en línea y en persona, donde intentan definir la nueva configuración del movimiento, gobierno, o nación.

El modelo de enjambre social basado en la comunicación que se muestra en la Figura 1, se comprende mejor con los recientes acontecimientos en Irán en 2009, Haití en 2010 y Túnez en 2010 seguido de una posible revolución en Pakistán.

**Irán.** Las elecciones presidenciales iraníes de junio de 2009 parecieron corruptas cuando el presidente Mahmoud Ahmadinejad derrotó a Mir Hussein Mousavi, lo que provocó protestas en todo el país las cuales inicialmente pasaron inadvertidas

en los medios de comunicación estadounidenses.<sup>38</sup> Según Alex Burns y Ben Eltham los “ciudadanos activistas” salieron a las calles de Irán, en gran parte, debido al acceso que proporcionó Twitter a los ciudadanos iraníes.<sup>39</sup> Finalmente, el alcance e influencia global de Internet canalizó a los prominentes medios de comunicación y blogueros a informar sobre las protestas.

Los usuarios regionales, incluso, modificaron sus configuraciones personales en línea como sellos de uso horarios para reflejar la hora de Teherán. Muchas personas en línea, también cambiaron sus fotos de perfil para reflejar un tono verdoso a fin de que coordinara con la historia de una revolución “verde”.<sup>40</sup>

Como un medio, las iniciativas de los medios de comunicación social basados en la promoción “Ayuda a las elecciones de Irán” reunieron 160.000 ciudadanos activistas de otros países para apoyar en línea la revolución iraní.<sup>41</sup> Este enjambre en línea pacíficamente dirigido, fue aún más reforzado por hackers quienes atacaron las redes cibernéticas del gobierno iraní.<sup>42</sup>

Se puede preguntar ¿Por qué el enjambre social no derrocó al represivo régimen iraní? Según Burns y Eltham, probablemente porque el pueblo iraní no estaba dispuesto a luchar contra los brutales actos de violencia cometidos en las calles por las fuerzas militares Basij en contra de los activistas cibernéticos. Estas fuerzas probablemente fueron los “factores ambientales” que Stockmans identifica como obstáculos contra la “oportunidad”.

**Haití.** En 2010, el equipo de medios de comunicación social de la Fuerza Aérea de EUA, se encontraron lidiando directamente con un enjambre social basado en información mientras que al mismo tiempo los aerotécnicos apoyaban las iniciativas de alivio de Haití tras el devastador terremoto que sufrió el país. La infraestructura de Haití junto con sus principales puertos y aeropuertos fueron devastados por el terremoto.<sup>44</sup> En Haití, un pequeño equipo de fuerzas especiales de la Fuerza Aérea de EUA llevaron a cabo la función de controladores de tráfico aéreo. En vista de que el terremoto dañó gravemente las capacidades del

aeropuerto, estos aerotécnicos determinaron las prioridades de aterrizaje de las aeronaves en las pistas superpobladas basándose en la carga del avión y su prioridad.<sup>45</sup>

Un avión de Médicos sin Fronteras voló en círculos porque literalmente, no había más lugar en la pista, de manera que recurrieron al mundo en línea y Twitter. Cuando Ann Curry, una persona súper conectada se dio cuenta de la situación, difundió por medio de Twitter la información de que la Fuerza Aérea debía dejar aterrizar al avión. Ese twitt pasaría a la historia como el twitt más poderoso de 2010.<sup>46</sup>

---

### ***En minutos Internet explotó y el enjambre pulsado atacó con mensajes, preguntas y acusaciones directas...***

En minutos Internet explotó y el enjambre pulsado atacó con mensajes, preguntas y acusaciones directas, lo que inundó los sitios web, salas de chat, foros y blogs de la Fuerza Aérea, lo que, eventualmente, llevó a una masiva cobertura mediática. El equipo de medio social de la Fuerza Aérea, casi instantáneamente, respondió al fervor, pero el enjambre social se había movilizado y pedían cuenta a los encargados de tomar decisiones del Departamento de Defensa. Poco tiempo después, al avión de Médicos sin Fronteras se le permitió aterrizar.<sup>47</sup>

Si bien, el exitoso aterrizaje de la aeronave no estaba directamente relacionado con la atención que capturó el asunto en línea, hizo que el Pentágono respondiera e interactuara con los seguidores en Twitter.<sup>48</sup>

**La primavera árabe.** El ejemplo de la primavera árabe fue el de Mohammed Bouazizi, un tunecino que se convirtió en un individuo súper habilitado a través de la auto inmólación en diciembre de 2010 para protestar contra el aumento de los precios de bienes locales y la corrupción y brutalidad de los policías del lugar.<sup>49</sup> La auto inmólación de Bouazizi grabada en video y utilizada en muchas





Mahmoud Salem, derecha, conversa con la gente antes de suspender su campaña parlamentaria durante los disturbios en Heliópolis, un suburbio de El Cairo, Egipto, el 16 de noviembre de 2011. Salem, uno de los blogueros activistas más prominente de Egipto, quien suspendió su campaña para unirse a los manifestantes en Tahrir. Salen formaba parte de un grupo de activistas en línea que utiliza las redes sociales para difundir la palabra acerca de la corrupción y abuso de la policía bajo el gobierno de Mubarak.

de los sitios en línea y medios de comunicación, inmediatamente convirtió a Bouazizi en una persona súper habilitada que proporcionó una historia a la región para la primavera árabe.<sup>50</sup> Evidentemente, los medios digitales y sociales no ocasionaron que el pueblo tunecino derrocará al gobierno de Túnez, pero el suicidio de Bouazizi y su funeral fueron capturados en los teléfonos móviles y, posteriormente, difundidos por los medios de comunicación y los sitios en línea, lo que creó una historia en video, con la que muchos en la región podían simpatizar y empatizar.<sup>51</sup> Debido a que el mensaje de Bouazizi fue viral, resulta imposible rastrear quién, inicialmente, lo creó y distribuyó, pero la historia fue creada y explotada a través de la comunicación horizontal lo que hizo la promoción más fácil para que se formara el enjambre social.

**Pakistán.** Las posibles amenazas a los intereses gubernamentales estadounidenses mediante el uso

del enjambre social pueden verse afectadas en las Áreas tribales federalmente administradas (FATA, por sus siglas en inglés) de Pakistán, en donde la falta de una historia por parte de Estados Unidos nubló a una nación que luchaba para afirmar la soberanía y poder regional en virtud de la reciente misión de capturar a Bin Laden encabezada por Estados Unidos, los supuestos ataques con drones y terrorismo transnacional. Al colocar el modelo ampliado de MAO en el contexto de las tensiones actuales en Pakistán y los recientes comentarios del hombre principal de al Qaeda, Ayman Zawahiri, en la que llama a una revolución nacional, se debe preguntar “¿Qué acontecerá en Pakistán?”<sup>52</sup>

En la región FATA, la historia de EUA esta casi muerta. Se trata de una zona donde yacen los intereses estratégicos estadounidenses.<sup>53</sup> Sin embargo, 12 por ciento de los pakistaníes consideran positivamente a Estados Unidos.<sup>54</sup> Por otra parte, otras naciones de la región consideran a

Estados Unidos una amenaza militar para ellos, según la investigación de Pew.<sup>55</sup> El país anfitrión y las iniciativas de propaganda enmarcaron esta historia. Este marco permite que los usuarios comprendan una experiencia.<sup>56</sup> Pakistán elabora, en su país, una historia anti estadounidense, en lugares sagrados y hasta en el gobierno.<sup>57</sup> Además, los estadounidenses validaron la historia de Pakistán cuando invadió a Afganistán en 2001.<sup>58</sup> Años de un marco negativo de Estados Unidos, probablemente, creó una imagen perjudicial del mismo en la región.<sup>59</sup> El hermetismo de la historia de Estados Unidos a lo largo de la frontera afgano-pakistaní contribuyó a la elaboración de la historia regional, tribal y familiar contra Estados Unidos, lo que originó una dinámica propicia para el reclutamiento del terrorismo.<sup>60</sup> Según el lente pakistaní de una nación bajo ataque, supuestamente, por un avión teledirigido, ahora 70 por ciento de los pakistaníes quieren que las fuerzas estadounidenses salgan de Afganistán.<sup>61</sup> Las percepciones de Pakistán sobre Estados Unidos seguirán declinando siempre que estos supuestos drones lleven a cabo un ataque en la frontera sin explicación ni transparencia por parte del gobierno involucrado. A continuación se presenta lo que sucede después en Pakistán con base en el modelo de enjambre social.

Uno se debe preguntar por qué los pakistaníes no han respondido a este asunto que los afecta, de manera similar a la primavera árabe. Hay algunas teorías.<sup>62</sup> Sin embargo, en gran medida, se desconoce la respuesta a esta pregunta. Aún así, ahora una persona súper habilitada, el jefe de al Qaeda, Ayman Al Zawahiri, hizo un llamado a los pakistaníes para que se levantaran contra el gobierno de Pakistán y siguieran un camino parecido al de la primavera árabe.<sup>63</sup> Mediante el uso de mi modelo de enjambre social basado en la comunicación, si los pakistaníes en la región FATA consideran las políticas gubernamentales de su país con respecto a las operaciones occidentales como un peligro para sus vidas, esto podría ser un evento catalizador para algunos de ellos. Al resumir estos elementos necesarios para que un enjambre social comience, tome en consideración la siguiente lista:

- Cuentan con una persona súper habilitada, Zawahiri, que ha elaborado la historia de la corrupción, sentimientos anti gubernamentales y declive económico y, engendrado filas de futuros reclutas.<sup>64</sup>

- El hecho de que las personas afectadas por un suceso catalizador cuenten con personas súper conectadas no está claro.<sup>65</sup>

- Necesitan a una persona lista y dispuesta para proveer un medio y red.<sup>66</sup>

- Además, necesitan a alguien dispuesto a crear un enjambre en línea o en persona.<sup>67</sup>

El medio de enjambre social de Pakistán está presente con 68,2 por ciento de ciudadanos que poseen teléfonos celulares.<sup>68</sup> La idea de Pakistán del uso generalizado de teléfonos celulares como una herramienta de terrorismo solo empieza a tomar forma, según lo evidenció la reciente legislación de esa nación relacionada con la prohibición de la venta de tarjetas SIM móviles sin datos biométricos.<sup>69</sup> Además, solo 37 por ciento de los pakistaníes apoyan las iniciativas de la nación contra el extremismo en la FATA.<sup>70</sup> Un aspecto sólido del sondeo de opinión de Pakistán es que las tasas de aprobación de los grupos terroristas como al-Qaeda y los talibanes van en declive.<sup>71</sup>

Los supuestos ataques por medio de drones, al parecer de precisión y que solo elimina a los blancos previstos, puede que no sea un suficiente catalizador para que la masa base se levante en contra del gobierno pakistaní y la supuesta misión de Estados Unidos en el lugar. Sin embargo, la percepción puede ocultar la realidad y, si la gente de FATA cree en su historia, cualquier cosa puede suceder.<sup>72</sup>

Según los investigadores civiles, la precisión de los presuntos ataques con drones no está en cuestión. Los aviones y procesos sistemáticos son fundados y, suponiendo que estos ataques podrían servir de catalizador, su precisión no podría explicar por qué no han desencadenado un enjambre social en Pakistán.<sup>73</sup> La falta de un enjambre social podría no ser por la falta de una buena historia o un bajo reclutamiento. Podría ser porque el efecto catalizador no es tan grande ni tan difundido en la región FATA según lo informado por los medios

de comunicación. Sin embargo, la historia global de las bajas civiles percibidas provenientes de los ataques con drones es significativa.<sup>74</sup>

**Costo y uso generalizado.** Finalmente, el sistema operativo del concepto como en enjambre social basado en la comunicación tiene puntos fuertes y débiles y, oportunidades y amenazas tanto en la ofensiva como en la defensa. El punto más fuerte del concepto de un enjambre social basado en la comunicación es su costo y su uso generalizado. Las plataformas habilitadoras de los medios móviles gratuitos como Twitter, Facebook y Google ofrecen una amplia gama de latitud a las organizaciones que funcionan en un entorno presupuestario limitado. Para Estados Unidos, estas iniciativas pueden ser relativamente rápidas, en una sociedad que vivió en guerra la pasada década. El punto más fuerte de esta herramienta gratuita es su tamaño; casi mil millones de usuarios usan Facebook; ese es un tremendo alcance dentro de los usuarios de la red.<sup>75</sup> Además, no es necesario que un gran número de empleados usen estas herramientas debido a la red distribuida de usuarios que ya están en el sistema. La historia ofrece una ventana en el desarrollo de la comunicación; desde reuniones televisadas comunitarias de una ciudad, la prensa escrita hasta el megáfono como medio y, ahora, los ayuntamientos globales sin límites de fronteras o uso horarios, Internet, es un cambio de juego.

Un punto débil de mis declaraciones sobre el enjambre social basado en la comunicación puede ser el hecho de que se basan en años de experiencia personal. Además, muchos estrategas en línea consideran que las “4 P” del mercadeo pueden estar desincronizadas con los comunicadores y las redes que principalmente operan en línea.<sup>76</sup> Sería inadecuado dejar de mencionar también las iniciativas de colección de documentos contra este tema; algunos consideran utópica la capacidad.

En su libro titulado *The Net Delusion*, Evgeny Morozov ofrece sus contrapuntos al concepto de que los medios de comunicación en línea pueden estimular la revolución. Sus argumentos proporcionan un debate sobre el creciente poder de Google, agencias de espionaje extranjeras que

recolectan datos de todo el mundo y las consecuencias de una abierta y gratuita Internet. Sin embargo, el libro es todo pesimismo y penumbra con poco optimismo.

Además, si bien el fácil acceso es el punto fuerte del enjambre social basado en la comunicación, es un punto débil; en lugares tales como Corea del Norte y muchos otros en todo el mundo, clasificados como los agujeros negros de Internet, probablemente no tendrán la capacidad de crear enjambres sociales.<sup>77</sup> Si un individuo súper conectado crea una red de enjambre en uno de estos países, probablemente sufriría la censura nacional y prácticas gubernamentales represivas.

**El rastro con migajas de pan.** Un gran punto débil al emplear los enjambres sociales es el rastro con migajas de pan digitales que dejan atrás los usuarios de Internet. Este rastro provee una vía rápida de venganza de las fuerzas a favor del régimen para ubicar y neutralizar a los activistas en línea, como fue en el caso de Irán.<sup>78</sup> Además, entre las debilidades se encuentra la capacidad de los medios móviles de etiquetar las fotos y videos. Estos productos geo etiquetados inherentemente contienen los datos originales que necesitan los enjambres para comunicarse y planear las actividades entre sí; sin embargo, la debilidad irónica es que el nodo gubernamental encargado de tomar decisiones, en teoría, puede rastrear los dispositivos capacitadores de GPS, ya sea, en tiempo real, o a través de los GPS con fotos y videos. Además, los datos que se transmiten por ondas aéreas estarían vulnerables a la interceptación e interferencia a través de distintos métodos.

Entre las oportunidades que se presentan en el enjambre social basado en la comunicación se encuentran tanto las funciones tradicionales de mando y control por parte de la fuerza del enjambre social como del nodo gubernamental encargado de tomar decisiones. Además, el concepto va más allá del área de la recolección de datos de información de inteligencia extranjera. Los medios tales como el *American Open Source Center* o el comando cibernético de EUA pueden hacer posible los mecanismos para monitorear los enjambres sociales basados en la comunicación.

Sin embargo, el transmitir e interpretar, en tiempo real, esos datos de inteligencia para los comandantes en el campo de batalla o la policía es todo un problema. Otra oportunidad puede yacer en el papel que desempeña el gobierno estadounidense en las misiones clandestinas de organizaciones especializadas en insurgencias. Los enjambres sociales basados en la comunicación proporcionan otro aspecto tanto en la lucha, monitoreo y reconocimientos como en cómo vencer la insurgencia.

Entre las amenazas que tienen que ver con el enjambre social basado en la comunicación se encuentra la estructura de comunicación vertical encontrada en todas las burocracias. Toda respuesta por parte de una agencia, en última instancia, necesita una estructura organizada de red que pueda manejar la gran cantidad de datos y directamente dirigirla al nivel de compañía o los jefes de la policía. El esperar semanas, días o hasta minutos es demasiado tiempo para que las agencias maniobren una respuesta dentro del espacio de decisión de un enjambre social en línea. Además, las amenazas pueden provenir de elementos de red oscuros que intentan usar el enjambre social basado en la comunicación en Estados frágiles o fracasados, por consiguiente, trabajar con los rebeldes para comenzar una revuelta en línea en lugar de atacar a un blanco por la fuerza—una insurgencia social cibernética.

### **Las amenazas futuras**

Una futura amenaza radica en la guerra en sí. Un enjambre social basado en la comunicación puede contar tanto con una defensa georgiana asistida, como suavizada durante los cinco días de guerra con Rusia en 2008. El ablandamiento cibernético y los patriotas cibernéticos supuestamente atacaron la infraestructura de Georgia antes de que siquiera empezaran las operaciones cinéticas.<sup>79</sup> Ampliamente se rumorea que los activistas rusos contratados alistaron soldados cibernéticos (ciudadanos comunes y corrientes) de

una red social popular para llevar a cabo ataques contra la infraestructura del Gobierno georgiano.<sup>80</sup> Imagine si semanas antes de que comenzaran los ataques de ofensiva cibernéticos, las iniciativas de reclutamiento del enjambre social potencialmente pudieron haber afectado el resultado de ese conflicto. El enjambre social basado en la comunicación no es en lo absoluto una panacea. Ofrece métodos para iniciar, detener y coordinar las insurgencias en línea, mientras que simultáneamente crea confusión gubernamental en una sociedad moderadamente conectada. Sus métodos se profundizan cuando la represión y corrupción son incontroladas, cuando es fácil conseguir una narrativa y cuando el acceso diplomático de otros poderes mundiales no es fácil de lograr, como fue el caso en Irán en 2009.

En situaciones como la primavera árabe en Libia, el empleo de las acciones de los medios sociales en línea por los enjambres sociales puede ayudar a la revolución. En este caso, fue probablemente debido a que la fuerza militar de la OTAN limitó las “barreras” que imponen las fuerzas del gobierno.<sup>81</sup> Sin esta intervención las fuerzas pro Gadafi se hubieran desempeñado mucho mejor.

Con una organización sin nodos, una iniciativa interinstitucional completamente integrada y financiada en una fuerza de tarea conjunta para la comunicación global (que juega un papel libremente definido pero no está subordinado al Comando Cibernético de Estados Unidos) ofrecería la mejor manera posible para que EUA identificara, contrarrestara y adaptara a un enjambre social en línea. El proceso de organizar grupos en línea que puedan crear tensión para abrumar a los encargados de tomar decisiones o a las fuerzas del Gobierno a través de los enjambres sociales basados en la comunicación, es posible. Los gobernantes deberían tomar estos enjambres sociales y su acceso para democratizar las tecnologías digitales en escenarios de planificación futuros.**MR**



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Faggard, David, "Horizontal communication: Maneuvering a 21st Century Air Force with Web 2.0," Air Force Institute of Technology, Wright Patterson AFB, 2009.
2. Arquilla, John y Ronfeldt, David, *Swarming and The Future of Conflict*, Rand National Defense Institute (Santa Monica, California, 2000), prepared for the Office of the Secretary of Defense, p. 7.
3. *Ibid.*
4. Edwards, Sean, J.A., *Swarming on the Battlefield: Past, Present, and Future*, Rand National Defense Institute (Santa Monica, California, 2000), prepared for the Office of the Secretary of Defense, p. 2.
5. Arquilla y Ronfeldt, p. 22.
6. Rheingold, Howard, *Smart Mobs, the Next social Revolution: Transforming Cultures and Communities in the Age of Instant Access* (Cambridge, MA: Basic Books, 2002).
7. Arquilla y Ronfeldt, 7. Mass, melee, and maneuver are forms of warfare, which historically build upon each other over time leading to the concept of swarming.
8. Schmidtchen, David, "Military Systems as Socio-Technical Networks," in *The Rise of the Strategic Private, Technology, Control and Change in a Network-Enabled Military*, The General Sir Brudenell White Series (Commonwealth of Australia: National Library of Australia, 2006), p. 8.
9. Arquilla y Ronfeldt, p. 23.
10. MSN.com News, "Mumbai attack plan used Google Earth, says US commander," 17 de mayo de 2012, online at <<http://news.in.msn.com/international/mumbaiattack-plan-used-google-earth-says-us-commander-1>> (14 de mayo de 2012).
11. Hussain, Muzammil M. y Howard, Philip N., "Democracy's Fourth Wave? Information Technologies and the Fuzzy Causes of the Arab Spring," Working Paper Series for the Social Science Research Network, 27 March 2012, online at <[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2029711](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2029711)> (14 de abril de 2012).
12. Stockmans, Mia, "MAO-Model of Audience Development: Some Theoretical Elaborations and Practical Consequences," Tillburg University, no publication date, online at <[http://neumann.hec.ca/aimac2005/PDF\\_Text/Stockmans\\_Mia.pdf](http://neumann.hec.ca/aimac2005/PDF_Text/Stockmans_Mia.pdf)> (1 de mayo de 2012).
13. *Ibid.*, p. 2.
14. Hands, Joss, "@ is for Activism: Dissent, Resistance and Rebellion in a Digital Culture" (New York: Pluto Press, 2011), p. 7.
15. Stockmans, "MAO-Model of Audience Development," p. 4.
16. Littlejohn, Stephen W., *Theories of Human Communication* 5th edition (New York: Wadsworth Publishing Company, 1996).
17. Keyton, Joann, *Communication Research: Asking Questions, Finding Answers* (New York: McGraw Hill Publishing Company, 2001).
18. Rendon, John, Briefing to U.S. Army Command and General Staff College, Fort Leavenworth, KS, p. 20 de septiembre de 2011.
19. Gallup, "Congress Ranks Last in Confidence in Institutions," Gallup Website, 22 July 2010, online at <<http://www.gallup.com/poll/141512/congress-ranks-lastconfidence-institutions.aspx>> (14 de septiembre de 2011).
20. Grewal, David Singh, "Globalization and Network Power," *Network-Power: The Social Dynamics of Globalization* (London: Yale University Press, 2008), págs. 4 y 9.
21. Ronfeldt, Arquilla, p. 69. "Pulse" se usó en todo el estudio Rand y este autor considera la naturaleza de los mensajes en línea constantes a favor o en contra de un asunto que confunde o degrada al nodo encargado de tomar decisiones es parecido al ataque "pulsado".
22. Kotler, Philip y Armstrong, Gary, "Principles of Marketing" (14th Edition) (Boston: Prentice Hall, 2011).
23. Brymer, Chuck, presidente y CEO, DDB Worldwide, "swarm marketing," no publication date, online at <[http://www.ddb.com/pdf/yellowpapers/DDB\\_YP\\_swarm\\_210408.pdf](http://www.ddb.com/pdf/yellowpapers/DDB_YP_swarm_210408.pdf)> (15 April 2012).
24. Stockmans, "MAO-Model of Audience Development," p. 5.
25. Friedman, Thomas L., "Longitudes and Attitudes: Exploring the World after September 11," online at <<http://www.thomasfriedman.com/bookshelf/longitudesand-attitudes/prologue>> (1 May 2012).
26. *Ibid.*
27. Friedman, "Longitudes and Attitudes," 2002.
28. Rheingold, "Smart Mobs," 2002, xv.
29. Gross, Doug, "Tweeting Osama's Death: The Accidental Citizen Journalist," CNN, online at <[http://articles.cnn.com/2012-03-10/tech/tech\\_social-media\\_twitterosama-death\\_1\\_sohaib-athar-abbottabad-citizen-doctor?\\_s=PM:TECH](http://articles.cnn.com/2012-03-10/tech/tech_social-media_twitterosama-death_1_sohaib-athar-abbottabad-citizen-doctor?_s=PM:TECH)>, marzo de 2012 (2 abril de 2012).
30. Sohaib Athar Twitter Profile, online at <<http://twitter.com/#!/re-allyvirtual>> (2 de mayo de 2012).
31. Cooper, Charles, Twitter's bin Laden "coming of age moment"—really?" *ABC News*, 2 de mayo de 2011, online at <[http://www.cbsnews.com/8301-501465\\_162-20058851-501465.html](http://www.cbsnews.com/8301-501465_162-20058851-501465.html)> (3 mayo de 2012).
32. Urbahn, Keith, "Osama-bin-laden-tweet-death," Google Image of Urbahn's Tweet, 2011, online at <<http://utopianist.com/2011/05/osama-bin-laden-killed-the-global-online-community-reacts/osama-bin-laden-tweet-death/>> (4 de mayo de 2012).
33. Lotan, Gilad, "Breaking Bin Laden: A Closer Look," *Social Flow*, 13 de mayo de 2011, online at <http://blog.socialflow.com/post/5454638896/breaking-bin-laden-a-closerlook> (3 de mayo de 2012).
34. Grewal, *Network-Power*, p. 4.
35. Arquilla y Ronfeldt, p. 58.
36. *Ibid.*, p. 83.
37. Hussain y Howard, "Democracy's Fourth Wave?" 27 de marzo de 2012.
38. Burns, Alex y Eltham, Ben, (2009) "Twitter Free Iran: An Evaluation of Twitter's Role in Public Diplomacy and Information Operations in Iran's 2009 Election Crisis," in *Communications Policy & Research Forum 2009*, 19th-20th November 2009, University of Technology, Sydney, p. 299.
39. *Ibid.*, Twitter Free Iran, p. 303.
40. *Ibid.*
41. *Ibid.*
42. *Ibid.*, p. 304.
43. *Ibid.*, p. 305.
44. Spiegel, Peter y Dreazen, Yochi, "U.S. Air Force Reopens Haitian Airport," *Wall Street Journal*, Americas News Section, 15 de enero de 2010, online at: <http://online.wsj.com/article/SB10001424052748703657604575004913901168380.html> (4 de mayo de 2012).
45. Foster, Tyler, "Dispatch from an Airman in Haiti—Team Efforts," *Air Force Blog*, 2010, online at <<http://airforcelive.dodlive.mil/index.php/2010/01/dispatch-from-anairman-in-haiti-team-efforts/>> (12 de abril de 2012).
46. MSNBC Newscast, "Ann Curry's Haiti tweet ranked most powerful of 2010," 14 de diciembre de 2010, online at <[http://today.msnbc.msn.com/id/40645273/ns/today-today\\_celebrates\\_2010/t/ann-currys-haiti-tweet-ranked-most-powerful/](http://today.msnbc.msn.com/id/40645273/ns/today-today_celebrates_2010/t/ann-currys-haiti-tweet-ranked-most-powerful/)> (22 abril de 2012).
47. Villarino, Eliza, "The Power of a Tweet: Doctors without Borders," *Devex*, 12 de octubre de 2011, online at <<http://www.devex.com/en/news/76230/print>> (4 abril de 2012).
48. Curry, Ann, television correspondent, NBC, interviewed by author, 20 de abril de 2010.
49. Raghavan, Sudarsan, "A lost generation of young people of Tunisia discuss grievances that led to their revolution," *Washington Post*, World Section, 20 de enero de 2011, online at <[http://www.washingtonpost.com/world/a-lost-generation-of-young-people-of-tunisia-discuss-grievances-that-led-to-their-revolution/2011/01/20/ABfCqQR\\_story.html](http://www.washingtonpost.com/world/a-lost-generation-of-young-people-of-tunisia-discuss-grievances-that-led-to-their-revolution/2011/01/20/ABfCqQR_story.html)>

(19 de abril de 2012).

50. Mohyeldin, Ayman, "Tunisia: Time of Change, Suicide that Sparked a Revolution," *Al-Jazeera English*, 19 enero de 2011, online at <<http://www.youtube.com/watch?v=47d6fyaOjRM>> (3 de mayo de 2012).

51. *Ibid.*

52. Hashim, Asad, "Pakistan: A revolution against whom?" *Al-Jazeera*, 24 de marzo de 2011, online at <<http://www.aljazeera.com/indepth/features/2011/03/2011322132948393481.html>> (27 de abril de 2012).

53. Obama, Barack, "Text of Obama's Speech to West Point 2010 Cadets," CBSnews.com, 22 de mayo 2010, online at <<http://www.cbsnews.com/stories/2010/05/22/national/main6509577.shtml>> (4 de mayo de 2012).

54. Pew, "Support for Campaign against Extremists Wanes," *Pew Global Attitudes Project*, 21 de junio de 2011, online at <<http://www.pewglobal.org/2011/06/21/u-s-image-in-pakistan-falls-no-further-following-bin-laden-killing>> (4 mayo de 2012).

55. Pew, "From Hyperpower to Declining Power," *Pew Global Attitudes Project*, p. 7. Septiembre de 2011, online at <<http://www.pewglobal.org/2011/09/07/from-hyperpower-to-declining-power/>> (4 mayo de 2012).

56. Littlejohn, "Theories of Human communication," 1996.

57. Gerwehr, Scott y Daly, Sara, "Al-Qaida: Terrorist Selection and Recruitment," Rand National Security Research Division, no date given of publication; however, language in the report indicates it is post-9/11, online at <[http://www.rand.org/pubs/reprints/2006/RAND\\_RP1214.pdf](http://www.rand.org/pubs/reprints/2006/RAND_RP1214.pdf)> (4 de mayo de 2012).

58. Pew, "Support for Campaign against Extremists Wanes."

59. Kull, Steven, "Why Muslims are still mad at America," *World Public Opinion.org*, 6 de septiembre de 2011, online at <<http://www.worldpublicopinion.org/pipa/articles/bmiddleeastnafrica/691.php>> (4 de mayo de 2012).

60. Pew, "Support for Campaign against Extremists Wanes," p. 3.

61. Qazi, Farhana, "Why is there no revolt in Pakistan?" *Reuters*, The Great Debate Web page, 11 de mayo de 2011, online at <<http://blogs.reuters.com/great-debate/2011/05/11/why-is-there-no-revolt-in-pakistan>> (4 de mayo de 2012).

62. CNN, "Al Qaeda leader calls for revolt like Arab Spring in Pakistan," *CNN U.S. Webpage*, 16 de marzo de 2012, online at <[http://articles.cnn.com/2012-03-16/asia/world\\_asia\\_pakistan-al-qaeda-video\\_1\\_al-qaeda-leader-al-zawahiri-united-states-andpakistan?\\_s=PM:ASIA](http://articles.cnn.com/2012-03-16/asia/world_asia_pakistan-al-qaeda-video_1_al-qaeda-leader-al-zawahiri-united-states-andpakistan?_s=PM:ASIA)> (2 de mayo de 2012).

63. Daily Times Website, "US should apologise for Salala cross-border attack: Pakistan," 21 May 2012, online at <[http://www.dailytimes.com.pk/default.asp?page=2012%5C05%5C21%5Cstory\\_21-5-2012\\_pg1\\_3](http://www.dailytimes.com.pk/default.asp?page=2012%5C05%5C21%5Cstory_21-5-2012_pg1_3)> (21 de mayo de 2012).

64. Leiby, Richard y DeYoung, Karen, "U.S. drone strikes resume in Pakistan; action may complicate vital negotiations," *Washington Post*, World Section, 29 de abril (no year given), online at <[http://www.washingtonpost.com/world/asia\\_pacific/usdrone-strikes-resume-in-pakistan-action-may-complicate-vital-negotiations/2012/04/29/gIQA1prqT\\_story.htm](http://www.washingtonpost.com/world/asia_pacific/usdrone-strikes-resume-in-pakistan-action-may-complicate-vital-negotiations/2012/04/29/gIQA1prqT_story.htm)> (20 de mayo de 2012).

65. Pew, "Support for Campaign against Extremists wane."

66. Rumsfeld, Donald, "Rumsfeld's war on terror memo," *USA Today*, World and Politics Section, 20 de mayo de 2005, online at <<http://www.usatoday.com/news/washington/executive/rumsfeld-memo.htm>> (2 de mayo de 2012).

67. Pakistan Telecommunications' Agency official data, no publication date given, online at <[http://www.pta.gov.pk/index.php?option=com\\_content&task=view&id=269&Itemid=658](http://www.pta.gov.pk/index.php?option=com_content&task=view&id=269&Itemid=658)> (18 abril de 2012).

68. Pakistan cracks down on 'terrorism tool' mobile sim cards, 3 de diciembre de 2012, online at <<http://www.telegraph.co.uk/news/worldnews/asia/pakistan/9718441/Pakistan-cracks-down-on-terrorism-tool-mobile-sim-cards.html>> (10 de diciembre de 2012).

69. Pew, "Support for Campaign against Extremists Wanes."

70. *Ibid.*

71. Williams, Brian Glyn, Fricker, Matthew y Plaw, Avery, "New Light on the Accuracy of the CIA's Predator Drone Campaign in Pakistan," *Terrorism Monitor*, vol. 8, 11 de noviembre de 2010, online at <[http://www.jamestown.org/single/?no\\_cache=1&tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=37165%20](http://www.jamestown.org/single/?no_cache=1&tx_ttnews%5Btt_news%5D=37165%20)> (3 de mayo de 2012).

72. *Ibid.*

73. PakistanSurvey.org, The New America Foundation, no publication date, online at <<http://pakistanurvey.org/question/drone-targets>> (22 de mayo de 2012). Additional data concerning the alleged drone strikes is viewable in an online Google Map mash-up from open source reporting at <<http://counterterrorism.newamerica.net/drones>>.

74. DesMarais, Christina, "Facebook vs. Google: Who Will Win?" *PCWorld*, 19 de mayo de 2012, online at <[http://www.pcworld.com/article/255866/facebook\\_vs\\_google\\_who\\_will\\_win.html](http://www.pcworld.com/article/255866/facebook_vs_google_who_will_win.html)> (20 mayo de 2012).

75. Meerman, David Scott, "Why the 4 Ps of marketing do not work on the Web," *Webinknow.com*, 20 July 2011, online at <<http://www.webinknow.com/2011/07/whythe-4-ps-of-marketing-do-not-work-on-the-web.html>> (7 de mayo de 2012).

76. Reporters without Borders info-graphic, "The Internet's Black Holes," no publication date, online at <<http://emu.edu/now/peacebuilder/files/2011/04/internetblack-holes-rsf.jpg>> (11 de abril de 2012).

77. Burns y Eltham, Twitter Free Iran, p. 304.

78. Rosenzweig, Paul, "From Worms to Cyber War," *The Defining Ideas Website, A Hoover Institutional Journal*, 9 de diciembre de 2011, online at <<http://www.hoover.org/publications/defining-ideas/article/102401>> (18 de mayo de 2012).

79. Meserve, Jeanne, "Study warns of cyber warfare during military conflicts," *CNN*, 17 de agosto de 2009, online at <[http://articles.cnn.com/2009-08-17/us/cyber.warfare\\_1\\_russian-georgian-attacks?\\_s=PM:US](http://articles.cnn.com/2009-08-17/us/cyber.warfare_1_russian-georgian-attacks?_s=PM:US)> (18 de mayo de 2012).

80. O'Neill, Megan, "How YouTube is Aiding the Libyan Revolution," *Social Times*, 26 de febrero de 2011, online at <<http://socialtimes.com/youtube81>>. Megan O'Neill, "How YouTube is Aiding the Libyan Revolution," *Social Times*, 26 febrero de 2011, online at <[http://socialtimes.com/youtube-libyanrevolution\\_b39678](http://socialtimes.com/youtube-libyanrevolution_b39678)> (20 de mayo de 2012).



**E**N NUESTRA 35ª edición de *Military Review* hemos dedicado un espacio muy especial para despedirnos de nuestro apreciado editor en jefe, Coronel John J. Smith, que se retira luego de casi 32 años de, honorablemente, servir en el Ejército de EUA. Por lo regular, no solemos publicar ninguna información acerca de las actividades de nuestra organización, sin embargo, para nosotros, este momento es una ocasión sumamente especial.

Solo los que hemos sido lo suficientemente afortunados de trabajar con el Coronel Smith durante los últimos cinco años de su carrera militar, podemos apreciar su visión, entusiasmo e iniciativa a esta labor.

La dote de liderazgo del Coronel Smith, ayudó a convertir a esta relativamente pequeña

organización del Ejército de EUA en una fuente indispensable de información y debate sobre temas militares. En gran medida, *Military Review* le debe su gran éxito a la visión del Coronel Smith de prever el siguiente tema importante relacionado con los asuntos militares, su incansable búsqueda de buenos autores y sus rápidas medidas para la producción oportuna de las ediciones de la revista. Antes de todo lo previamente mencionado, los integrantes de esta revista queremos expresarle a nuestro Coronel que lo consideramos una persona muy generosa, gentil, de altos y estrictos principios y, una fuente de gran inspiración para todos los que hemos trabajado bajo su administración. Coronel, ha sido un gran honor trabajar para usted y con usted. Le deseamos un futuro lleno de prosperidad y productividad en su nueva carrera civil.





Baje una aplicación en su celular que le permita escanear o leer códigos QR y tómele foto al código para entrar a nuestro sitio.



(Prensa Asociada/Andoni Lubaki)

Un hombre grita después de que un misil cayera en una casa en Aleppo, Siria, 3 de enero de 2013. La lucha es parte de la violencia en aumento en la guerra civil siriana en la cual las Naciones Unidas han estimado que más de 60.000 personas han fallecido desde que comenzaron las revueltas contra el presidente Bashar Assad, en marzo de 2011.

