



<http://militaryreview.army.mil>

PB-100-14-7/8

Headquarters, Department of the Army

PIN: 104318-000

Approved for public release; distribution is unlimited

Military Review

REVISTA PROFESIONAL DEL EJÉRCITO DE EUA

MAYO-AGOSTO 2014

Inteligencia Estratégica en América Latina p3

Dr. José Gabriel Paz

El uso del ciberpoder p50

Teniente Coronel Kevin L. Parker, Fuerza Aérea de EUA

WHINSEC y la Maestría en Artes y Ciencias Militares p84

Dr. Prisco Hernández

CENTRO DE ARMAS COMBINADAS, FUERTE LEAVENWORTH, KANSAS



FEATURES

3 Inteligencia Estratégica en América Latina

Calidad y eficiencia en la gestión estatal

Dr. José Gabriel Paz

En América Latina, el ámbito de la inteligencia estratégica es un campo escasamente considerado en el mundo académico y absolutamente desconocido para la sociedad en general...

13 La teoría de liderazgo basada en los puntos fuertes y el desarrollo de líderes subalternos

Melinda Key-Roberts, Doctora en Filosofía

A fin de llevar a cabo operaciones militares a través de la ejecución descentralizada, los soldados deben comprender la intención de su comandante y luego, determinar el mejor curso de acción para lograr los objetivos de la misión.

24 Consideraciones para las operaciones ciberespaciales ofensivas

Capitán de Corbeta Kallie D. Fink; Mayor John D. Jordan; y Mayor James E. Wells

Las operaciones ciberespaciales ofensivas se han vuelto omnipresentes en la última década y su inclusión en la planificación deliberada está en aumento.

34 La crisis siria desde la perspectiva de un vecino Un punto de vista de Turquía

Karen Kaya

Lo que comenzó como un disturbio interno en Siria en marzo de 2001 se convirtió en una crisis regional, que luego llegó a ser una crisis internacional. Hoy en día, la crisis en Siria afecta a toda la región que rodea al país, más críticamente los vecinos de Siria...



Foto de portada

Especialista Daishon Newton, Ejército de Estados Unidos, asignado a la Fuerza de seguridad del Equipo de Reconstrucción Provincial de Zabul, proporciona seguridad mientras los integrantes del equipo se desplazan a un lugar de un proyecto de canal en la provincia de Zabul, Afganistán, 14 de junio de 2011. (Sgto. Brian Ferguson, Fuerza Aérea de Estados Unidos)

44 El carácter crítico de la capacitación de capitanes

En el presente y en el futuro —una actualización

Teniente Coronel (R) Keith R. Beurskens

En el presente artículo, se presenta una actualización del artículo de William M. Raymond, hijo, Keith R. Beurskens y Steven M. Carmichael que fue publicado en Military Review, número de noviembre-diciembre de 2010...

50 El uso del ciberpoder

Teniente Coronel Kevin L. Parker

Después de más de 50 años, la guerra de Corea no se ha acabado oficialmente, pero pocas veces se lanzan barreras de artillería a través de la zona desmilitarizada. Las fuerzas militares de EUA continúan luchando en Afganistán después de más de 10 años, sin declaración formal de guerra.

60 ¿Un Waterloo del siglo XXI?

Fomentar la libertad de acción frente a la incertidumbre

Colonel (R) Aleks N. Gloffka Reyes

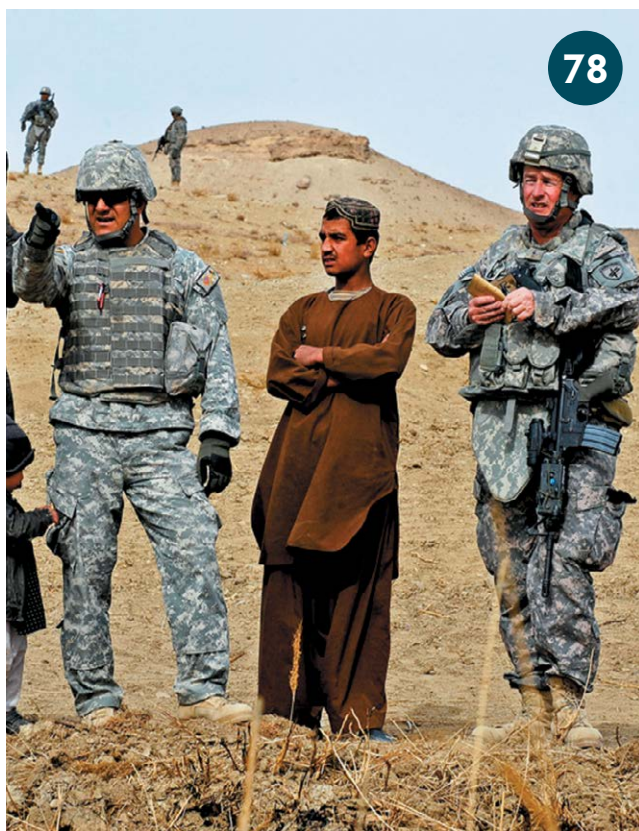
La cita que precede esta introducción es tal vez uno de los mejores ejemplos históricos de una obediencia al pie de la letra, pero lejos del espíritu de la orden. Durante la Batalla de Waterloo y tras haber vencido en Ligny, el mariscal Grouchy recibió la orden de Napoleón de perseguir las fuerzas prusianas...

69 La ética imaginaria del Ejército

Una necesidad de expresar una base verdadera para nuestra profesión

Teniente Coronel Brian Imiola, Doctor en Filosofía

Casi todo el mundo está familiarizado con la historia del "Nuevo traje del Emperador". Al Emperador se le engaña para que crea que tiene el mejor traje confeccionado con una tela que es invisible para los que, ya sea, no son aptos para ocupar sus puestos, o irremediablemente ignorantes.



Military Review

THE PROFESSIONAL JOURNAL OF THE U.S. ARMY

Mayo-Agosto 2014 Tomo 69 Número 3
Professional Bulletin 100-14-5/8
Authentication no.1415503

Comandante, Centro de Armas Combinadas: General Robert B. Brown
Editora Jefe de Military Review: Coronel Anna R. Friederich-Maggard
Editor Jefe, Edición en inglés: William M. Darley
Editor Jefe, Ediciones en Idiomas Extranjeros: Miguel Severo
Gerente de Producción: Mayor Efrem Gibson
Administración: Linda Darnell

Ediciones en Idiomas Extranjeros

Traductora Asistente: Paula Keller Severo
Diagramador/Webmaster: Michael Serravo

Edición Hispanoamericana

Traductora/Editora: Albis Thompson
Traductor/Editor: Ronald Williford

Edición Brasileña

Traductor/Editor: Shawn A. Spencer
Traductora/Editora: Flavia da Rocha Spiegel Linck

Asesores de las Ediciones Iberoamericanas

Oficial de Enlace del Ejército Brasileño ante el CAC y Asesor de la Edición Brasileña: Coronel Hertz Pires do Nascimento
Oficial de Enlace del Ejército de Chile ante el CAC y Asesor de la Edición Hispanoamericana: Teniente Coronel Claudio Mendoza Oyarce

Military Review—Publicada bimestralmente en inglés, español y portugués, por el Centro de Armas Combinadas (CAC) del Ejército de EUA, Fte. Leavenworth, Kansas.

Los fondos para su publicación han sido autorizados por el Departamento del Ejército con fecha 12 de enero de 1983.

Porte pagado por circulación controlada en Leavenworth, Kansas 66048 y Kansas City, Missouri 64106. Teléfono en EUA: (913) 684-9338, FAX (913) 684-9328.

Correo Electrónico (E-Mail) usarmyleavenworth.tradoc.mbx.military-review-public-em@mail.mil. La *Military Review* puede ser leída también en la Internet, en el website: <http://militaryreview.army.mil>.

Los artículos en esta revista aparecen en el índice de PAIS (Servicio Informativo de Asuntos Públicos), Índice de Idiomas Extranjeros.

Las ideas expuestas en esta revista son propias de los autores y, a menos que se indique lo contrario, no reflejan necesariamente las opiniones del Departamento de Defensa ni de sus agencias.

Military Review Hispano-American (in Spanish) (US ISSN 0193-2977) (USPS 009-355) is published bimonthly by the U.S. ARMY, CAC, Ft. Leavenworth, KS 66027-2348.

Periodical paid at Leavenworth, KS 66048, and additional mailing offices.
POSTMASTER: Send address corrections to *Military Review*, 290 Stimson Ave., Fort Leavenworth, KS 66027-2348.

Raymond T. Odierno—General, United States Army Chief of Staff

Official:



Gerald B. O'Keefe—Administrative Assistant to the Secretary of the Army

73 El replanteamiento del uso de las armas nucleares

Ward Wilson

Los parámetros de la discusión sobre las armas nucleares son bien conocidos y parecen estar relativamente establecidos. Parece como si no hubiera habido algo nuevo en ese frente en 40 años. La mayoría de los estudiosos civiles han perdido interés en las armas nucleares y pasado a otros temas.

78 ¿Hay lugar para los estudios de paz en un currículo de guerra centrado en el futuro?

Mayor (retirado) Thomas G. Matyók, Ph.D.
y Cathryne L. Schmitz, Ph.D., MSW

Las cambiantes realidades políticas, sociales y económicas en Estados Unidos, así como en el resto del mundo, sugieren que el Ejército necesita revisar cómo llevar a cabo las misiones centradas en las fuerzas armadas del futuro.

84 WHINSEC y la Maestría en Artes y Ciencias Militares

Dr. Prisco Hernández

El Instituto de Cooperación para la Seguridad Hemisférica, conocido por sus siglas en inglés como WHINSEC, ha sido ya, por muchos años, un centro de excelencia en el campo de la educación de los oficiales militares y policíacos de grado intermedio de todas las Américas.

A fin de coordinar la traducción de los artículos originales publicados en inglés, la presente edición de Military Review abarcará los meses de mayo, junio, julio y agosto de 2014. Con este cambio podremos sincronizar mejor nuestra revista.



MECANISMOS DE CONTROL

Poder Legislativo

Poder Judicial

Poder Ejecutivo

REF

ESISEN

Escuela de Inteligencia para la Seguridad Nacional

Acuerdo mediante el cual se crea la ESISEN

ENLACES RELACIONADOS

Trámite FÁCIL

10 años de
transparencia
ifai

Inteligencia Estratégica en América Latina

Calidad y eficiencia en la gestión estatal

Dr. José Gabriel Paz

Dr. José Gabriel Paz, J.D., Ed.M., Director del Instituto de Investigaciones en Geopolítica, Defensa y Seguridad de la Universidad del Salvador (Argentina), Director del Master en Defensa y Seguridad Hemisférica (USAL-CID, Washington DC), Director del Master en Defensa y Seguridad Centroamericana (USAL-CDN, Honduras), Asesor del Center for Latin American Economy and Trade Studies del Chihlee Institute of Technology de la Republica de China. Graduado del Postgrado de Inteligencia Estratégica (ESG) Argentina, Contacto: paz.jose@yahoo.com



(Cuerpo de Infantería de Marina, Sgto. Mauricio Campino

Cabo 2° Mark Jenkins, Cuerpo de Infantería de Marina, analista de inteligencia con el 2° Batallón, 6° Regimiento, da una presentación de información de inteligencia a la Compañía E en la pista de aterrizaje *Viper*, en apoyo de la Operación *Iraqi Freedom*.

El rol de la inteligencia es extraer la certeza de la incertidumbre y facilitar una coherente decisión en un medio ambiente incoherente.

—Paul Chaves

En América Latina, el ámbito de la inteligencia estratégica¹ es un campo escasamente considerado en el mundo académico y absolutamente desconocido para la sociedad en general y esto es así porque sobre ella reposa una pesada carga de prejuicios de cierta aprensión y del recelo que provoca una mala fama, algunas veces, válidamente ganada.

Se ha arraigado en el inconsciente colectivo la idea de que la inteligencia —en general— es una disciplina en la que bajo el manto del secreto, justifica la existencia de una oscura área en el corazón del Estado en la cual están

permitidas actividades fuera de la ley, se entromete en la vida privada de las personas, tiene absoluta discrecionalidad en los gastos sin rendición de cuentas, colabora con tenebrosos intereses de la política del partido del gobierno y es el ámbito de todo tipo de prácticas asociadas con artes incompatibles con el Estado de Derecho. La literatura y la cinematografía han contribuido en mucho en la proyección de una imagen distorsionada de la finalidad y actividades de los servicios de inteligencia, reduciéndolas al terreno de las aventuras épicas, como en los casos de Mata Hari o de James Bond, o las novelas de Le Carré, Clancy, o Forsyth.

Sin embargo, a pesar de haber ciertas experiencias patológicas que por desviación del poder, legítimamente justifican esa percepción nacida del contexto social, es necesario evitar los enfoques estereotipados para no

perder de vista su necesidad e importancia como esencial herramienta del Estado, la que debe ser respetada y valorada en la medida que se halle inserta en un marco de estricto acato a la ley, bajo el adecuado control y debidos procesos de transparencia.

Uno de los temas centrales en la inteligencia estratégica es la formación de su personal, tarea compleja en mérito a las específicas propiedades y cualidades necesarias para cumplir eficientemente con su tarea, así, es el interés del presente trabajo analizar algunos aspectos importantes de la inteligencia estratégica nacional, de la labor profesional de su personal y de la formación de sus recursos humanos, en la búsqueda de precisar criterios de calidad para una mejor gestión estatal en América Latina.

¿Es la Inteligencia estratégica una disciplina militar?

Ante las diversas perspectivas que hay en América Latina sobre este tema y a fin de delimitar, de mejor manera, el ámbito en el que se encuentra el objeto de análisis a abordar, es importante discernir si la inteligencia estratégica es de naturaleza civil o militar, lo que es importante, por cuanto hay diferencias en la forma de concebir la conformación de los organismos especializados, las perspectivas de análisis y la formación de su personal.

Son varios los países de América Latina en los que aún suele haber una confusión conceptual entre la inteligencia estratégica nacional y la inteligencia estratégica militar, aunque a simple vista surge que poseen diferente nivel y campo de interés. La confusión se puede dar en que muchas veces la diferencia no radica ni en las fuentes ni en el modo de trabajo ni en el carácter civil o militar de los miembros de los servicios de inteligencia, sino en el ámbito de actuación y uso de la inteligencia.²

Guillermo Holzmann Pérez, expresa con propiedad que "...por años se ha considerado que la noción de inteligencia comprende y compete sólo a la función militar. En la actualidad, ya no es así. Un fenómeno homólogo ha sucedido con la estrategia, que históricamente fue de raigambre castrense y, en la actualidad, define los parámetros fundamentales de la gestión económica a través del mundo..."³

La inteligencia estratégica nacional es el conocimiento procesado y especializado, elaborado en el más alto nivel, con la finalidad de satisfacer las necesidades de la conducción política-estratégica para el proceso de

toma de decisiones, siendo por tanto una institución mayormente civil. Por su lado, la inteligencia estratégica militar es aquella que en particular estudia el factor de poder militar de aquellos países que se consideran enemigos u oponentes reales o potenciales, para satisfacer las necesidades de la conducción estratégica militar.⁴

En la inteligencia estratégica nacional hay muchas materias ajenas al campo militar y que son necesarias para cumplir con los requerimientos de la conducción política del Estado, como aquellos temas relacionados con asuntos políticos, diplomáticos, económicos, psicosociales, científico-tecnológico —entre otros tópicos— y donde lo militar participa concomitantemente como otra área de interés.

Pero no debe perderse de vista que a pesar de la variedad de los tópicos que confluyen en el ámbito de la inteligencia estratégica, hay ejes que son predominantes según las circunstancias y si la amenaza principal es de carácter militar, es razonable que todos los niveles de la inteligencia se concentren en ese punto y en este caso el peso de lo militar será el predominante en el campo de la inteligencia estratégica. De hecho, hay países en permanente conflicto donde prácticamente toda la inteligencia es militar y en ellos es difícil percibir las diferencias que existen entre los distintos niveles de la inteligencia dado que tienen el mismo campo de acción y la diferencia más importante está en el ámbito geográfico en el que se concentran, aunque estos límites muchas veces también se diluyen en pos de su objetivo.⁵

El enfoque militar posee caracteres que no siempre son adecuados a la inteligencia estratégica nacional, tales como el predominio de una doctrina unitaria, la falta de contradicción y la preocupación centralizada en las cuestiones militares. Desde el punto de vista organizacional su estructura es vertical y fuertemente jerárquica, los criterios de profesionalismo son suplantados por las exigencias de grado y ascenso de la carrera militar y esto tiene correlato en la forma de concebir la educación en sus ámbitos académicos.

El vínculo íntimo que hay entre la inteligencia estratégica nacional con las actividades del nivel político-estratégico del Estado, hace que sea necesario un conocimiento profundo de la actividad propia de este nivel, ámbito que no todos los militares conocen en mérito a la especificidad de su educación profesional y la falta de un nexo habitual con la alta política. Lo expresado no

significa que el profesional militar no tenga aptitud para cumplir con tareas de la inteligencia estratégica nacional, lo que sin duda alguna es posible en la medida que cuente con adecuada preparación para su función⁶, así como también corresponde aclarar, que desde el punto de vista de la formación del personal de inteligencia estratégica, hay algunas experiencias educativas surgidas del medio militar, que cumplen con criterios de calidad académica, son ajustados a las necesidades del país, satisfacen los fines institucionales y de formación, cubriendo así un importante espacio en la disciplina ante la carencia de apropiadas instituciones del Estado y de civiles expertos.

¿Cuál es la tarea de la Inteligencia estratégica nacional?

El proceso decisorio en el nivel de la conducción político-estratégico del Estado, lleva a la permanente e importante labor de elegir en un sentido y por una razón determinada en temas trascendentes y, muchas veces, el problema central del decisor⁷ no es “qué decidir”, sino “no poder decidir” por falta de un asesoramiento idóneo y oportuno.

La tarea del decisor se basa muchas veces en su intuición, en su información y conocimiento y, en su pensamiento lógico, por lo que al igual que todo mecanismo decisional humano, se encuentra presente un significativo componente psicológico y es por ello que la personalidad del decisor será finalmente determinante. Sin embargo, el decisor siempre debería considerar el valor y la importancia de la inteligencia estratégica, puesto que es el resultado de un proceso lógico, analítico, sistemático y profesional. Una decisión sin “inteligencia” puede resultar una decisión ingenua, condenada al fracaso por ignorar elementos contextuales —públicos y secretos— que no hacen viable la decisión, o que puede producir consecuencias no deseadas por quien decide.⁸

La inteligencia estratégica —teniendo en cuenta el marco de referencia nacional o mundial— pretende brindar al decisor un conjunto de herramientas indispensables para la toma de decisiones. Por la constante movilidad y variabilidad del marco de referencia, la tarea es buscar otorgarle al decisor la capacidad de adaptabilidad para adecuarse al cambio, brindarle la mayor certidumbre y previsibilidad para anticipar las acciones, así como dotarlo de la capacidad de responder en tiempo oportuno a las variables condiciones y resultados.

A fin de precisar su alcance, Jorge Jouroff, expresa que la inteligencia estratégica es la producción de conocimiento sobre áreas o problemas vitales para el interés nacional para asesorar en el más alto nivel político, a fin de anticipar, prevenir y resolver situaciones de amenaza o riesgo para el Estado, aclarando que es fundamentalmente analítica y no operativa.⁹

Lo que la inteligencia estratégica debe dar al nivel político-estratégico no es una opinión política ni un consejo, tampoco busca justificar obsecuentemente las razones para el obrar del decisor, lo que provee es un juicio técnico científicamente fundado que el máximo nivel del Estado podrá tener en cuenta para adoptar una decisión.

En esto, debe tenerse en consideración la observación de Sherman Kent, que permite establecer la equidistancia entre el nivel decisional y la inteligencia estratégica, al señalar: “...la inteligencia no es quien determina los objetivos; no es el arquitecto de la política; no es el hacedor de proyectos; no es el realizador de las operaciones. Su tarea es cuidar que los hacedores estén bien informados; brindarles la ayuda necesaria, llamar su atención hacia un hecho importante que puedan estar descuidando y, a pedido de los mismos, analizar cursos alternativos sin elegir uno u otro¹⁰...”

Podrá tener influencia, podrá dar previsibilidad y, a veces, reducir la incertidumbre, pero es importante notar que el éxito de la inteligencia, no consiste en el grado de influencia que logre ejercer sobre la política. Su misión es, exclusivamente, informar al decisor político con exactitud, oportunidad y objetividad acerca de la situación, los posibles cursos de acción y sus previsibles consecuencias. La adopción de la decisión constituye un resorte exclusivo del decisor político.¹¹ El éxito de la inteligencia estratégica estará dado, cuando el nivel político-estratégico adopte el criterio técnico ofrecido y tenga éxito por la elección de ese camino.

Las organizaciones de Inteligencia estratégica

Las organizaciones nacionales de inteligencia estratégica¹² son las estructuras especializadas responsables de llevar a cabo la tarea del análisis y producción de la inteligencia estratégica y, para ello, deben coleccionar, seleccionar y analizar información vital y estratégica del Estado, produciendo la información refinada y con valor agregado necesaria para el decisor.

Su tarea —teniendo como guía los objetivos y fines nacionales e intereses vitales de la Nación, se orienta a colaborar para lograr o fortalecer la superioridad estratégica del país (sea política, económica, militar, ideológica, tecnológica, etc.), o para disminuir los efectos de las amenazas, riesgos o preocupaciones —tanto posibles como probables— en escenarios de mediano y largo plazo. Esa tarea colaborará en forma determinante en el establecimiento de los objetivos políticos y las políticas nacionales, así como en la definición de escenarios de cooperación y de conflicto y en la localización de oportunidades. Por ello, la inteligencia estratégica se constituirá en una importante base de formación de la política y de la planificación nacional, lo que abarca todos los campos del poder.

Es importante tener en cuenta que la razón de ser de la estructura de inteligencia estratégica, es “...servir únicamente a su “cliente” o “consumidor(es)”. El cliente es el que necesita la información para tomar decisiones, usualmente es el Presidente y algunos colaboradores cercanos como los Ministros...”¹³ y, por esto, es imprescindible saber qué es lo que necesita el cliente para tomar decisiones.

La vía normal por la que el decisor expresa las necesidades a la estructura de inteligencia, es el “requerimiento de inteligencia” y por ello es importante que ese consumidor conozca del funcionamiento de la estructura, su utilidad y capacidades, puesto que su comprensión le permitirá ser preciso en las necesidades que serán expresadas en el requerimiento. Pero cabe señalar que la estructura de inteligencia también puede ser proactiva y anticiparse a las circunstancias, poniendo en conocimiento del decisor las cuestiones sobre las cuales probablemente deberá decidir, al revelar los riesgos y amenazas que es posible deba evitar o superar.

En orden a la compleja tarea a cumplir, es indispensable comprender que la estructura de inteligencia estratégica no debe ser un organismo de carácter coyuntural al servicio del gobierno de turno. Debe ser un servicio estable —subsistente a

los cambios de gobierno— con una burocracia profesional permanente y altamente calificada. Su personal debe provenir de un sistema de reclutamiento y de selección apropiado, sustentado en rigurosos criterios, donde la condición de ingreso y permanencia se base en los máximos niveles de la educación formal.

Por ello, es una sustancial tarea de la estructura ocuparse de obtener un recurso humano de alta calidad, preparado a través de estrictos procesos de formación y capacitación que garanticen su aptitud y calidad técnica y que sea una carrera profesional que genere interés por las posibilidades de crecimiento personal, económico y laboral del recurso humano, con incentivos y ascensos basados en criterios de mérito y excelencia. Según lo señala Carlos Maldonado Prieto, “...uno de los elementos centrales del profesionalismo de cualquier actividad, sobre todo, en el caso de la inteligencia, debido a las altas responsabilidades en cuestiones relativas a la seguridad del Estado, es la formación de su personal...”¹⁴ Esta es una cuestión superlativa en la gestión de la inteligencia estratégica, en la medida que quienes tienen la tarea de participar en los delicados procesos de análisis y producción de inteligencia, requieran de un adecuado conjunto de conocimientos sustentados por parámetros de calidad académica que los hagan aptos para cumplir con su función.



Aerotécnico Matthew Sprockett, analista de inteligencia con la 180ª Ala de Cazas de la Guardia Nacional Aérea del estado de Ohio da una presentación de información de inteligencia antes de una misión de entrenamiento de aviones F-16, 20 de diciembre de 2011, en Swanton, Ohio.

(Fuerza Aérea de EUA, Sgto. 1º Beth Holliker)

Importancia del recurso humano

El enorme valor del recurso humano obliga a las organizaciones de inteligencia, a una seria consideración de las cuestiones relativas a la selección de sus miembros y a los procesos educativos, para garantizar que su calidad sea acorde con las complejas tareas de su desempeño profesional.

La saturación de información¹⁵ que hay en la actualidad, puede convertirse en un importante obstáculo en la labor si no se posee un recurso humano de alta calificación que pueda aprovechar la misma. El mejor ejemplo de esto es el caso de los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001, donde a pesar que Estados Unidos contaba con innumerables recursos humanos y técnicos y una sobreabundante información, no pudieron impedir oportunamente la agresión, ni comprender el avance del terrorismo y su proyección mundial. En los días posteriores al ataque, se reveló que había una enorme cantidad de datos obtenidos durante años de labor por distintas agencias de inteligencia y aparecieron cientos de extensos informes, fotografías y detalles precisos sobre la vida de los terroristas en Estados Unidos y en otras partes del mundo que daban cuenta de su peligrosidad, pero el exagerado acopio de información no sirvió de nada y su utilidad se valoró tarde. La descontrolada profusión de información, la falta de interconexión en la comunidad de inteligencia, la ineficacia de las estructuras para tamizar el maremágnum informativo y la carencia de un recurso humano apto —capaz de discernir lo importante de lo superfluo, ante el caudal de información— impidieron la posibilidad de la reunión, análisis y procesamiento de la información que condujera a una inteligencia útil.

Así, la función sustancial dentro del organismo de inteligencia la desarrollan los analistas, que es el personal especializado que lleva a cabo el estudio valorativo de la información sin refinar y, a través de su procesamiento, generan inteligencia. Contribuyen a su labor los grupos de expertos, quienes aportan conocimientos específicos desde la perspectiva de las diversas disciplinas participantes.

Los requerimientos que deberán responder son de la más variada índole e involucran cuestiones de la política interna o internacional, economía, tecnología, geoestrategia, energía, diversas amenazas contra la seguridad, medios de transporte, ecología, comunicaciones, etc., y numerosos temas más, que se corresponden

con conocimientos de múltiples disciplinas. Es por ello que el personal de inteligencia requiere un amplio espectro de capacidades, en la medida que su ámbito de acción contempla múltiples aspectos del ámbito nacional e internacional.

La calidad del profesional de inteligencia, sus aptitudes, sus cualidades intelectuales y su conocimiento, se verá directamente reflejada en la excelencia de su trabajo.

La información a la que acceden los analistas es obtenida principalmente a través del uso de fuentes abiertas, el aporte de otros servicios de inteligencia, la contribución de unidades orgánicas de la estructura del Estado, así como de otros efectores y de ese material se deducirán los elementos válidos o útiles para el consumo específico de inteligencia. Sobre esa información obtenida en bruto, se realiza la tarea deductiva, extrayendo sus productos sustanciales tales como la valoración de la fuente, la interpretación de procesos y de su contexto, el establecimiento de su significación como instrumento de inteligencia y esta información convenientemente agrupada, integrada, evaluada y analizada, genera el producto que es la información procesada, conocimiento especializado, o inteligencia útil para perfilar y construir decisiones en ámbitos naturalmente interrelacionados como economía, seguridad y defensa, relaciones entre Estados, o el bienestar de los ciudadanos.¹⁶

La calidad del profesional de inteligencia, sus aptitudes, sus cualidades intelectuales y su conocimiento, se verá directamente reflejada en la excelencia de su trabajo. Esto es tan importante, grave y trascendente que los errores en la inteligencia estratégica pueden llegar a afectar seriamente la estabilidad del país y la seguridad internacional.

En orden a lo antes expresado, puede verse como ejemplo el caso de la decisión del gobierno de Estados Unidos de ir a la guerra con Irak en el año 2003,

donde el principal fundamento para la acción bélica fue el asesoramiento proporcionado por la inteligencia. Sin embargo, el reporte¹⁷ del 7 de julio del 2004 del Comité de Inteligencia del Senado de los Estados Unidos, el cual analiza los informes de inteligencia sobre Irak referidos al supuesto intento de adquisición de uranio en Niger, los programas de destrucción masiva, los vínculos con al Qaeda, las violaciones de los derechos humanos, etc., llega a la conclusión que las anteriores estimaciones de inteligencia estratégica que apoyaban la invasión de Irak, se basaban en apreciaciones poco razonables y, fundamentalmente, no respaldada por la inteligencia disponible. La conclusión a la que arriba el Comité es que Estados Unidos entró en guerra a consecuencia de las erróneas apreciaciones de la inteligencia del país, por lo que el asesoramiento técnico inadecuado, en este caso, fue determinante para una desacertada decisión política que desató la acción militar.

La formación del recurso humano

Habida cuenta las importantes actividades intelectuales que lleva a cabo el analista para cumplir, eficientemente, con su labor requiere de ciertas cualidades personales, actitudes, conocimientos y competencias decisivas para desarrollar su tarea con idoneidad.

Entre las cualidades personales se destacan significativas dotes intelectuales, lucidez, competencia, capacidad de análisis y de síntesis, capacidad de estudio y de observación, habilidad creativa, dedicación, autocrítica y, en orden a las especiales características de su tarea, la discreción, la prudencia y la mesura son fundamentales.

Vale la pena también tener en cuenta algunas condiciones que Sherman Kent considera necesarias en el analista, al señalar: "...no debe ser meramente un receptor pasivo de impresiones. Continuamente, debe hacerse, a sí mismo, embarazosas preguntas. Debe ser imaginativo en la búsqueda de nuevas fuentes de información confirmatoria o contradictoria, debe constituirse en crítico de cada nueva evidencia, debe ser paciente y cuidadoso en la ordenación de los hechos que son irrecusables, debe ser objetivo e imparcial en su selección de hipótesis. En resumen, aunque su trabajo no es primariamente un trabajo de investigación, debe poseer las cualidades y el comando de la técnica de un investigador adiestrado..."¹⁸

En cuanto a los conocimientos que requiere el analista, debe apreciarse que esta es una cuestión íntimamente ligada a la configuración del organismo, naturaleza principal de los requerimientos y función que deba cumplir el personal. La necesidad de interdisciplinariedad del ámbito de la inteligencia, no puede llevar a la creencia de la necesidad de un "multianalista" que pueda incursionar en todos los saberes. Lo recomendable es que haya variedad en el personal, que provengan de diversas disciplinas de estudio y que tengan cierta especialización en los temas de interés, requisito sustancial impuesto por la complejidad del mundo actual.

Si bien no hay un catálogo que permita establecer cuál es la disciplina más ajustada al perfil del analista, podrían ser aptos para la actividad los graduados universitarios de los campos del derecho, relaciones internacionales, ciencias políticas, economía, sociología, antropología, historia, ingeniería, tecnologías de la comunicación o periodismo, aunque esto no es taxativo. El dominio de idiomas también resulta un conocimiento adicional necesario.

A esas titulaciones universitarias —básicas para el ingreso a la carrera de inteligencia— es necesario adicionarle, a través de un estricto proceso de formación, las habilidades y conocimientos técnicos específicos, tales como las relativas al desarrollo del ciclo de inteligencia, el dominio de los métodos de pensamiento analítico riguroso, la gestión de fuentes y las técnicas de obtención de información, el manejo de herramientas de abordaje, las destrezas en la aplicación de los procedimientos e instrumentos propios de la gestión del conocimiento, uso de la prospectiva, desarrollo de la creatividad, pensamiento estratégico, así como la metodología en la elaboración de informes, entre otras capacidades necesarias.

Debe ser un propósito ineludible de la organización de inteligencia que el personal a su cargo se capacite permanentemente, no sólo en su conocimiento técnico, sino que también para que alcance los máximos niveles de postgrado en el sistema de educación superior. Para ello, es necesario contar con un plan de educación que contenga los criterios de desarrollo educacional del personal, conforme a objetivos y necesidades, en el que se prevean metas y procesos de capacitación continua, así como también es necesario que la educación se convierta en una exigencia de la carrera y un estímulo para el crecimiento profesional.

En América Latina muchas de las estructuras de inteligencia estratégica forman y capacitan a su personal a través de elementos educativos propios, aunque algunas lo hacen en instituciones de inteligencia militar y otras en instituciones académicas externas. Se advierte un creciente interés en dichas estructuras por adoptar cánones de calidad académica con criterio universitario y, para ello, en algunos casos, se ha buscado propiciar en el interior de la organización la creación de carreras específicas de postgrado enmarcados en el sistema oficial de educación y, en otros casos, se han vinculado a universidades para la creación de ese tipo de carreras, elevando así, considerablemente, el nivel educativo del personal de inteligencia en la búsqueda de una mayor calidad de sus resultados en la actividad laboral.

Es importante mencionar la experiencia educativa de la Escuela Nacional de Inteligencia (ENI, por sus siglas en español) de Argentina, que ha desarrollado la “Maestría en Inteligencia Estratégica Nacional” junto a la Universidad Nacional de La Plata, programa académico acreditado en el sistema de educación superior nacional y cuyo objetivo es brindar una formación compuesta de conocimientos generales, específicos e interdisciplinarios y habilidades metodológicas necesarias para su uso en diversas áreas del conocimiento y del quehacer público o privado.¹⁹ Su oferta está abierta al público en general y, para ser admitido, se requiere que el aspirante posea título de grado universitario. Este programa ha sido un importante paso en los estudios de la inteligencia estratégica, dado que ha brindado un enorme aporte intelectual y académico a la organización de inteligencia y a su personal, pero también debe valorarse el significativo avance y apertura que representa este vínculo entre el mundo académico y la inteligencia, lo que propicia una nueva forma de relacionamiento y colaboración institucional con universidades y centros de estudios, cada vez más común en América Latina.

En contraposición, todavía hay países en los que la capacitación del personal se sostiene sobre un endeble andamiaje de cursos y diplomados —muchas veces inconexos— cuyo nivel no satisface, en lo más mínimo, las exigencias de calidad de los recursos humanos, ni tampoco responde a las necesidades propias de las complejas funciones a cumplir.

A manera de conclusión

La inteligencia estratégica es una compleja actividad que aporta conocimiento especializado al máximo nivel político de un país y, por tanto, requiere de una estructura moderna, eficiente y que cuente con el personal idóneo, adecuadamente formado para su tarea. El exigente rendimiento profesional de los recursos humanos es una cuestión fundamental en toda organización de inteligencia y, por ello, debe ser un permanente objetivo institucional mantener elevados estándares en la calificación de su personal y en su formación, al garantizar que, en todo momento, cuente con el amplio espectro de conocimientos y habilidades que necesita para cumplir su tarea.

La calidad del profesional de inteligencia está sujeta no sólo a sus condiciones personales, sino también será producto del proceso educativo por el que haya transitado. Por ello, la organización deberá ser diligente en su tarea de obtener, formar y capacitar el personal altamente competente que necesita y es indispensable que esté alerta en cuanto las necesidades educativas de la organización, verifique la alta calidad de la estructura académica a cargo de la formación de sus recursos humanos, revise y actualice los contenidos de los programas de estudio y la correspondencia de éstos con los perfiles profesionales deseados.

Las capacidades profesionales de quienes trabajan en el ámbito de la inteligencia deben ser superlativas, requieren estar dotados de la suficiencia necesaria para poner en práctica sus conocimientos, experiencia y las herramientas a su alcance para la producción de inteligencia y hay que entender que su tarea no se trata de un ejercicio puramente académico, sino que es una actividad que tiene consecuencias políticas trascendentes. Por ello, es riesgoso delegar tan delicada labor a quien, por su desconocimiento, tiene que recurrir a su imaginación para comprender complejos procesos en los que no ha sido formado, pero también vale la pena tener en cuenta que el conocimiento solo no basta, puesto que el conocimiento si no se sabe poner en práctica, muchas veces, es peor que la ignorancia.

En América Latina es necesario un mayor acercamiento al campo de la inteligencia por parte de la sociedad en general y del mundo académico en particular, siendo preciso sostener una “cultura de inteligencia” que permita comprender el uso, necesidad, función y finalidad de la inteligencia como irremplazable estructura del Estado y donde su buen funcionamiento



(Fuerza Aérea de EUA, Steve White)

Richard Hardy, analista de inteligencia con el Ejército Norte de EUA, elabora un informe de inteligencia sobre la Base Aérea Randolph, estado de Texas, 6 de febrero de 2008.

—enmarcados en criterios de legalidad y transparencia— sirve, protege y beneficia a la sociedad en su conjunto. En esto, el ámbito universitario puede hacer un importante aporte, al incentivar los estudios sobre la materia, desmitificar su tarea y promover el acercamiento con los organismos de inteligencia, para colaborar con su aporte intelectual como es habitual en muchos países del mundo.

Varias de las páginas de la historia sobre los conflictos contemporáneos, los fracasos de los gobernantes y de los Estados, están escritas gracias a los errores de la inteligencia estratégica. Muchos de los

logros de la paz, del mejoramiento de las relaciones entre Estados, del mayor bienestar de las comunidades y de los países, han sido logrados por una buena inteligencia estratégica. La búsqueda del éxito en la gestión estatal, es el fundamento que debe impulsar a formar recursos humanos de excelencia, con los conocimientos, habilidades, capacidades y aptitudes necesarias para lograr la mayor calidad del personal, lo que conducirá a un mejor servicio del Estado. La falta de calidad del personal, su ignorancia y falta de aptitud, tendrá como resultado una fatal y previsible consecuencia: el fracaso. ■

Referencias bibliográficas

1. Debido a los diversos términos que se emplean en América Latina como expresión del máximo nivel de la inteligencia del Estado, se usará en forma equivalente: "Inteligencia Estratégica Nacional", "Inteligencia Estratégica Civil", "Inteligencia Estratégica

del Estado" "Inteligencia Estratégica General" o sólo "Inteligencia Estratégica".

2. ESTEBAN NAVARRO, Miguel Ángel, "Necesidad, funcionamiento y misión de un servicio de inteligencia para la seguridad y la defensa", en Cuadernos de Estrategia 127, "Estudios sobre

inteligencia: fundamentos para la seguridad internacional" Grupo de trabajo 5/03 Instituto Español de Estudios Estratégicos, Ministerio de Defensa, España, 2003 pág. 69

3. HOLZMANN PEREZ, Guillermo, "Sistema de inteligencia en el estado chileno: Reflexiones acerca de su función", en Documento de trabajo N°53, Universidad de Chile, Instituto de Ciencia Política, 1996

4. ESTEVEZ, Eduardo, "La reformulación de la inteligencia estratégica", en Documento preparado para el curso "Fuerzas Armadas y Sociedad en el Mercosur. La Construcción de un Sistema de Seguridad Regional", Departamento de Posgrado, Facultad de Derecho y Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 1997

5. Esto se manifiesta en el caso de la inteligencia de Israel, donde a pesar de que formalmente son estructuras distintas, el Mossad realiza la inteligencia exterior, Aman la inteligencia militar y Shabak la inteligencia interior, sin distinción de niveles, confluyen prioritariamente hacia el campo de la seguridad y defensa nacional. Su diferencia principal es el ámbito geográfico en el que concentran su actuación y aunque son independientes, en base a su gran interconexión y coordinación y escasa compartimentación conforman un sistema donde las tres trabajan como una única estructura con un mismo objetivo. Muchas veces pareciera que se superponen en su labor, pero todo se conjuga tras un único interés.

6. Como bien lo señala Jorge Serrano Torres "...La disyuntiva no es la primacía entre civiles y militares, sino entre profesionales idóneos o incapaces para el trabajo especializado de inteligencia..." en "Democratización de la función de inteligencia" NDIC 2009 xlvii

7. Se usa en el presente trabajo indistintamente la expresión "decisor", "usuario", "cliente" o "consumidor" para referirse al tomador de decisiones que requiere de la inteligencia estratégica.

8. GODOY, Horacio, "Las relaciones internacionales en el proceso de globalización de la economía y la política: los nuevos actores en el nuevo escenario mundial" en Revista de la Escuela Nacional de Inteligencia, Volumen I, N° 1, Primer Trimestre 1992, pág. 138

9. JOUROFF, Jorge "Inteligencia y cultura. Una oportunidad para Uruguay" en "Democratización de la función de inteligencia" NDIC 2009 pág. 139

10. KENT, Sherman, "Inteligencia Estratégica para la política mundial norteamericana", Editorial Pleamar, Buenos Aires, 1986; pág. 213

11. UGARTE, José Manuel, "La relación entre la inteligencia y la política, y sus consecuencias en las estructuras y las normas de los Sistemas de Inteligencia", FAS, Brasilia, 2005, pág. 13

12. En Argentina "Secretaría de Inteligencia (SI)", en Brasil "Agência Brasileira de Inteligência (ABIN)", en Chile "Agencia Nacional de Inteligencia (ANI)", en Colombia "Dirección Nacional de Inteligencia (DNI)", en México el "Centro de Investigación y Seguridad Nacional (CISEN)", en Estados Unidos, la principal es la "Agencia Central de Inteligencia (CIA)".

13. CHAVES, Paul, "Los Espías no Bastan: Definiendo las Políticas Públicas en Materia de Servicios de Inteligencia en Costa Rica", en Center for Hemispheric Defense Studies, REDES 200, Research and Education in Defense and Security Studies, Washington D.C., May 22-25, 2001

14. MALDONADO PRIETO, Carlos, "Profesionalismo del personal de inteligencia: El caso de Chile", en "Profesionalismo de Inteligencia en las Américas", Center for Strategic Intelligence Research, Washington DC, 2003, pág. 269

15. Las expresiones "infoxicación" y "explosión de la información" se emplean con relación al fenómeno que se da en la actualidad, producido por el exceso y sobreabundancia de información, que dificulta la identificación de información relevante para la decisión, o genera desconcierto por la falta de un método para comparar y procesar diferentes tipos de información por su magnitud.

16. "Introducción", Cuadernos de Estrategia 127, "Estudios sobre inteligencia: fundamentos para la seguridad internacional" Grupo de trabajo 5/03 Instituto Español de Estudios Estratégicos, Ministerio de Defensa, España, 2003, pág. 8

17. "Report on the U.S. Intelligence Community's Prewar Intelligence Assessments on Iraq", Véase en <http://web.mit.edu/simsong/www/iraqreport2-textunder.pdf> Consultado el 12/03/2013

18. KENT, Sherman. "Inteligencia Estratégica para la Política Mundial Norteamericana". Editorial Pleamar, Argentina 1994 Pag. 86-87

19. Desde el año 2013 el programa se encuentra suspendido.



La teoría de liderazgo basada en los puntos fuertes y el desarrollo de líderes subalternos

Melinda Key-Roberts, Doctora en Filosofía

La Dra. Melinda Key-Roberts es una psicóloga de investigación de mayor antigüedad en el Instituto de investigación del Ejército estadounidense para la Conducta y Ciencias sociales (ARI). Su trabajo en el ARI se centra en desarrollar y entrenar al líder, con un énfasis en las estrategias de líder para el desarrollo y tutoría de los subalternos. La Dra. Key-Roberts obtuvo su doctorado en la Universidad de Kansas.

A fin de llevar a cabo operaciones militares a través de la ejecución descentralizada, los soldados deben comprender la intención de

su comandante y luego, determinar el mejor curso de acción para lograr los objetivos de la misión. El éxito de usar el mando tipo misión en operaciones depende

de cuán bien los soldados y los líderes subalternos en el lugar, tomen decisiones en circunstancias que cambian rápidamente. A menos que el Ejército desarrolle correctamente a los soldados y a menos que los comandantes establezcan un ambiente de confianza y comprensión mutua, los soldados estarán menos propensos a tomar buenas decisiones en el calor del momento. El desarrollo de los subalternos, es una responsabilidad primordial de los líderes del Ejército. Los líderes del Ejército desarrollan a los subalternos de distintas maneras, a saber:

- ♦ Al crear un clima organizacional positivo.
- ♦ Al fomentar el autodesarrollo.
- ♦ Al promover el crecimiento de los subalternos a través de la tutoría, asesoramiento, consejería y cuidadosa asignación de trabajo basada en el talento individual.

Los líderes de alto nivel necesitan comprender a cabalidad los puntos fuertes y débiles de los que se encuentran en su cadena de mando para desarrollar a los líderes de menor antigüedad. Los líderes que están conscientes de los puntos fuertes de sus subalternos están más propensos a ubicar a los soldados en posiciones que desarrollan sus capacidades, lo que crea las condiciones necesarias para el éxito individual y de unidad.

La doctrina del Ejército y el liderazgo basado en los puntos fuertes

La doctrina es coherente con un planteamiento basado en los puntos fuertes del liderazgo. Según Gretchen Spreitzer, la presunción subyacente de un enfoque basado en los puntos fuertes es que el cultivar los puntos fuertes, a diferencia de, exclusivamente, centrarse en corregir las deficiencias, crea a líderes subalternos capaces de reconocer y darse cuenta de su potencial.¹ Al mantenerse en consonancia con la teoría de liderazgo basada en los puntos fuertes, los líderes del Ejército que se centran en los puntos fuertes y potencial de sus subalternos estarán mejor equipados para administrar y cultivar los talentos existentes en sus unidades. Simultáneamente, pueden desarrollar las capacidades de los subalternos para jugar roles de liderazgo futuros. Los líderes quienes comprenden los puntos fuertes y débiles de sus subalternos no solo están en una mejor posición para afectar positivamente a los soldados individuales, sino que además, están en una mejor posición

para influir la eficacia de la unidad y de la organización a través de asignaciones de equipo y tarea.

El rendimiento versus el desarrollo de líder

Al preguntar sobre las maneras de evaluar los puntos fuertes y áreas de crecimiento, con frecuencia, los soldados se referían al Sistema de Informe de Evaluación del Ejército. El proceso de informe de eficiencia de suboficial y oficial —con su verdadero impacto sobre el avance de la carrera— tienen algo que ver con el desarrollo de los subalternos. Sin embargo, estos procesos principalmente están concebidos para evaluar el rendimiento en lugar de promover el desarrollo del líder. Los informes de evaluación de los suboficiales y oficiales contribuyen muy poco al desarrollo de los subalternos.

Probablemente, ningún sistema formal estructurado de asesoría o tutoría logrará el éxito como un planteamiento informal usado por líderes astutos que interactúan con los subalternos en más de un escalón inferior al de ellos. Desgraciadamente, las exigencias del liderazgo moderno hace difícil encontrar tiempo para actividades dedicadas al desarrollo de subalternos. En el artículo publicado en *Military Review* titulado “Reassessing Army Leadership in the 21st Century,” el autor del mismo, Jason M. Pape, describe cómo sacar tiempo para el desarrollo de los subalternos —considerado como algo que *debería* hacerse— tiende a ceder ante los requerimientos considerados como cosas que *deben* hacerse.²

Teniendo en cuenta la tensión que existe entre el tiempo disponible y la cantidad de trabajo típico, en este artículo se sugiere maneras concretas en que los líderes pueden mejorar el desarrollo de los subalternos durante sus actividades diarias. La meta es ayudar a que los líderes lleven a cabo actividades de desarrollo durante el día, sin necesidad de añadir tareas que toman mucho tiempo y aumentan la carga de trabajo de un líder. Estas sugerencias también ayudarán a los líderes a desarrollar un clima propicio para el desarrollo de sus subalternos.

Las estrategias basadas en investigaciones

Las sugerencias para el desarrollo del líder presentadas en este artículo resumen los temas que surgieron de la investigación que explora el uso del liderazgo basado

en los puntos fuertes en un contexto militar. Como parte de esta investigación, el Instituto de Investigación del Ejército de EUA para el Comportamiento y Ciencias Sociales, conocido como el ARI (por sus siglas en inglés), llevó a cabo entrevistas con 41 líderes del Ejército en servicio activo.³ La mayoría de los líderes del Ejército entrevistados por el ARI informaron usar, hasta cierto punto, técnicas basadas en los puntos fuertes, a menudo, sin un conocimiento explícito de la teoría de liderazgo con base en dichos puntos fuertes. Sin embargo, muchos soldados informaron encontrar técnicas exitosas. En este artículo se describe seis maneras en que los líderes del Ejército pueden desarrollar a los subalternos, coherentes con la teoría de liderazgo con base en los puntos fuertes, a saber:

- ◆ Identificar los puntos fuertes.
- ◆ Proporcionar una retroalimentación individualizada.
- ◆ Usar los puntos fuertes de los subalternos.
- ◆ Fomentar y mantener un clima positivo.
- ◆ Cuidar del bienestar de los subalternos.
- ◆ Habilitar a los subalternos.

Cómo identificar los puntos fuertes

A fin de desarrollar un punto fuerte, los individuos primero deben identificar lo que hacen bien y en qué necesitan mejorar. Si bien los individuos pueden identificar los puntos fuertes y débiles a través de procesos formales, también pueden usar métodos informales como la auto-reflexión. En vista de que las personas tienden a gravitar en torno a lo que hacen bien, cosas tales como la tasa de aprendizaje, deseo de participar en ciertas actividades y satisfacción obtenida de tareas específicas pueden proporcionar fuertes pistas para destacar los talentos. Según los investigadores, P. Linley, Reena Govindji y Michael West, otras señales de que las personas usan sus puntos fuertes incluyen altos niveles de rendimiento, energía y compromiso aumentado y, un sentido de perder la noción del tiempo.⁴

Los líderes pueden ayudar a los subalternos a identificar los puntos fuertes y débiles. Según los soldados entrevistado por el ARI, los líderes tienden a centrarse en el grado y la especialidad ocupacional militar (MOS, por sus siglas en inglés) de sus subalternos. Es decir, los líderes se centran en las calificaciones que el Ejército ha asignado a los soldados y descuidan tomar en

consideración otras destrezas y capacidades que tienen los soldados. El simplemente preguntar a los subalternos qué ellos consideran hacer bien es una estrategia sencilla pero, a menudo, ignorada para identificar los puntos fuertes. Otros métodos para la identificación de los puntos fuertes y débiles que surgieron de las entrevistas incluyen, la observación y exposición a la tarea. “El permanecer en las sombras” y observar a los subalternos permite a los líderes observar sus conocimientos, destrezas y capacidades. Según señaló uno de los participantes, un líder puede aprender mucho al caminar por el pasillo y escuchar lo que la gente habla u observar a la gente trabajar.



(Ejército de EUA)

La sargento Erica Rinard, Compañía C, 1^{er} Batallón, 185^a Regimiento de blindados, Guardia Nacional del Ejército, estado de California, asignada en el momento al 391^o Batallón de apoyo de sostenimiento de combate, 16^a Brigada de sostenimiento, recibe al General de División William H. Wade II, General asistente, California, Base Operacional de contingencia Speicher, 19 de febrero de 2009.

Al asignar a los subalternos tareas desconocidas y proporcionar guía mínima, los líderes también informaron aprender significativamente sobre los puntos fuertes y débiles de los soldados. Si bien este método

puede ayudar a discernir las destrezas de un subalterno, es importante tener en mente el nivel de experiencia. El dar a un suboficial de menor antigüedad las responsabilidades de un suboficial superior puede tener consecuencias indeseadas. La meta no es hacer que los subalternos fracasen, sino asignarles tareas desconocidas que pueden aprender para lograr su actual nivel de destreza y grado. Según lo declaró un soldado entrevistado por el ARI, “Darle... a cada teniente, por lo menos, un trabajo de vez en cuando que no solo está fuera de su línea de especialidad, sino desafiarlos para que haga algo diferente.”⁵ El darles nuevas tareas puede ayudar a desarrollar el pensamiento crítico y destrezas de toma de decisiones de los subalternos que serán muy valiosas mientras avanzan en grado.

Cómo proporcionar una retroalimentación individualizada

El solo identificar los puntos fuertes no es suficiente; los líderes deben saber cómo cultivar talentos para obtener un grado aún mayor de excelencia. En las entrevistas, la técnica más comúnmente citada para mejorar los talentos naturales de un líder fue proporcionar retroalimentación individualizada al líder. La retroalimentación sobre el rendimiento de un soldado no debe reservarse para los informes anuales de evaluación y asesoramiento obligatorio. Por el contrario, la retroalimentación debe ocurrir tan a menudo como sea posible y el líder que trabaja estrechamente con el subalterno debe proporcionarlo. La retroalimentación puede venir de varias maneras, incluyendo la tutoría, asesoría, enseñanza y evaluación. Como el teniente coronel Thomas E. Graham señaló en su artículo publicado en *Military Review*, “*Counseling: An Ignored Tool?*”, estas técnicas son económicas y, a menudo, no toman tanto tiempo como creen los líderes.⁶ La retroalimentación no necesita ser formal. Puede ser tan simple como decirle a las personas que hicieron un buen trabajo o darles consejos en cuanto a cómo ser más competentes en una tarea. Sin embargo, debe ser verdadera y precisa. Frases vagas como “buen trabajo” o “lo dañaste” no abordan los puntos fuertes y débiles específicos. Un oficial entrevistado por el ARI explicó lo siguiente:

Tiene que salirse de lo convencional y hablar con ellos. Decirle “Oye, esto es lo que hemos estado observando,”... y “esto es algo que nos gustaría que mejorara.” ...En lugar

de cada año cuando llegue el Informe anual de evaluación oficial OER, sea cuando me entere, por primera vez, de las áreas donde debo mejorar.⁷

Graham también, con precisión, comenta sobre la confianza mutua desarrollada entre los líderes y subalternos al utilizar técnicas de retroalimentación como consejería, tutoría, asesoría y enseñanza.⁸ Además, la retroalimentación individualizada les proporciona a los líderes una oportunidad de conectarse con sus subordinados tanto en el nivel personal como profesional.

Cómo usar los puntos fuertes de los subalternos

Casi todas las funciones de liderazgo descritas por los soldados entrevistados se centraron en proporcionar a los subalternos el conocimiento, destrezas y capacidades necesarias para lograr el éxito en las iniciativas actuales y las del futuro. Según los líderes del Ejército, el asignarles a los soldados tareas con las que tienen una afinidad natural es uno de los medios más exitosos de los líderes de menor antigüedad competentes. Cuando las personas invierten tiempo y energía en sus talentos, son más propensas a experimentar el éxito. Estas experiencias exitosas son una fuente importante de información eficaz (en lo que se refiere a la creencia de la gente de su capacidad para triunfar) y puede positivamente afectar cómo sienten, piensan, se motivan y comportan las personas. Según Albert Bandura, el poner a las personas en situaciones que incrementan la auto-eficacia también ha demostrado dar lugar a mejoras en la productividad y satisfacción en el trabajo.⁹ Las siguientes citas de las entrevistas llevadas a cabo por el ARI demuestran cómo aprovechan los líderes del Ejército los puntos fuertes de los subalternos:

Al final del día, le asignaba al teniente quién tenía grandes destrezas de comunicación ser la persona que interactuara en un nivel más complejo con las Fuerzas de seguridad iraquíes y la persona sin ninguna destreza de comunicación, pero que podía echar abajo una puerta y llevar a cabo cateos, era la persona que, por lo regular, asignaba a operaciones más cinéticas.

Tengo un chico que es genial— es el semental del entrenamiento físico (PT, por sus siglas en inglés). El otro chico es un tipo terrible

en el PT... pero es muy bueno en comunicación. Es mi suboficial de comunicación y es de la manera que lidio con él... En realidad él no es un suboficial de comunicación, es un explorador, pero es muy bueno en comunicación — sabe lo qué está haciendo... Al ver para lo que es bueno, digo, “Está bien, eres mi suboficial de comunicaciones.”¹⁰

Al aprovechar estos talentos naturales de sus subalternos, el líder en el segundo ejemplo, garantiza que la mejor persona se encargue de cada tarea. Mientras que la necesidad de ver más allá de la MOS o rama de la persona parece auto evidente, es importante ver a los subalternos como individuos con talentos individuales singulares. Los soldados son más que su experiencia militar; llegan al Ejército con un conjunto de destrezas que, tal vez o no, sean pertinentes a sus MOS asignadas.

El reconocer estas destrezas y capacidades de los subalternos puede darle al líder una ventaja distintiva cuando terminan tareas y misiones. Los líderes que comprenden la variedad de talentos en sus líderes subordinados serán más exitosos en maniobrar a las personas en la organización para satisfacer la complejidad y ambigüedad de los desafíos actuales. Claro que a veces, un líder debe asignar al siguiente subalterno disponible para que complete un trabajo. Sin embargo, de dárseles la oportunidad, los líderes que delegan tareas con base en el talento tienen equipos mucho más eficaces. La siguiente cita proveniente de las entrevistas del ARI, proporciona otros ejemplos de los líderes del Ejército cuando ponen en práctica este planteamiento:

Independientemente de qué grado sea, quiere poner a la persona más competente en cualquier trabajo que sea para mejorar a la unidad, porque de lo contrario, si usa el viejo sistema del Ejército de “tú eres un especialista, tú eres un Sargento, pon al Sargento a cargo”, podría ser perjudicial.

Usted quiere un tipo diferente de líder para distintas situaciones. De manera que si cuento con cinco líderes y cada uno tiene un punto fuerte específico que podría usar de muchas distintas maneras —no todos tienen que ser Johnny, la super estrella... Si puede usarlo todo [se le ha dado el Ejército]... resultará en una unidad/operación muy exitosa una vez haga encajar todas las piezas.¹¹

Según lo sugirió en el ejemplo del segundo líder, no sería razonable esperar que cada soldado sobresalga en todas las tareas, o sepa todo lo relacionado a cada sistema u organización en las fuerzas armadas. Los líderes deben darse cuenta de que en el ambiente operacional complejo de la actualidad, ni ellos ni sus subalternos poseerán todas las destrezas o conocimientos necesarios para llevar a cabo todas las tareas. Por consiguiente, el líder eficaz, intencionalmente se rodea de las personas indicadas para la tarea. Al coordinar a los subalternos de una manera que aproveche los puntos fuertes y mitigue los puntos débiles personales o de equipo, los líderes pueden desarrollar líderes de menor antigüedad capaces mientras que simultáneamente crean unidades más eficaces y efectivas.

Cómo desarrollar y mantener un clima positivo

Muchos de los soldados entrevistados por el ARI identificaron técnicas que el líder puede usar para desarrollar y mantener un clima positivo, tolerar los riesgos y errores (tomarlos como oportunidades de aprendizaje, siempre que sea posible) y estar abiertos a ideas provenientes de todo el personal en la organización independientemente del grado o puesto que ocupe. Los psicólogos Caren Baruch-Feldman, Elizabeth Brondolo, Dena Ben-Dayán y Joseph Schwartz informaron que técnicas como estas establecen una base para el crecimiento individual, mientras también reducen el agotamiento entre líderes de menor antigüedad, lo que aumenta la satisfacción en el trabajo y lleva a un individuo y rendimiento de grupo mejorado en una organización.¹²

Los líderes entrevistados por el ARI repetidamente destacaron la importancia de escuchar todas las perspectivas y permitir que los subalternos expresen sus honestas opiniones sin temor a retribuciones. Los subalternos se sienten valorados cuando los líderes escuchan sus ideas en las presentaciones de información o en las reuniones de planificación de la misión. Al contrario, el minimizar a un subalterno por una idea o sugerencia merma la creatividad y la solución de problemas en una unidad.

La siguiente cita de las entrevistas del ARI demuestra cómo los líderes en el campo pueden establecer un clima positivo al permitir la discusión y retroalimentación:

Considero que la capacidad de escuchar, no solo a sus superiores y compañeros, sino



El presidente del Estado Mayor Conjunto, General Martin E. Dempsey, conversa con los soldados y marines apostados en la Comandancia ISAF y campamento Eggers, en Kabul, Afganistán, 20 de julio de 2013.

también a sus subalternos, es bastante crítica para el éxito. Si es muy testarudo para reconocer el hecho de que, “Oye, puedo estar equivocado u otra persona tiene una mejor manera de hacerlo”, independientemente de su grado o quiénes sean —puede estar preparándose para el fracaso... Cada persona siempre va a tener algo... que afecta su rendimiento como unidad, de manera que estar disponible para escuchar y listo para asimilar esas piezas de conocimiento [es importante].¹³

Coherente con las investigaciones previas, los participantes consideraron el control de las emociones como otra herramienta que los líderes militares pueden usar para cultivar un ambiente de trabajo positivo.¹⁴ El estado anímico y emocional de un líder puede afectar cómo funciona la unidad y, a menudo, es contagioso. En su artículo publicado en *Military Review* en 2011 titulado “Liderazgo Nocivo: Segunda parte,” los autores del mismo George Reed y Richard

Olsen señalaron que, a menudo, los líderes están bajo intensa presión de su cadena de mando para lograr una meta o llevar a cabo una tarea; Sin embargo, los líderes más exitosos son los que evitan que la tensión de la cadena de mando se filtre en su organización.¹⁵ Un soldado entrevistado por el ARI describió cómo dos líderes distintos controlaron sus emociones bajo tensión y cómo cada uno afectó a su unidad:

Supongo que cualquier problema o tensión que tenía de los niveles superiores de su cadena de mando, lo pasaba a todos en su sección. [A diferencia], el segundo líder era más un tutor porque aunque estaba recibiendo presión de su cadena de mando, no lo pasaba a su sección —de manera que eso le permitía habilitar a más personas en su sección y ellos verdaderamente jamás vieron ese lado negativo.¹⁶

En su artículo, Reed y Olsen identifican un concepto que llaman *kissing up and kicking down*.¹⁷ Explican que las personas suelen ser más consideradas y corteses con los que firman sus cheques —*kissing*

up — y menos civilizados cuando interactúan con sus subalternos—*kicking down*. En el ejemplo previo, el segundo líder evitó la espiral *kicking down*. Al actuar como intermediario de sus subalternos, este líder pudo establecer las condiciones necesarias para el éxito de su unidad.

A fin de promover un clima positivo, los líderes deberían hacer que los subalternos sientan que aprecian un esfuerzo honesto, aún cuando se cometan errores. Los participantes del estudio informaron que los líderes militares quienes toleran los riesgos, pueden proporcionarle a los subalternos oportunidades para el desarrollo. Los soldados que trabajan en un ambiente seguro y de apoyo tienen mayor incentivo para practicar nuevos comportamientos y aprender de sus errores. Según lo declarado por un entrevistado, el dar a los subalternos la oportunidad de practicar una tarea sin presión también puede llevar a una gran ganancia en cuanto a la confianza y capacidad.¹⁸ En vista de que, inevitablemente, se cometerán errores, los líderes deben esforzarse por proporcionar una retroalimentación constructiva en lugar de hacer comentarios vergonzosos o despectivos. El permitirle a los subalternos la experiencia de aprendizaje donde no se castigan los errores, sino que se corrigen, puede disminuir el riesgo del fracaso o lesiones en misiones futuras. El permitir que los subalternos experimenten dentro del contexto de la intención del comandante, es una experiencia de aprendizaje poderosa que también fomenta la confianza entre los subalternos y el comandante, según lo ilustra la siguiente cita del ARI:

El comandante de mi escuadrón... establece mis estándares y guías; y sabía que podía equivocarme. Y siempre y cuando me mantuviera dentro de sus límites izquierdos y derechos, me defendería aunque me metiera o no en problemas, o solo [lo tomaría] como una experiencia de aprendizaje.¹⁹

En las operaciones descentralizadas, es crítico mantener un clima positivo para el mando tipo misión eficaz. El comportamiento del líder (tal como estar abierto a la retroalimentación, controlar las emociones y tolerar los errores) son esenciales para mantener la moral y eficacia cuando las unidades llevan a cabo asignaciones complejas —especialmente, cuando el liderazgo directo está en contra de la misión en curso. Los líderes deben poder medir el nivel de toxicidad

en su organización y luchar para mantener un ambiente de trabajo abierto y profesional. En vista de que muchas de las estrategias para establecer un ambiente positivo instan a los subalternos a participar en actividades independientes que podrían parecer contrarias a la estructura militar tradicional. Sin embargo, el establecer un clima positivo es una función de liderazgo de arriba abajo. Es decir, el líder superior establece las reglas y límites para el comportamiento de grupo, proporciona instrucciones y establece una clara intención de la misión. Además, al permitir la prueba y error, controlar las emociones y aceptar retroalimentación de los subalternos, los líderes de mayor antigüedad crean las condiciones necesarias para que se dé el desarrollo.

Además de las estrategias para cultivar un clima positivo previamente destacado, en la siguiente publicación del ARI titulada *CLIMATE: Instructor's Guide for Ethical Climate Training for Army Leaders* se encontrará una guía sobre la influencia del clima de la unidad.²⁰ Las acciones tales como evaluar el clima, moldear el comportamiento y expresar y reforzar los estándares, si bien tratadas en el contexto ético, se pondrán en práctica para comprender e influir el desarrollo del ambiente en una unidad.

Cómo cuidar de los subalternos

Así como el establecer un clima positivo, el cuidar de los subalternos crea las condiciones necesarias para el éxito individual y de la unidad. El cuidar de los subalternos abarca comportamientos orientados hacia la relación e identificación y puede tener enormes beneficios. Cuando los subalternos sienten que su líder está interesado en ellos y en sus experiencias, se sienten más motivados para sobresalir. Las prácticas tales como preguntarles a los subalternos sobre su familia y sus intereses personales, así como comprender sus problemas personales y ayudarlos, de ser posible, garantiza que los soldados sientan que son una parte importante del equipo. Los soldados obedecerán una orden independientemente de si conocen personalmente o no al líder que la emitió. Sin embargo, cuando los soldados se sienten que son una parte importante de la organización y respetan a su líder más que solo por su grado o posición, a menudo, van más allá del deber para garantizar no defraudar a ese líder.

El comportamiento del líder orientado al desarrollo de los subalternos, a menudo, son interpretados por los subalternos como interés por los soldados. Esta superposición entre el desarrollo e interés puede verse en los siguientes ejemplos de las entrevistas del ARI:

Si el líder te habla... [solo] por obligación, sabes que no le importas. Para mí es importante que mi comandante le interese si a mis hijos les va bien o mal en la escuela, ya sea que pase o no 13 meses en Irak... lo que hace un niño de 5, 7 y 11 años de edad— ese tipo de cosas. Es importante que me conozca como oficial de la misma manera que yo necesito conocer a mis soldados rasos.

Al mostrar interés por ese soldado y hacer que se desarrolle, le hace sentir al mismo que quiere permanecer en la unidad u organización. . [Podría decir], "el líder del escuadrón verdaderamente se preocupa por mí, siento que voy por el camino correcto."²¹

Muchos líderes entrevistados por el ARI expresaron su inquietud por mostrar interés y preocupación por los subalternos. En vista de que los líderes militares pueden necesitar pedirles a los soldados llevar a cabo tareas difíciles, o pueden tener que tomar medidas correctivas con un subalterno, quieren mantener relaciones profesionales con sus soldados. Sin embargo, el mostrar interés y preocupación por los subalternos no significa que los líderes deben ser excesivamente considerados o alimentar relaciones personales poco profesionales con sus soldados. Por el contrario, la mayoría de los líderes militares entrevistados por el ARI destacaron la importancia de lograr un equilibrio en su planteamiento de liderazgo.²² Por ejemplo, muchos líderes experimentarán un tiempo cuándo deberán aportar un liderazgo severo, incluso, duro, para hacer que se lleve a cabo el trabajo. En general, esta estrategia de liderazgo debe ser reservada para momentos drásticos, cuando los riesgos son especialmente altos (por ejemplo, situaciones de combate) y los líderes deben usarlo de una manera que los soldados no lo tomen personalmente. Los individuos tienen sus propios estilos de liderazgo y algunas personas pueden motivar a sus subalternos a través de medios naturalmente bruscos. Independientemente del planteamiento, la clave es encontrar un estilo de liderazgo que funcione y adoptarlo mientras se mantiene una actitud positiva para la organización y hacia los subalternos.

Cómo habilitar a los subalternos

En la base de la teoría de liderazgo basada en los puntos fuertes está la meta de desarrollar y habilitar a los subalternos para que sean líderes independientes, adaptables y creativos. Los comportamientos de los líderes tales como la delegación de tarea, desarrolla la confianza, alienta la independencia e inculca un sentido de responsabilidad en los subalternos. A menudo, las estrategias para habilitar a los subalternos traslapan las otras funciones de liderazgo descritas en este artículo. Por ejemplo, el exponer a los subalternos a nuevas tareas les ayuda a desarrollar nuevas destrezas. Además, ayuda a los líderes a identificar los puntos fuertes y débiles de sus subalternos. Por lo tanto, asignar una nueva tarea a un subalterno con mínima orientación o interferencia es un buen barómetro del talento, así como una potencial fuente de empoderamiento para el líder de menor antigüedad. Las siguientes declaraciones de las entrevistas llevadas a cabo por el ARI ilustran la relación que existe entre la asignación de tareas y el empoderamiento de los subalternos:

Creo que si está dispuesto a dejar que el líder de escuadrón y sección haga lo que se supone que haga y que se hagan responsables, considero que tendrá un mejor líder... Si le da al soldado esa responsabilidad.... [le pagará] dividendos. . . Lo involucrará más en esa unidad, [el subalterno podría pensar] "No soy sólo un tirador de gatillo que hace lo que fulano y sultano le dice que haga. Tengo una tarea, un propósito y una responsabilidad de permanecer en la unidad y no pueden lograr el éxito sin mí."²³

El habilitar a los subalternos ayudándolos a descubrir y aprovechar sus puntos fuertes puede tener muchas ventajas. Las personas encuentran más placer y satisfacción al hacer cosas en las que naturalmente sobresalen. El identificar y utilizar los puntos fuertes también puede aumentar los niveles de felicidad, satisfacción y confianza en el trabajo y en el hogar. Los subalternos que reciben asignaciones de tarea positiva y el apoyo de los superiores y compañeros de trabajo, experimentan menos agotamiento y más productividad. Por otra parte, un soldado entrevistado cree que inspirar y habilitar a los subalternos con un sentido de responsabilidad dio como resultado menos problemas de comportamiento en su unidad.²⁴ Todas estas ventajas corren paralelas a la meta del Ejército de atraer

a personas muy talentosas, desarrollar soldados adaptables y retener a soldados de alta calidad más allá de su alistamiento inicial o asignación.²⁵

Los obstáculos que enfrenta el liderazgo basado en los puntos Fuertes

Si bien en este artículo fuertemente se aboga por un planteamiento basado en los puntos fuertes de liderazgo, el autor se da cuenta de los obstáculos que enfrenta su uso en el Ejército. Los líderes del Ejército entrevistados por el ARI reconocieron la importancia de comprender y usar los puntos fuertes de los soldados, sin embargo, también destacaron la necesidad de identificar y corregir los débiles, según lo ilustra la siguiente cita del estudio:

Creo que para usar a cabalidad un concepto de desarrollo de liderazgo basado en los puntos fuertes, también se necesita identificar los puntos débiles. No puede solo decirle a alguien que es genial en ese trabajo y no

decirle para lo que no es bueno. Y si son lo suficientemente malos hasta el punto que necesita documentarse, hay que tener un efecto... Necesitamos líderes que hagan esa evaluación honesta y lleven a cabo la difícil tarea de marcar el bloque que dice, refiérase al informe en el OER.²⁶

Los soldados entrevistados por el ARI repetidamente señalaron que los líderes que exclusivamente se centran en la retroalimentación positiva o negativa crean problemas sistémicos para el Ejército. Según los participantes, cuando los líderes pasan la mayor parte de su tiempo centrados en los soldados con rendimientos deficientes, están, eficazmente, condenando al ostracismo a los soldados que sobresalen en su rendimiento.²⁷ En estas circunstancias, los soldados con un rendimiento de medio a superior reciben casi ningún desarrollo formal o informal y pueden encontrar que se les recompensa con más trabajo. Este lapso en el desarrollo del subalterno —junto con no recompensar a los soldados por sus buenos esfuerzos y una excesiva dependencia de



(Sargento Joshua Ballenger, Ejército de EUA)

Soldados del Ejército de Estados Unidos comienzan la parte de marcha de la competencia anual de los soldados suboficiales del Ejército de EUA en Europa, Área de entrenamiento Grafenwoehr, en Alemania, 15 de agosto de 2007.

los soldados con un rendimiento sobresaliente— probablemente contribuye al agotamiento y desgaste entre los mejores soldados.

El solo centrarse en los puntos fuertes puede ser tan problemático como solo centrarse en los déficits. Los líderes del Ejército, cuyos trabajos pueden tener consecuencias de vida o muerte, no pueden pasar por alto lo negativo. Deben equilibrar la necesidad de remediar los puntos débiles con el deseo de nutrir los puntos fuertes de los subalternos. Los ejemplos proporcionados por los entrevistados nos dan una idea de cómo los líderes del Ejército podrían aprovechar y mejorar el talento de los subalternos mientras, simultáneamente, atienden áreas que son motivo de preocupación. Por ejemplo, un líder entrevistado por el ARI declaró lo siguiente: “Si no soy una persona segura,... debe encontrar algo para lo que soy bueno... y me haga trabajar en ese punto fuerte. Esto fomenta la confianza para trabajar en cosas en las que no soy bueno.”²⁸

Lo que empeora las dificultades encontradas por los líderes militares cuando se identifican y desarrollan las capacidades de los subalternos es la velocidad de las operaciones del Ejército. Si bien los líderes militares se dan cuenta de la importancia de desarrollar y proporcionar tutoría a los líderes subalternos, los ciclos de despliegue rápido y alta rotación de personal dejan la asesoría y el desarrollo de subordinados en la parte inferior de la lista de prioridades. Muchos líderes entrevistados por el ARI dijeron que simplemente no tienen tiempo para identificar los puntos fuertes o débiles de un individuo mientras están en la guarición.²⁹ Desgraciadamente, una vez en el teatro, la velocidad y complejidad de las operaciones, a menudo, dejan poca oportunidad para las iniciativas de desarrollo formales.

Según Casey Wardynski, David S. Lyle y Michael J. Colarusso del Instituto de estudios estratégicos, sin suficiente amplitud y profundidad de talento, las organizaciones enfrentan una incapacidad para innovar y conocer nuevos desafíos.³⁰ Sin la adecuada tutoría y desarrollo de líderes de menor antigüedad, el Ejército probablemente encontrará una escasez del talento necesario para satisfacer futuras demandas operacionales. En vista de que el desarrollo del subalterno es

la clave para el desarrollo de una fuerza de combate futura, se necesita hacer un mayor esfuerzo para comprender y tratar el déficit actual en el desarrollo y tutoría de líder.

El camino por delante

Los soldados entrevistados por el ARI en varias ocasiones se refirieron a las interacciones entre los líderes y subalternos como el mayor contribuyente al desarrollo de los subordinados y al éxito organizacional. A fin de lograr el éxito, queda claro que los líderes del Ejército necesitan estrategias concretas para el desarrollo y tutoría de los líderes de menor antigüedad. En este artículo se ofrecen algunos cursos de acción basados en la teoría de liderazgo con base en los puntos fuertes, respaldados por la retroalimentación obtenida de los soldados. A fin de resumir, los líderes mejorarán la probabilidad de éxito individual y de la unidad de la siguiente manera:

- ◆ Identificar los talentos de los subalternos y las áreas para el crecimiento.
- ◆ Proporcionar la retroalimentación individualizada.
- ◆ Usar los puntos fuertes de los subalternos.
- ◆ Desarrollar y mantener un clima positivo.
- ◆ Cuidar del bienestar de los subalternos.
- ◆ Habilitar a los subalternos.

Si bien, estas estrategias tienen sentido común y podrían no representar un descubrimiento revolucionario, el objetivo de este artículo es aumentar el uso intencionado de las funciones de liderazgo eficaz para desarrollar a los subalternos. Según los soldados entrevistados por el ARI, cuando los líderes se centran en el desarrollo de los subalternos, mejora la moral y el bienestar de los mismos. Los soldados con conocimiento de sus propio puntos fuertes y la confianza para tomar decisiones dentro de la guía de sus comandantes, también están mejor equipados para adaptarse a los cambiantes ambientes operacionales. Al intencionalmente centrarse en el desarrollo de los subalternos usando las estrategias descritas en el presente artículo, los líderes en niveles superiores hacen más que desarrollar a los subalternos bien entrenados —desarrollan a los futuros líderes del Ejército. ■

Referencias Bibliográficas

1. Spreitzer, Gretchen, "Leading to Grow and Growing to Lead: Leadership Development Lessons from Positive Organizational Studies," *Organizational Dynamics* 35, núm. 4 (2006): págs. 305-15.
2. Pape, Jason M., "Reassessing Army Leadership in the 21st Century," *Military Review* (enero-febrero de 2009): págs. 95-102.
3. RobertsKey, Melinda y Budreau, M., "Applications of Strengths-Based Leadership Theory for the U.S. Army (TR 1321)," Fort Belvoir, VA, U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, future informe sobre un estudio de investigación efectuado en 2011-2012 que consiste en entrevistas con 41 oficiales y suboficiales.
4. Linley, P., Govindji, Reena y West, Michael, "Positive Psychology Approaches to Public Services Leadership: An Introduction to Strengths-Based Leadership," *The International Journal of Leadership in Public Services* 3, núm. 4 (2007): págs. 44-55.
5. Key-Roberts y Budreau.
6. Graham, E. Thomas, "Counseling: An Ignored Tool?" *Military Review* (mayo-junio de 1999): p. 39.
7. Key-Roberts y Budreau.
8. Graham, p. 39.
9. Bandura, Albert, "Self-efficacy," *Encyclopedia of Human Behavior*, ed. Vilanayur S. Ramachaudran (New York: Academic Press, 1994), págs. 71-81.
10. Key-Roberts y Budreau.
11. *Ibíd.*
12. Baruch-Feldman, Brondolo, Elizabeth, Caren; Dena Ben y Schwartz, Joseph, "Sources of Social Support and Burnout, Job Satisfaction, and Productivity," *Journal of Occupational Health Psychology* 7(1) (2002): págs. 4-93.
13. Key-Roberts y Budreau.
14. A fin de obtener más información sobre las emociones y el lugar de trabajo, favor ver Kaplan, Seth; Cortina, Jose; Ruark, Gregory, A.; Orvis, Kara, Engel Katie y Langkamer, Krista, *Emotions at Work: Leader Knowledge, Skills, and Abilities to Enhance Soldier Performance* (ARI Technical Report No. 1302, 2012); o Shipman, Amanda; Friedrich, Tamara; Vessey, Brandon; Connelly, Shane; Day, Eric; Douglass, Alyssa; Schroeder, John; Ruark, A., Gregory, A *Model of Emotion Management for U.S. Army* (ARI Research Product No. 2011-03, 2010).
15. Reed, George E. y Olsen, Richard A., "Liderazgo nocivo: Segunda parte," *Military Review* (marzo-abril de 2011): págs. 59-67.
16. Key-Roberts y Budreau.
17. Reed y Olsen, p. 59.
18. Key-Roberts y Budreau.
19. *Ibíd.*
20. Horn, Zachary; Orvis, Kara L. y Zbylut, Michelle *CLIMATE: Instructor's Guide for Ethical Climate Training for Army Leaders* (Fuerte Belvoir, Virginia, U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences), en prensa.
21. Key-Roberts y Budreau.
22. *Ibíd.*
23. *Ibíd.*
24. *Ibíd.*
25. A fin de obtener más información sobre las estrategias para facilitar la satisfacción en el trabajo y en el hogar de los subalternos, favor ver Clifton, O., Donald y Harter, James K., "Investing in Strengths," 2003, en Cameron, Kim S., Dutton, Jane E. y Quinn, Robert E. eds., *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.), págs. 111-21; Harter, James K.; Schmidt, Frank L. y Hayes, Theodore L., "Business-unit-level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis," *Journal of Applied Psychology*, 87(2) (2002): págs. 268-79; o Wilcove, Gerry L.; Schwerin, Michael y Kline, Tracy, "Quality of Life in the U.S. Navy: Impact on Performance and Career Continuance," *Military Psychology* 21(4) (2009): págs. 445-60.
26. Key-Roberts y Budreau.
27. *Ibíd.*
28. *Ibíd.*
29. *Ibíd.*
30. Wardynski, Casey; Lyle, David S. y Colarusso, Michael J., "Towards a U.S. Army Officer Corps Strategy for Success: Developing Talent" *Officer Corp Strategy Monograph Series*, Vol. 3. [Monograph] (2010).

Consideraciones para las ciberespaciales ofensivas

Capitán de Corbeta Kallie D. Fink, Armada de EUA;

Mayor John D. Jordan, Cuerpo de la Infantería de Marina de EUA; y

Mayor James E. Wells, Fuerza Aérea de EUA

La capitán de corbeta Kallie D. Fink, Armada de EUA, es una oficial de guerra de información asignada al Comando de operaciones de información de la Armada, Maryland. Cuenta a su haber con una Licenciatura en alemán de la Universidad de Minnesota y una Maestría en Inteligencia estratégica de la Universidad Nacional de Inteligencia. La capitana de corbeta Fink anteriormente se desempeñó como Subdirectora Ejecutiva Asistente del Subjefe de operaciones navales para el dominio de Información (N2/N6).

El mayor John D. Jordan, Cuerpo de Infantería de Marina de EUA, está asignado al Estado Mayor Conjunto J-7, Desarrollo de fuerza conjunta, como analista de investigación de operaciones en proyectos ciberespaciales. Cuenta a su haber con una Licenciatura en Ingeniería aeroespacial de la Universidad de Virginia y una Maestría en Investigación de operaciones de la Escuela Post grado Naval. El mayor Jordan es un piloto de helicópteros CH-46E y sus asignaciones anteriores incluyen volar misiones de evacuación de víctimas en Irak, misiones de asistencia humanitaria a través del Comando del Pacífico de Estados Unidos y el servicio como controlador aéreo avanzado en Afganistán.

El mayor James E. Wells, Fuerza Aérea de EUA, está asignado a la Agencia de Inteligencia Geoespacial Nacional en calidad de jefe de programas de requisitos conjuntos. Cuenta a su haber con una Licenciatura en Comunicación visual y una Maestría en Relaciones humanas de la Universidad de Oklahoma. El mayor Wells, anteriormente se desempeñó como jefe de 3ª Ala de ejercicios y planes en la Base Conjunta Elmendorf-Richardson, Alaska.

Las operaciones ciberespaciales ofensivas (OCO, por sus siglas en inglés) se han vuelto omnipresentes en la última década y su inclusión en la planificación deliberada está en aumento. Sin embargo, gran parte de esta inclusión es una formalidad, mientras que las OCO son, en muchos sentidos, inescrutables para aquellos que no están familiarizados con las mismas. Además, el ciclo de adquisición y localización de blanco conjunto no toma en cuenta las distintas características de las OCO. Las mejoras en la percepción institucional de las OCO y la integración de las mismas en el ciclo de adquisición y localización de blanco conjunto permitirían que los comandantes de la Fuerza de Tarea Conjunta (JTF, por sus siglas en inglés) aprovecharan al máximo esta potente capacidad durante la planificación deliberada.

Sin embargo, dos problemas principales obstaculizan la incorporación efectiva de las OCO en la planificación operacional. El primer problema es que el personal de planificación tiene conceptos erróneos acerca de las capacidades y limitaciones de las OCO en un ambiente operacional. Además, el estado mayor se siente incómodo con los aspectos sumamente clasificados y técnicamente complejos del dominio ciberespacial porque no los comprenden. El segundo problema es que las OCO no encajan perfectamente en el ciclo de adquisición y localización de blanco conjunto y requieren mucho trabajo y tiempo adicional para incorporarlas en la planificación deliberada.

operaciones



Los conceptos erróneos y desafíos en el uso operacional de las OCO

Entre las muchas ideas erróneas sobre las OCO, dos son particularmente importantes. La primera es que las OCO son habilitadores no letales que juegan un rol marginal en las operaciones. La segunda es que en vista de que los detalles de las OCO, son inescrutables debido a su complejidad técnica o inaccesible por su clasificación, no vale la pena intentar usarlas en un nivel operacional.

El concepto de “solo son computadoras”. Una percepción común entre los planificadores es que las OCO son medios no letales de atacar a las redes de un oponente, con poco efecto físico. Sin embargo, en la última década, las OCO se han convertido más que un habilitador no letal como la guerra electrónica. La naturaleza y potencial de las OCO no han cambiado significativamente, pero sí nuestra comprensión de las mismas.

Un sistema de arma revolucionaria típicamente comienza como un arma asimétrica que puede, bajo condiciones favorables, usarse en contra de formas tradicionales del poder militar. Un ejemplo histórico es el uso de armas de pólvora en manos de los husitas,

un grupo de disidentes religiosos del siglo XV quienes utilizaron armas primitivas para derrotar a los caballos blindados.¹ En el siglo XXI, las capacidades ofensivas del ciberespacio puede proporcionarles a los actores estatales y no estatales una nueva arma asimétrica para usar contra los poderes tradicionales.

Un suceso en Estonia en 2007 es considerado por algunos, representativo del primero ataque ciberespacial ofensivo contra una nación. Comenzó luego de que el Gobierno de Estonia removiera un monumento soviético de la Segunda Guerra Mundial en conmemoración a una victoria rusa sobre los Nazis.² El Gobierno estonio sospechaba que Rusia coordinaba ciberataques en represalia contra la estructura digital de Estonia, el Mando y Control del gobierno (C2), las instituciones financieras y las redes de comunicación.³ Los ataques masivos paralizaron el correo electrónico de las agencias del gobierno, publicaron documentos falsos y limitaron, en gran medida, el acceso a Internet. El bombardeo digital duró dos semanas y obligó a uno de los principales bancos, Hansabank, cerrar el servicio en línea por más de una hora; al final las pérdidas fueron calculadas

cerca de US\$ 1 millón de dólares.⁴ La negación e interrupción del Gobierno, los medios de comunicación y las redes financieras causó confusión y caos sin provocar daño físico o destrucción. El ataque ocasionó gran daño económico a Estonia. La coordinación de una respuesta defensiva fue muy difícil porque el ataque fue sumamente disperso —ninguna autoridad estoniana fue responsable de la defensa de los muchos y distintos recursos ciberespaciales.⁵

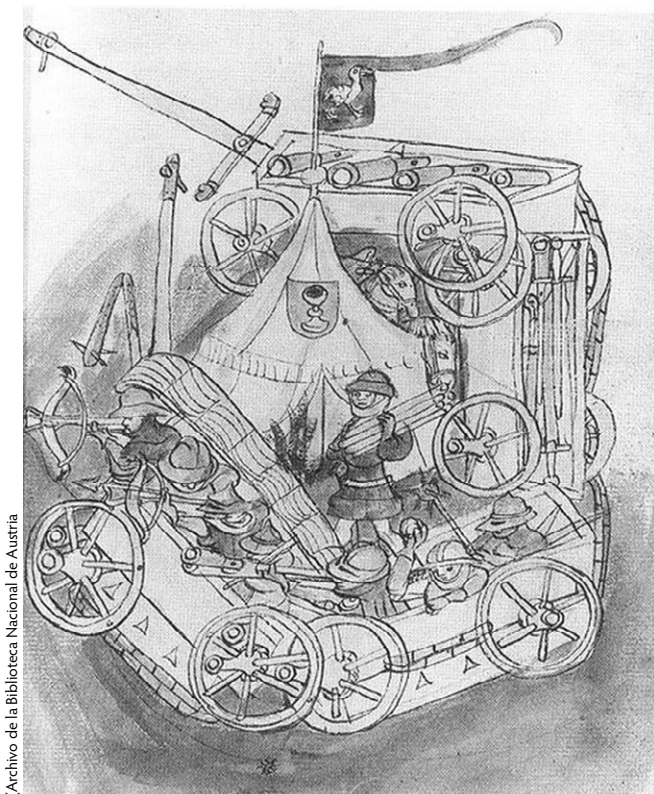
Cómo las nuevas armas asimétricas se convierten en parte integral de un arsenal militar estándar. Luego de que las fuerzas armadas usaron exitosamente una nueva arma asimétrica, a veces, la adoptan como un complemento del arsenal militar tradicional. Por ejemplo, en el siglo XVI, los ejércitos combinaron mosquetes con picas y caballeros armados. Durante la guerra entre Rusia y Georgia de 2008, algunos especularon que las fuerzas rusas integraron las OCO a las operaciones tradicionales para mejorar su eficacia operacional en general. Evidentemente, los rusos llevaron a cabo numerosos ataques ciberespaciales que hicieron inoperables al Gobierno de Georgia y las redes de los medios de comunicación.⁶ Estos ataques perturbaron severamente al C2 militar georgiano. Fueron sincronizadas

con las tropas rusas que cruzaban la frontera georgiana.⁷ El experto en el ciberespacio, Eli Jellenc declaró que este evento representó “el verdadero nacimiento de la guerra cibernética operacional,” mientras pareció ser el primer uso coordinado de ataques ciberespaciales y convencionales en un estado-nación.⁸

Eventualmente, un arma complementaria puede convertirse en un arma primaria. Por ejemplo, el mosquete equipado con una bayoneta de enchufe reemplazó la punta de lanza de principios del siglo XVIII como el arma de infantería universal. En 2010, un gusano informático conocido como *Stuxnet* obviamente se utilizó como un arma ofensiva principal para crear efectos operacionales tangibles. El *Stuxnet*, si bien de origen desconocido, era un programa de “disparar y olvidar,” considerado como el primer “misil ciberespacial” del mundo.⁹ Al parecer, el programa fue desplegado para sabotear las centrifugadoras de refinación de combustible nuclear de Irán las cuales podrían utilizarse para desarrollar el uranio de calidad militar, al alterar la corriente eléctrica.¹⁰ Según el investigador alemán, Ralph Langner, el ataque pudo haberse concebido para destruir el rotor de la centrifugadora por vibración — que podría causar que la centrifugadora explotara— o sencillamente, degradar, con el tiempo, la salida eléctrica (al frenar y acelerar el motor).¹¹ El *Stuxnet* — si bien se pone en práctica a través de lo que se percibe como un dominio físico y no letal— logra, con eficacia, efectos físicos al averiar las instalaciones nucleares iraníes.

Los ejemplos presentados de Irán y Georgia muestran cómo las OCO han producido efectos que van desde operaciones no físicas de hostigamiento e información hasta daños físicos a la infraestructura clave. Sin fuerzas o armas con contacto físico directo, las OCO pueden crear efectos operacionales físicos y no físicos. Pueden cerrar los sistemas de defensa antiaérea y los nodos C2, abrir o cerrar las compuertas de una represa y destruir o averiar las máquinas industriales tales como las capacidades centrífugas nucleares.¹² Las capacidades ciberespaciales ofensivas, como las armas estándares letales y tangibles, pueden ser flechas en la aljaba del comandante de una Fuerza de Tarea Conjunta. Pueden habilitar a un comandante para, eficientemente, atacar una gran variedad de blancos, individualmente, o junto con otras armas.

El concepto erróneo de “No lo comprendo” o “No puedo hacerlo.” Las capacidades ciberespaciales,



Archivo de la Biblioteca Nacional de Austria

Vagón husita, Alois Niederstätter, Siglo XV.



(AP Photo/Vahid Salemi)

Un técnico iraní trabaja en la Instalación de conversión de uranio justo fuera de la ciudad de Isfahan, 225 millas al sur de Teherán, Irán, 3 de febrero de 2007.

especialmente las OCO, suelen ser desarrolladas en secreto. Las OCO son sumamente clasificadas porque la naturaleza de estas operaciones podría divulgar las intenciones estratégicas y operativas en caso de ser reveladas. Si una potencia hostil se entera de un objetivo OCO en desarrollo, esa potencia podría aprender mucho acerca de las capacidades ciberespaciales y operaciones del comando combatiente de Estados Unidos. Si ciertos enemigos se enteran de un plan de operación que los involucra a ellos como blanco en un ataque ciberespacial en un nodo de infraestructura, podrían usar la doctrina militar estadounidense para desarrollar cierta comprensión del plan. Además, en caso de que los datos técnicos estén comprometidos, un oponente puede usar los datos para diseñar y construir un arma cibernética para atacar los intereses de Estados Unidos o de sus aliados.

Además de los desafíos que presenta la confidencialidad, los aspectos técnicos de las operaciones ciberespaciales son difíciles de comprender para las personas

sin entrenamiento técnico. Esto es especialmente así en comparación con los sistemas de armas tradicionales. El ciberespacio no es como los dominios físicos tradicionales donde podemos tocar y ver todas las partes. Por el contrario, el ciberespacio, principalmente, es un reino virtual que puede ser manipulado para lograr efectos del mundo real en los dominios aéreos, terrestres, marítimos y espaciales. Poner una bomba en el blanco es más fácil de visualizar que lanzar un sinnúmero de ciberataques para penetrar una red y, eventualmente, debilitar o destruir un sistema crítico.¹³

La marginación por inaccesibilidad. Ya sea que el asunto sea difícil de comprender, obtener acceso, o usar capacidades ciberespaciales técnicamente complejas —la inaccesibilidad puede marginar más que cualquier defensa de los oponentes. Por desgracia, la inaccesibilidad puede hacer que los planificadores operacionales se rehúsen al uso de las OCO. Pueden considerar las operaciones ciberespaciales un término de moda que el jefe quiere divulgar en lugar de un conjunto de armas y

tácticas que ofrecen beneficios tangibles. En el mejor de los casos, las OCO pueden ser marginadas —usadas en las periferias de las operaciones porque no son comprendidas, inaccesibles, difíciles de usar y desconfiables.

El ciclo de adquisición y localización de blanco conjunto. Además de los conceptos erróneos comunes y problemas de inaccesibilidad en torno a las OCO, ciertos desafíos son inherentes al encajar las OCO al ciclo de adquisición y localización conjunto (ver Figura).¹⁴ Dos fases del ciclo de adquisición y localización conjunto —desarrollo y priorización de blanco y análisis de capacidades— tienen el efecto más significativo en la planificación del uso operacional de las OCO en los escalones superiores.

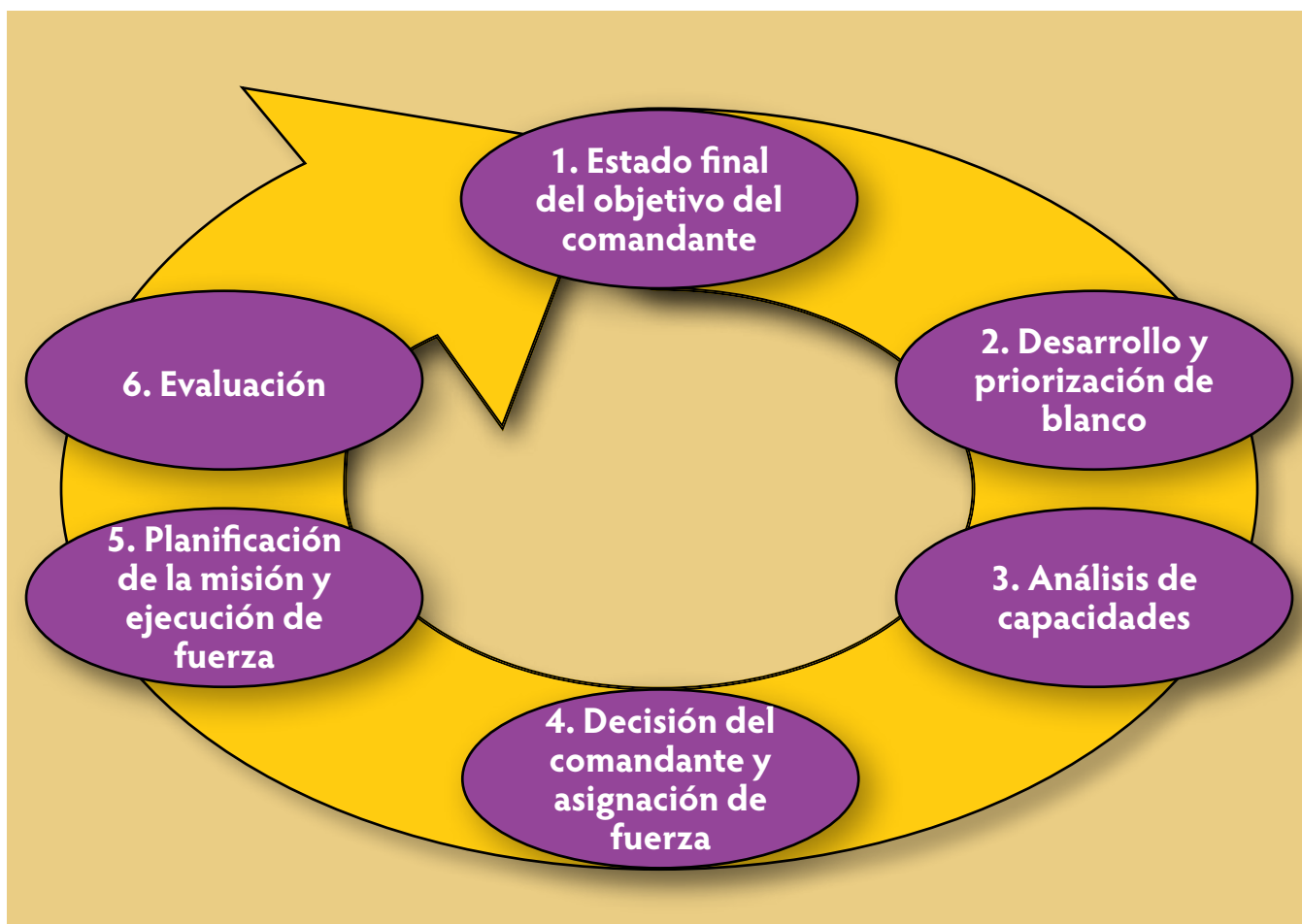
El Comando Ciberespacial de Estados Unidos (USCYBERCOM, por sus siglas en inglés) coordina los efectos ciberespaciales deseados contra un blanco, basado en las prioridades del comandante combatiente o del comandante de la Fuerza de Tarea Conjunta. Durante la planificación de contingencia, la fase de análisis de capacidades busca aparear los recursos y municiones con objetivo y efecto deseado. Una vez que se seleccione un blanco para ser atacado por medios tradicionales, el mismo se revisa periódicamente durante el ciclo de revisión del plan. No se invierten más recursos para mantener la accesibilidad del blanco hasta tanto se lleve a cabo el plan. Por el contrario, la designación de un ataque contra un blanco con las OCO empieza la inmediata asignación e inversión de recursos adicionales. El mantener y desarrollar un blanco requiere una cantidad significativa de tiempo. Durante la Operación *Odyssey Dawn* en el 2011, funcionarios estadounidenses debatieron el uso de las OCO contra Libia, pero se opusieron al uso de las mismas por varias razones —principalmente por la cantidad de tiempo que requería. Los analistas en el *New York Times* informaron que “en realidad se necesita un husmeo digital significativo para identificar los posibles puntos de entrada y nodos susceptibles en una red de sistemas de comunicaciones, radares y misiles operados por el Gobierno de Libia y, luego, escribir e insertar los códigos venenosos adecuados.”¹⁵

¿Cómo tiene que ver el ciclo de adquisición y localización de blanco conjunto con las OCO? El primer paso para atacar un objetivo con las OCO es ganar acceso al mismo. Sin acceso físico o electrónico al blanco, resulta imposible proceder con las OCO. Por lo regular, un sistema vinculado a Internet es más

accesible, aunque entrar a las partes específicas puede ser difícil debido a su propio ambiente de seguridad de red. Un sistema cerrado, como el programa nuclear iraní, requeriría acceso privilegiado para obtener conocimiento de primera mano del ambiente informático en la instalación blanco.¹⁶ Una vez que las fuerzas ganen acceso a un sistema blanco, necesitan mantenerlo siempre y cuando deseen atacarlo. Las actualizaciones llevadas a cabo de la red o cambios de sistema en el mantenimiento regular del blanco, podrían dificultar mantener o recuperar el acceso. El riesgo de tener acceso a un sistema es que un adversario podría detectar la piratería informática mucho antes del ataque. El adversario descubriría qué sistemas fueron atacados. Por otra parte, el descubrimiento, sin duda alguna, podría ocasionar que se perdiera el acceso —y la posibilidad de que el adversario analice el ataque para comprender las operaciones ciberespaciales estadounidenses y desarrollar mejores defensas o, hasta contraataques.

Una vez que se obtenga acceso, el siguiente paso a seguir es aprender los atributos internos singulares del sistema blanco. Los atacantes ciberespaciales tendrán que adquirir el *software* amenazado para poder determinar su naturaleza y vulnerabilidades. En los sistemas disponibles en el mercado, esto es relativamente fácil de hacer —se puede comprar una copia. En los sistemas raros o los que cuyo desarrollo y uso se limitan a un determinado país o región, las fuerzas podrían necesitar obtener información privilegiada sobre el ambiente de la red (como pudo haber ocurrido con *Stuxnet*).¹⁷ Según el sistema que ha de ser atacado, el código podría ser comentado en un idioma que no es el inglés. Si por cualquier motivo, el USCYBERCOM no puede obtener conocimiento técnico del *software* específico, entonces las OCO no pueden proceder; la coordinación del efecto adecuado es imposible. El comandante de la Fuerza de Tarea Conjunta debe tomar en cuenta estos atributos de las OCO cuando establece las prioridades del blanco durante la planificación deliberada.

Si el USCYBERCOM coordina un medio para el acceso continuo y conoce, a cabalidad, el sistema blanco, entonces debe coordinar la adquisición o desarrollo del arma con la cual atacarlo. Algunas armas diseñadas para atacar sistemas operativos comunes tales como *Windows* se encuentran disponibles en el mercado. Sin embargo, los sistemas producidos y usados solamente en ciertos países, típicamente requieren fuerzas para



Selección y adquisición conjunta de blancos

desarrollar, desde cero, las armas. Esto se convierte en un proyecto de adquisición de *software*, en el sentido tanto técnico como jurídico. Para efectos de adquisición de defensa, los proyectos de desarrollo de *software* son más complejos que los proyectos de ingeniería físicos.¹⁸ El desarrollar un arma cibernética es un desafío complejo por esta razón y muchas más. Una vez que se haya desarrollado un arma, los atacantes constantemente deben mantener el acceso y vigilar el blanco. Deben garantizar que el mantenimiento rutinario del sistema no anule su trabajo hasta que se use el arma, o hasta que el blanco sea eliminado de la Lista de blancos priorizada integrada conjunta (JIPTL, por sus siglas en inglés).

Los desafíos que presenta la asignación de fuerza de las OCO. Todas estas acciones requieren una cantidad significativa de tiempo, tal vez meses, antes de que otra cosa que no sea un ataque rudimentario pueda ser lanzado con una presunción de éxito. Además, según

el blanco y su accesibilidad, un arma puede necesitar navegar a través de varias redes hasta su blanco intencionado. Según los analistas forenses cibernéticos, el *Stuxnet* puede haber infectado el ambiente de su blanco a través de un dispositivo extraíble insertado por un tercero dispuesto o accidental, o espía.¹⁹ El *Stuxnet* tuvo que haber necesitado numerosos desarrolladores de sistemas que trabajaron durante seis meses para infectar las computadoras blanco de la red cerrada del programa nuclear iraní.

En la actualidad, el USCYBERCOM coordina todas las OCO, con el consentimiento del comandante combatiente apropiado. Esto complica aún más el desafío de aparear los blancos con las armas. No solo un comandante combatiente debe solicitar al USCYBERCON que ataque un blanco, sino que cada blanco en la JIPTL de un comando también compite por recursos contra los blancos en las JIPTL de otros comandos. El

USCYBERCOM analiza todas estas listas, asigna una prioridad mundial a los blancos individuales y les asigna recursos escasos. Si bien el USCYBERCOM considera un blanco de alta prioridad, el comando puede que no cuente con los recursos necesarios para atacarlo. El USCYBERCOM debe informar a los comandantes combatientes y al JTF de su capacidad para atacar sus blancos en las JIPTL.

Los comentarios jurídicos onerosos. Stewart A. Baker, ex secretario adjunto del Departamento de seguridad nacional para la política y tecnología, sugiere que la interpretación jurídica de Estados Unidos de los convenios de la Haya reduce el uso operacional de las OCO.²⁰ Baker escribe lo siguiente: “los abogados gubernamentales han formulado tantas preguntas legales difíciles sobre la ciberguerra que dejaron a nuestros militares incapaces de luchar, o incluso, planear una guerra en el ciberespacio.”²¹

Parte de esta complejidad jurídica surge de la naturaleza de las OCO. Según lo señalado anteriormente, cualquiera de los ataques ciberespaciales más rudimentarios contra un enemigo requiere la adquisición, desarrollo o modificación del *software* para generar los efectos que desea un comandante de Fuerza de tarea conjunta. Esto lleva a la Directriz del Departamento de Defensa (DODD) 5000.01, *The Defense Acquisition System*, al proceso. En la Directriz 5000.01 se requiere que “la adquisición o contratación de armas y sistemas de armas del DoD deberá ser coherente con las leyes internas, tratados y acuerdos internacionales pertinentes.”²² En cuanto a las operaciones de la Fuerza Aérea, en la Instrucción 51-402 de la Fuerza Aérea se establece que la oficina del Procurador General de la Fuerza Aérea llevará a cabo revisiones legales de toda nueva capacidad ciberespacial (incluyendo las armas) o cualquier modificación contemplada de una capacidad ciberespacial para asegurar la legalidad bajo la Ley del conflicto armado (LOAC, por sus siglas en inglés), la ley nacional e internacional.²³ El ataque tradicional en un blanco con misiles y bombas sólo tiene que pasar a través de un escrutinio legal durante el desarrollo y priorización del blanco, puesto que las armas empleadas desde hace mucho tiempo han pasado su evaluación (por la DODD 5000.01) durante el ciclo de adquisición y localización. Por el contrario, puesto que las armas ciberespaciales son singulares para cada blanco, las OCO de la Fuerza Aérea requiere dos revisiones legales: la

primera durante la validación del blanco y la segunda durante el proceso de adquisición y localización. Esto pone la puesta en práctica de las OCO a merced de la lectura más restrictiva de la LOAC por dos equipos legales independientes.

Esta restricción y la ambigüedad general de cómo la LOAC tiene que ver con las operaciones ciberespaciales, ha creado lo que Stewart Baker interpreta como “una estrategia de guerra cibernética que simplemente omite cualquier plan para llevar a cabo operaciones ofensivas. Al parecer, todavía están esperando que todos estos abogados se pongan de acuerdo en cuanto al tipo de operaciones ofensivas militares que está permitido montar.”²⁴

Soluciones

Cómo aclarar la percepción de las OCO. La educación es la clave para cambiar cómo pensamos, planificamos y usamos las OCO. El ciberespacio, incluyendo la concienciación de las OCO, debería ser parte del acceso básico del currículo de cada oficial. El nivel de educación militar profesional conjunto (JPME, por sus siglas en inglés) debería incluir operaciones ciberespaciales fundacionales y doctrinales para todos los oficiales. Los oficiales en el nivel intermedio y de mayor antigüedad deberían estudiar e integrar las operaciones ciberespaciales operacionales y estratégicas en la planificación conjunta a través de la JPME II. Además, los cursos básicos deben incluir la instrucción en las capacidades y limitaciones de las OCO. La meta de esta educación no debería convertir a los oficiales en especialistas cibernéticos, sino, más bien, proporcionarles la misma concienciación básica de este dominio que tienen los oficiales quienes están en el campo de las armas de apoyo o de combate en cuanto a cómo desempeñan su profesión los que están en otros campos.

A diferencia de las complejidades de los sistemas sofisticados de armas convencionales, los detalles de las OCO deberían permanecer clasificados. Esto es un atributo de las operaciones ciberespaciales que debe tenerse en cuenta en la adquisición y localización de blancos: los conocimientos de los procesos específicos en el que se logran los efectos cibernéticos deberían limitarse a los que tienen una necesidad de saber. La inaccesibilidad de las capacidades ofensivas del ciberespacio —para cualquier persona que no trabaje directamente en el desarrollo y la ejecución de las mismas— aporta

un nivel de seguridad operacional que, con el tiempo, apoyará la capacidad. Además, mantener un nivel de inaccesibilidad en torno a las capacidades ciberespaciales proporciona la opción de enmascarar la intención operacional. La mayoría de los planificadores conjuntos no poseen el conocimiento o autorización de seguridad para saber cómo construir un misil crucero Tomahawk desde el principio; ni los planificadores conjuntos tienen acceso para analizar minuciosamente una capacidad ciberespacial ofensiva.

Un ejemplo de esta paradoja es el virus de espionaje *Flame*, descubierto en 2012 y que había circulado en Internet aproximadamente cuatro años antes de que fuera detectado.²⁵ Según Debra Van Opstal, *Flame* “se aprovecha del sistema operativo *Windows* para capturar audio, imágenes, actividad del teclado e información de tráfico de red de las computadoras infectadas.”²⁶ El que decidió usar *Flame* probablemente no comprendió las complejidades de su funcionamiento interno, pero sí el efecto deseado. El virus *Flame* solo es un ejemplo de una herramienta ciberespacial ofensiva difícil de detectar, pero su compleja naturaleza ofrece una perspectiva singular en el nivel de detalle requerido para producir un efecto penetrante cibernético. El desafío para el comandante combatiente y el estado mayor de la JTF es aceptar y operar en este ambiente sin fronteras, que puede implicar pulsar el botón “Yo creo” cuando se analizan los efectos deseados y priorizados a través del USCYBERCOM.

Las mejoras en ciclo de adquisición y localización de blanco conjunto. A fin de utilizar mejor las capacidades de las OCO, el panel de coordinación de adquisición y localización de blanco conjunto (JTCB, por sus siglas en inglés) debe cambiar la manera en cómo elaboran sus JIPTL; deben coordinar la nominación del blanco cibernético con el USCYBERCOM. Esto permitirá a los JTCB mejorar el uso de las OCO, mientras integran plenamente las capacidades ciberespaciales con el poder tradicional terrestre, aéreo y marítimo.

El análisis de capacidades iterativas. Cada JTCB debe contar con un representante del ciberespacio asignado al mismo. El representante debe tener el mismo nivel de los representantes del comando del componente aéreo, terrestre y marítimo de fuerza conjunta. El representante del ciberespacio debe proporcionar una lista de nominación de blanco ciberespacial al JTCB. Cuando el JTCB comienza a sintetizar las listas

de nominación de objetivo en el proyecto de las JIPTL, el representante del ciberespacio puede coordinar el proyecto de las JIPTL con el USCYBERCOM. Con esta información el USCYBERCOM puede informar al JTCB sobre qué objetivos se consideran susceptibles para las OCO, lo que permite al panel moldear mejor las JIPTL. Además, esta práctica permitirá al USCYBERCOM buscar las posibles sinergias, cuyo trabajo ya está asignado a otros planes. Este intercambio de información moldeará el diseño de las JIPTL y habilitará al JTCB para integrar su diseño a las OCO.

A fin de obtener los mejores resultados de las OCO, el JTCB también debe asegurarse de que los blancos para las OCO sean duraderos. El JTCB debe centrarse en los efectos necesarios en lugar de cómo se generan los mismos. Los blancos duraderos son necesarios porque permiten que el USCYBERCOM coordine los recursos lo más eficientemente posible y evite perseguir blancos fugaces. Un blanco duradero debe ser uno que perdure a través de varios ciclos de revisión del plan. Esto le proporciona al USCYBERCOM el tiempo suficiente para desarrollar las armas necesarias a fin de atacarlo exitosamente. Por otra parte, un enfoque en los efectos le permitirá al USCYBERCOM proponer cursos de acción alternos para el JTCB. Esto permitirá que el JTCB se concentre más en el panorama que en los detalles de las OCO. El representante del ciberespacio para el JTCB debe ser más que capaz de eliminar los conflictos y coordinar las OCO con el resto de las JIPTL.

La coordinación de la asignación global de la OCO. Cada JTCB debe permanecer flexible en cuanto a su JIPTL, como requisito del USCYBERCOM para proporcionar apoyo global lo cual significa que los recursos pueden cambiar. Ya sea que las prioridades cambien, o por otras razones, no todo blanco en cada JIPTL será atacado. El USCYBERCOM deberá informar a cada JTCB de la situación de sus blancos, especialmente, si cambian las prioridades, ya que esto podría tener un efecto significativo en la JIPTL de un comando. Cada JTCB debe prepararse para esta posibilidad al elaborar las JIPTL alternativas que reflejan la falta de acceso a un blanco ciberespacial. Esto, nuevamente, requiere que continuamente se revisen y actualicen las JIPTL en lugar de dejarla en el estante hasta la siguiente revisión del plan de operación. El enlace directo ofrecido por el representante del ciberespacio hace esto

menos oneroso, pero requerirá que el JTCCB lleve a cabo otras investigaciones y planificaciones para satisfacer el estado final deseado del comandante. Obviamente, la tentación de ignorar o marginar las capacidades del ciberespacio persiste porque usarlas causaría frustración y más trabajo. El JTCCB debe sopesar el beneficio potencial de las OCO con la carga de trabajo adicional que esto podría infligir durante la planificación deliberada. Sin embargo, la integración exitosa de las OCO puede permitir que una Fuerza de tarea conjunta extienda su alcance más allá de lo que permitirían los recursos de fuego tradicionales y reservar esos recursos para blancos más convenientes.

La revisión legal consolidada. Los desafíos legales de un JTCCB parecen desalentadores, pero el panel puede abordarlos de una manera que satisfaga los requisitos del comandante combatiente. Si bien los detalles de las reglas de enfrentamiento y legitimidad del blanco residen en el reino de la ley, es, sobre todo, con las nuevas tecnologías, un campo subjetivo. El uso de dos procesos legales distintos —en el desarrollo del blanco y proceso de priorización descritos en la Publicación conjunta 3-60 y el proceso de adquisición y localización descrito en la DODD 5000.01— para aprobar el desarrollo y uso de un arma cibernética —es redundante y usa en exceso los escasos recursos legales.

En cambio, el USCYBERCOM debe llevar a cabo ambas revisiones legales. La revisión legal durante el proceso de priorización y desarrollo de blanco debería omitirse para los blancos ciberespaciales. El USCYBERCOM debe llevar a cabo una revisión inicial y final de la LOAC mientras coordina con el JTCCB

durante el desarrollo del arma cibernética. Además, en vista de que las armas cibernéticas son desarrolladas con especificaciones especiales para atacar un blanco, el equipo legal puede llevar a cabo las revisiones legales ordenadas por la DODD 5000.01, así como la validación del blanco. El USCYBERCOM, en coordinación con el representante del ciberespacio, debe contar con los conocimientos técnicos para revisar y ayudar en el desarrollo del arma. Esto mejorará la eficacia del desarrollo y uso de las OCO. Además, puesto que el equipo de revisión legal no forma parte del comando combatiente, hay menos oportunidades de que los “grupos especializados” y la influencia del comando alteren el proceso.

Conclusión

Las OCO ofrecen potentes herramientas para un comando combatiente o comandante de Fuerza de tarea conjunta. Sin embargo, nuestra propia fricción interna —manifestada como malentendido, inaccesibilidad y procesos de lenta evolución— no nos ha permitido aprovechar al máximo estas capacidades. Ninguna de las soluciones descritas anteriormente son particularmente costosas, ni implican comprar equipos o añadir a la estructura de fuerza. Por el contrario, se centran en el desarrollo de nuestra gente y procesos de manera que estén más dispuestos a atacar un adversario en todos los ámbitos. Si bien la implementación de estas soluciones sería una iniciativa a largo plazo, el retraso de la misma solo haría que el problema se agudizara y eficazmente negara el uso de las OCO a los comandantes de la fuerza conjunta. ■

Referencias Bibliográficas

1. David, Saul, *The Illustrated Encyclopedia of Warfare: From Ancient Egypt to Iraq* (London: DK Publishing, 2012), p. 95.
2. Bachmann, Sascha-Dominik “Hybrid Threats, Cyber Warfare and NATO’s Comprehensive Approach for Countering 21st Century Threats—Mapping the New Frontier of Global Risk and Security Management,” *Amicus Curiae* 88 (enero de 2012).
3. Landler, Mark y Markoff, John “After Computer Siege in Estonia, War Fears Turn to Cyberspace,” *New York Times* (29 de mayo de 2007).
4. *Ibíd.*
5. Davis, Joshua, “Hackers Take Down the Most Wired Country in Europe,” *Wired.com* (21 de agosto de 2007), http://www.wired.com/politics/security/magazine/15-09/ff_estonia?currentPage=all.
6. Farwell, P., James y Rohozinski, Rafal, “Stuxnet and the Future of Cyber War,” *Survival: Global Politics and Strategy* 53, no. 1 (January 2011): págs. 23-40.
7. Korns, W., Stephen y Kastenburger, E., Joshua E., “Georgia’s Cyber Left Hook,” *Parameters* 38, no. 4 (Invierno de 2008-2009).
8. Jellenc, Eli, citado en Iain Thomson, “Georgia Gets Allies in Russian Cyberwar,” *Vnunet.com* (12 de agosto de 2008), <http://www.v3.co.uk/v3-uk/news/1997915/georgiaallies-russian-cyber-war>; también ver Markoff, John, “Before the Gunfire, Cyberattacks,”

New York Times (12 de agosto de 2008), http://www.nytimes.com/2008/08/13/technology/13cyber.html?_r=0.

9. Clayton, Mark "How Stuxnet Cyber Weapon Targeted Iran Nuclear Plant," The Christian Science Monitor (16 de noviembre de 2010): p. 4.

10. Farwell y Rohozinski, págs. 23-40.

11. Langner, Ralph, según lo reportado en Clayton, p. 4.

12. Handler, Gosnell, Stephenie, "The New Cyber Face of Battle: Developing a Legal Approach to Accommodate Emerging Trends in Warfare," Stanford Journal of International Law 48, no. 1 (Invierno de 2012): p. 209.

13. Singal, Anoop y Ou, Ximming, Security Risk Analysis of Enterprise Networks Using Probabilistic Attack Graphs (Gaithersburg, MD: NIST Interagency Report 7788, National Institute for Standards and Technology, U.S. Department of Commerce, agosto de 2011).

14. Joint Publication 3-60, Joint Targeting (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 31 de enero de 2013), Figura II-2.

15. Schmitt, Eric y Shanker, Thom "U.S. Debated Cyberwarfare in Attack Plan on Libya," New York Times (17 de octubre de 2011). http://www.nytimes.com/2011/10/18/world/africa/cyber-warfare-against-libya-was-debated-by-us.html?_r=0.

16. Falliere, Nicolas, Murchu, Liam y Chien, Eric W32.Stuxnet Dossier (Cupertino: Symantec Corporation, 2011), [http://www.](http://www.symantec.com/content/en/us/enterprise/media/security_response/whitepapers/w32_stuxnet_dossier.pdf)

[symantec.com/content/en/us/enterprise/media/security_response/whitepapers/w32_stuxnet_dossier.pdf](http://www.symantec.com/content/en/us/enterprise/media/security_response/whitepapers/w32_stuxnet_dossier.pdf).

17. *Ibíd.*

18. Rendon, G., Rene y Snider, F., Keith, Management of Defense Acquisition Projects (Reston, Virginia: American Institute of Aeronautics and Astronautics, 2008), p. 66.

19. Falliere, Murchu, y Chien, p. 3.

20. Baker, A., Stewart y Dunlap, Charles Jr., "What Is the Role of Lawyers in Cyberwarfare?" ABA Journal (1 de mayo de 2012). http://www.abajournal.com/magazine/article/what_is_the_role_of_lawyers_in_cyberwarfare.

21. *Ibíd.*

22. Department of Defense Directive 5000.01, The Defense Acquisition System (Washington, DC: GPO, 12 de mayo de 2003), p. 7.

23. U.S. Air Force, Air Force Instruction 51-402: Legal Reviews of Weapons and Cyber Capabilities (Washington, DC: GPO, 27 de julio de 2011), p. 2.

24. Baker y Dunlap Jr.

25. Van Opstal, Debra "Aha' Findings from the Workshop on Securing the Smart Grid: Best Practices in Supply Chain Security, Integrity, and Resilience," Center for Critical Infrastructure Protection and Homeland Security 11, no. 2 (agosto de 2012).

26. *Ibíd.*

La crisis siria desde la perspectiva de un vecino

Un punto de vista de Turquía

Karen Kaya

Karen Kaya es una analista del Medio Oriente y Turquía de la Oficina de Estudios Militares Extranjeros, una organización de investigación de fuentes abiertas del Ejército de EUA. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Universidad Brandeis y fue becaria de Seguridad nacional de 2012 en la Fundación de Defensa de Democracias en Washington, D.C.

Combatientes de la Brigada Al-Faruk del Ejército Libre Sirio descansan luego de atravesar la frontera en Tal Abyad, en el este de Siria, un lugar capturado por los rebeldes al inicio de la semana, el 22 de septiembre de 2012. Los líderes del Ejército Libre Sirio llegaron el sábado siguiente para transferir su centro de mando de Turquía a Siria con el objetivo de unir a los rebeldes y apresurar la caída del régimen del Presidente Bashar Assad.

(Foto AP/Hussein Malla)



Lo que comenzó como un disturbio interno en Siria en marzo de 2001 se convirtió en una crisis regional, que luego llegó a ser una crisis internacional. Hoy en día, la crisis en Siria afecta a toda la región que rodea al país, más críticamente los vecinos de Siria, que han tenido que lidiar con la inestabilidad en las fronteras que comparten con el país. Por sí sola, la dimensión humanitaria directamente afecta a Turquía, Irak, Líbano, Jordania y Egipto que, desde febrero de 2014, estaban albergando a casi 2,5 millones de refugiados.¹ Sin embargo, las repercusiones a largo plazo aún más significativas, podrían incluir una reforma de todo el Medio Oriente. La crisis ha profundizado las divisiones en la región a lo largo de las líneas sunitas y chiítas. Además, los kurdos siembran las semillas para una región autónoma kurda adyacente a la de Irak, causando preocupaciones estratégicas y de seguridad para todos los países limítrofes. En el nivel global, los más graves riesgos son que Siria podría convertirse en terreno fértil para militantes islámicos y que grupos militantes tales como al Qaeda o Hezbolá podrían adquirir y usar las armas biológicas y químicas del régimen de Bashar al-Assad.

Desde el punto de vista de Turquía, hoy en día, la crisis presenta cuatro amenazas directas a su seguridad. En primer lugar, está la cuestión de seguridad fronteriza, especialmente desde que los enfrentamientos entre las fuerzas de Assad y las fuerzas anti-régimen han traspasado la región fronteriza donde se encuentran aproximadamente 600.000 refugiados. Las violaciones fronterizas han llevado a Turquía y Siria al umbral de la guerra, mientras que el emplazamiento de misiles *Patriot* por Turquía cerca de la frontera compartida por los dos países, han empeorado las ya tensas relaciones con Irán y Rusia. Turquía sufrió un gran incidente terrorista relacionado a la crisis en Siria —ataques de coche bomba en Reyhanli en 2013— que resultó en las muertes de más de 50 turcos. En segundo lugar, la posibilidad de que los kurdos, al norte de Siria, ganaran alguna forma de estatus autónomo despierta preocupaciones de que los 14 millones de kurdos en Turquía se sientan motivados a

renovar su iniciativa para establecer una región autónoma. En tercer lugar, hay preocupaciones de que la parte septentrional de Siria puede convertirse en una base de rebeldes separatistas del Partido de Trabajadores de Kurdistán (conocido como el PKK), con el cual Turquía entabla precarias negociaciones de paz después de luchar por casi 30 años. En cuarto lugar, hay la amenaza global del inicio del establecimiento de al Qaeda (grupos militantes radicales con ideas afines) en Siria.² En el caso de Turquía, esto significa tener de vecinos a grupos vinculados a al Qaeda y que, posiblemente, se convierta en un punto de tránsito para militantes islámicos rumbo a unirse con la yihad en Siria.

En el nivel regional: La crisis del avión caza y la activación de la OTAN

Cuando inicialmente estalló la crisis, Turquía usó el diálogo e intentó persuadir al régimen de Assad para poner fin a la violencia. A medida que la violencia continuaba, Turquía completamente cambió su postura, en la cual criticó duramente a Assad y exigió su renuncia. Turquía, con el tiempo, se convirtió en parte del conflicto cuando permitió que su territorio fuera empleado como base de apoyo y refugio para las fuerzas anti-Assad. Turquía protegió a los integrantes del Ejército Libre Sirio (FSA, por sus siglas en inglés) y desertores militares que luchaban contra las fuerzas sirias. En consecuencia, las relaciones turca-sirias rápidamente comenzaron a deteriorarse aún más.

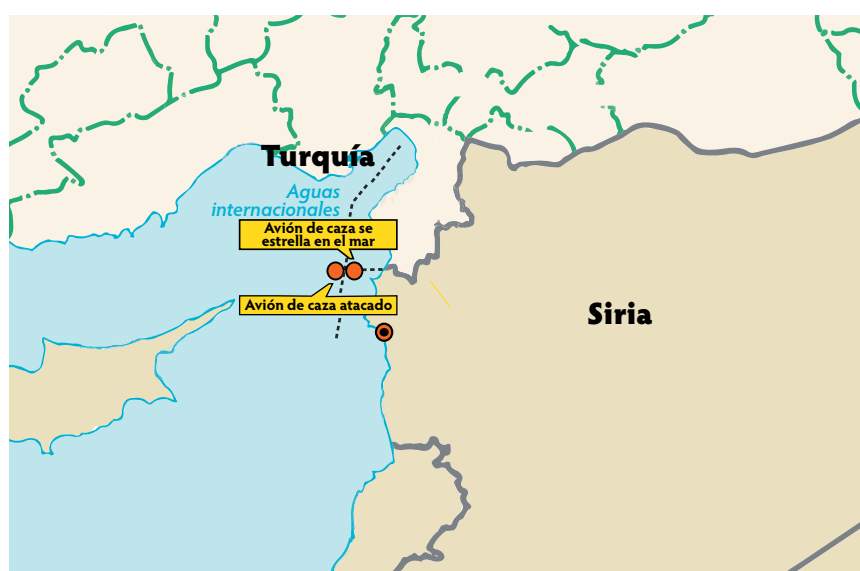


Figura 1. Mapa del lugar donde se derribó y estrelló el avión de caza turco

El carácter de la crisis se tornó regional el 22 de junio de 2012, cuando Siria derribó un avión de vigilancia RF-4 turco (un F-4 Phantom), que se estrelló en el mar Mediterráneo (véase el mapa en la Figura 1). Después del incidente, el primer ministro turco Erdoğan lo declaró un acto hostil y anunció que Turquía, en ese entonces, consideraba a Siria un peligro evidente y presente. Erdoğan advirtió que Turquía consideraría una amenaza a todo elemento militar que se aproximara a la frontera de Siria y lo trataría como blanco militar. El 24 de junio del mismo año, Turquía invocó el Artículo 4 de la Carta de la OTAN, en el que se permite consultas con los aliados si un Estado-miembro considera que su seguridad está siendo amenazada. La reunión de la OTAN tuvo lugar el 26 de junio de 2012 en Bruselas, donde la alianza expresó solidaridad con Turquía.

La situación era significativa por varias maneras. Además de elevar el conflicto al nivel regional, también puso la crisis en la agenda de la OTAN. La activación de la OTAN por Turquía marcó una nueva fase en la crisis que, hasta ese momento, se había centrado en la diplomacia de la ONU.

La seguridad fronteriza

El número de refugiados que viven en campamentos a lo largo del lado turco de la frontera con Siria ha aumentado de 500.000 a fines de 2012 a más de 600.000 a principios de 2014. En abril de 2012, comenzaron pequeñas violaciones fronterizas, cuando las fuerzas de Siria atacaron uno de estos campamentos de refugiados, en el cual resultaron muertos dos refugiados y dos turcos heridos. Con el transcurrir del tiempo, el combate entre el FSA y el régimen de Assad alcanzó la frontera entre Turquía y Siria. Las fuerzas del FSA capturaron algunos puestos fronterizos de Siria, pero las fuerzas de Assad continuaron resistiendo con bombas. El Ejército turco desplegó tropas, vehículos blindados de transporte de personal y baterías de misiles a la frontera con Siria para fortalecer sus defensas. A mediados de julio de 2012, Bab al-Hawa, un paso fronterizo importante cayó en manos de los rebeldes sirios y rápidamente se convirtió en un punto de concentración yihadista. El turismo de la región rápidamente se desvaneció, lo cual afectó negativamente a muchas empresas del lugar.

Las violaciones fronterizas continuaron hasta el otoño de 2012. El 3 de octubre de 2012, el fuego

de morteros de Siria cayó sobre la ciudad turca de Akçakale, donde resultaron muertos cinco ciudadanos turcos (dos mujeres y tres niños). Las Fuerzas Armadas turcas respondieron rápida y agresivamente al fuego, al bombardear los tanques y vehículos blindados sirios, en un intercambio de fuego de artillería que duró 6 días. El Parlamento turco aprobó una proposición de ley que autorizaba al Gobierno a desplegar tropas a Siria, de ser necesario. A esto le siguió un incidente el 12 de noviembre de 2012, cuando aviones caza sirios atacaron a blancos de la oposición a menos de 400 metros de la frontera entre los dos países, obligando el despliegue de dos aviones F-16 turcos al área para llevar a cabo una misión de reconocimiento y patrulla. Los aviones estaban armados y los pilotos recibieron órdenes de derribar cualquier avión sirio de haber violación del espacio aéreo turco.

El 21 de noviembre de 2012, Turquía oficialmente solicitó a la OTAN el despliegue de sistemas de misiles tierra-aire *Patriot* a lo largo de la frontera con Siria; los misiles *Patriot* de tierra-aire fueron desplegados a principios de febrero de 2013. Los Países Bajos, Alemania y Estados Unidos proporcionaron el modelo avanzado de los misiles PAC-3 que Turquía necesitaba para interceptar los misiles balísticos y fueron ubicados a 60 millas al norte de la frontera.³ Tanto Irán como Rusia criticaron el despliegue y declararon que esto no era una disuasión sino una provocación o excusa para que la OTAN estuviera presente en la región. Un oficial militar iraní de alto grado comentó que esta acción prepararía el terreno para una guerra mundial.⁴

La mayor pérdida de vidas turcas fue en el ataque terrorista del 11 de mayo de 2013. Fue el ataque terrorista más grande en Turquía desde los ataques de al-Qaeda de 2003 en Estambul. Ataques gemelos con coche bombas golpearon la ciudad de Reyhanli, cerca de la frontera entre Turquía y Siria donde muchos refugiados sirios habían buscado albergue, los ataques dieron como resultado más de 50 personas muertas y centenares de ciudadanos turcos heridos. Los funcionarios turcos pensaron que los perpetradores estaban vinculados a la agencia de inteligencia de Siria, relacionados con el régimen de Assad y habían llevado a cabo el ataque en respuesta a la política de Turquía con relación a Siria. El incidente también tuvo implicaciones internas. El mismo creó un tumulto en Turquía, donde muchas personas



Figura 2. Kurdos a lo largo de la frontera Turquía-Siria

criticaron la política del Gobierno de Turquía con respecto a Siria y se quejaron de que dicha política había llevado al ataque.⁵

¿El norte de Siria = el occidente de Kurdistán?

Un aspecto importante de la crisis que afecta directamente a Turquía es la posible formación de una región kurda autónoma en Siria, adyacente a la de Irak. Por mucho tiempo, Turquía ha temido que dicho escenario motivara los esfuerzos de la autonomía kurda en Turquía o llevara a demandas territoriales similares entre su propia población kurda. Los kurdos en Siria se organizan e intentan establecer su propia región. Turquía lo percibe como una amenaza a su integridad territorial, dado que casi la mitad de la población kurda de 30 millones vive en Turquía. Por lo tanto, la posición del Gobierno de Turquía con relación a Siria ha sido que el régimen debe irse, pero que se debe conservar la unidad siria. Turquía no quiere ver una Siria fragmentada a lo largo de las líneas étnicas.⁶

En realidad, el asunto es regional y abarca a todos los países en los que viven los kurdos: Irán, Irak, Siria y Turquía. En todos los países, los kurdos viven en áreas que consideran parte del gran “Kurdistán”. Consideran a Kurdistán como una región de cuatro partes: Kurdistán

oriental (Irán), Kurdistán occidental (Siria), Kurdistán meridional (Irak) y Kurdistán septentrional (Turquía).⁷ En Irak ya se ha establecido una región semi-autónoma. Esta región tiene la mayor parte de las características de un estado independiente, incluyendo su propia constitución, parlamento, bandera, ejército, frontera y servicio guarda frontera, himno nacional, aeropuertos internacionales y sistema educativo.⁸ La región kurda en Irak es una inspiración para los kurdos en los países vecinos de Siria, Irán y Turquía.

La meta a corto plazo de los kurdos sirios es una región autónoma, similar a la región en Irak. A largo plazo, hay ambiciones de establecer

una confederación kurda o aún un Kurdistán independiente y unido. Como es el caso con todo movimiento nacionalista, el sueño final es la independencia, pero es poco probable que esto ocurra en un futuro previsible.⁹

La frontera entre Turquía y Siria divide a los kurdos étnicos y las tierras tradicionales de los kurdos. Trazada a fin de la Primera Guerra Mundial para que siguiera una línea ferroviaria otomana, esta tierra es de aproximadamente 560 millas de extensión y la frontera más larga que Turquía comparte con sus otros vecinos. Las personas en ambos lados de la frontera están vinculadas entre sí. Si los kurdos en Turquía y Siria hablan de sus respectivas regiones, usan los términos “arriba de la línea” y “debajo de la línea”. En realidad, los dos grupos son uno y la frontera entre Turquía y Siria es, en realidad, una frontera turca-kurda-siria (véase la Figura 2).

Al principio, los kurdos en Siria no tomaron partido en el conflicto; mantenían su distancia tanto del régimen de Assad como de los rebeldes, centrándose en la seguridad de sus propias ciudades.¹⁰ Consideraban la situación en Siria como una oportunidad histórica para sembrar las semillas de una región kurda autónoma en el área. En lugar de involucrarse en el conflicto, se centraron en la unificación nacional kurda, al establecer un ejército y proteger sus pueblos. A medida que se extendía el conflicto al resto del país, una línea de pueblos con una mayoría kurda en el norte se apoderó de la

autoridad local del gobierno central y tomó control de la mayoría de las instituciones estatales en el norte de Siria, incluyendo estaciones de policía.¹¹

El grupo kurdo más poderoso en Siria es el Partido de la Unión Democrática (conocido como el PYD), considerado el contingente sirio del PKK. Además del PYD, otros 15 grupos kurdos están unidos bajo el nombre del Consejo Nacional Kurdo (KNC, por sus siglas en inglés). El 12 de julio de 2012, el KNC y el PYD se unieron para formar el Comité Supremo Kurdo en Erbil, la capital de la región Kurdistan iraquí. Esta fue una iniciativa de Massoud Barzani, líder del Gobierno Regional Kurdo.¹² En el acuerdo de Erbil, el KNC y el PYD se comprometieron al control conjunto de las ciudades kurdas y planificaron aprovechar todo vacío administrativo para establecer su autoridad en las ciudades kurdas en Siria.¹³ Los grupos incluso establecieron una facción armada denominada Comités de Protección Popular.¹⁴

Sin embargo, el PYD se convirtió en la facción kurda más poderosa de la región, al demostrar que contaba con la capacidad de llevar a cabo distintas actividades de gobernanza en toda la Siria kurda. El PYD mantuvo su dominio sobre la administración kurda debido a su organización, redes y control sobre de las facciones policiales y militares del Comité Supremo Kurdo.

En julio de 2013, Saleh Muslim, jefe del PYD, anunció un plan para crear una comisión administrativa interina que representará a todo el Kurdistan occidental. El plan representó un paso importante hacia la autonomía kurda en Siria, una ambición de los kurdos sirios. Sinem Khalil, un integrante del Comité Supremo Kurdo, declaró en su primera reunión del 24 de julio de 2012, que el pueblo kurdo en Siria tenía sed de unidad la cual los ayudaría a lograr sus ambiciones y que esto era su enfoque principal en ese entonces.¹⁵ Además, dijo que pensaba que su sueño kurdo (la autonomía) se haría realidad.

Los kurdos en Turquía prestan mucha atención a estos acontecimientos. Leyla Zana, una integrante kurda del parlamento turco, ha urgido a todos los kurdos de Irak, Irán, Turquía y Siria a unirse y esforzarse juntos por sus causas, diciendo que después de siglos, una puerta de libertad se ha abierto para el pueblo kurdo.¹⁶ Independientemente, el líder del PKK, Murat Karayılan, declaró en una entrevista con un periódico en inglés en Erbil que los kurdos, al ver aparecer

otros sistemas federales en todo el mundo, piensan que tienen el derecho de establecer un estado; se consideran una nación.¹⁷

De este modo, una nueva región kurda toma forma. El periódico *Kurdistan Tribune*, un foro para noticias y opiniones kurdas con una visión optimista de Kurdistan, sostiene que “Lo que hacen ahora los kurdos en el oeste [Siria] es sentar la base para una región semi-autónoma que puede conectarse con su hermana en el sur de Kurdistan [Irak]... esto no es un sueño; esto puede hacerse realidad.”¹⁸ Estas declaraciones reflejan el hecho de que los kurdos consideran la autonomía como la segunda parte del proyecto del gran Kurdistan, lo que Turquía considera una amenaza para su integridad territorial. Una Conferencia Nacional Kurda, la primera de este tipo, había sido planeada para noviembre de 2013, pero fue postergada indefinidamente por motivos políticos. El grupo tenía la meta de reunir a todos los grupos políticos kurdos a fin de establecer una guía para todos los kurdos del Medio Oriente.

¿Otro Irak septentrional? La cuestión del PKK

Turquía tiene una historia dolorosa con el movimiento separatista kurdo PKK. En este conflicto, se han perdido casi 40.000 vidas en los últimos 30 años. Actualmente, hay un diálogo constante establecido para poner fin a la violencia armada y persuadir al PKK a rendir sus armas, un proceso precario con grandes esperanzas, pero también altos riesgos. A principios de la década de los años 1990, el PKK había encontrado un refugio en las montañas Qandil en el norte de Irak, el cual usó como base para lanzar ataques contra Turquía. Ankara está preocupada de que, si fracasa el proceso de paz, el grupo podría aprovechar el caos en Siria para ampliar su base e influencia. El control del PYD de la mayor parte del lado sirio de la frontera con Turquía ofrece al PKK una zona mucho más grande para su organización y operaciones, lo que solidifica la posición del PKK en Turquía.

De hecho, cuando comenzó la crisis en Siria, los enfrentamientos entre el Ejército turco y los militantes del PKK se han intensificado. En las últimas dos semanas de julio de 2012, el PKK luchó uno de sus combates más feroces en los años recientes contra el Ejército turco. Las fuerzas del Ejército lucharon contra el PKK con helicópteros y aviones de caza en el terreno montañoso

cerca del pueblo de Şemdinli en el sureste de Turquía. Las negociaciones de paz en curso han suspendido el combate y los ataques, pero desde el punto de vista de las Fuerzas Armadas turcas, Siria septentrional es otro Irak septentrional, otra posible plaza fuerte del PKK. Turquía considera los acontecimientos actuales en Siria muy similares a los que tuvieron lugar en Irak desde 1980 hasta 2012. Con el comienzo de la guerra Irán-Irak, Irak septentrional comenzó a separarse del gobierno central en Bagdad. La guerra de Golfo en 1991 y la invasión estadounidense de Irak en 2003 dieron lugar a que Irak septentrional (Kurdistán meridional) se acercara más a la autonomía. Con el tiempo, esta área se convirtió en la base de operaciones del PKK.¹⁹

En 2012, el Dr. Nihat Ali Özcan, un experto en el tema de terrorismo de la Asociación turca de investigación económica y política, dijo que precisamente cuando el PKK había establecido un área donde podía adquirir el apoyo logístico y contar con una base para sus operaciones en el norte de Irak después de que la región kurda se separara del gobierno en Bagdad, el PKK intentaría hacer lo mismo en el norte de Siria.²⁰

Además, declaró que, para Turquía, esto significaría que su problema en el norte de Irak se extendería para incluir al norte de Siria. Expresó que esto significaría que mientras Turquía intenta controlar una frontera de 305 kilómetros con Irak, también tendrá que controlar la frontera de 900 kilómetros con Siria. Previo que esto llegaría a ser una nueva preocupación de seguridad para Turquía.

A pesar del proceso de paz en curso, en Turquía, las preocupaciones siguen siendo sobre el control que mantiene el PYD a lo largo de extensiones de la frontera de Turquía y Siria. El control de la frontera del PYD crearía un refugio aún más grande para el PKK.

Grupos yihadistas en Siria: Vecinos nuevos e indeseados de Turquía

Diversas organizaciones yihadistas afiliadas a al-Qaeda han establecido una posición inicial en Siria. Estos grupos tienen experiencia con dispositivos explosivos improvisados, bombardeos suicidas y la fabricación de bombas. Su pericia y organización han atraído a algunos guerreros del FSA, muchos de los cuales han



Foto AP

Un soldado del Ejército sirio camina por la calle durante una visita mediática organizada por el gobierno en el barrio de Jobar de Damasco, Siria, 24 de agosto de 2013.



(Foto AP/Gregorio Borgia)

Soldados turcos patrullan a lo largo de la frontera turca-siria después de una explosión en Hacıpasa, Turquía, 3 de septiembre de 2013.

jurado lealtad a varios grupos. Uno de estos guerreros explicó al periódico *The Guardian* en 2012, lo siguiente: “El Ejército Libre sirio no tiene reglas, ni orden militar o religioso. Todo ocurre caóticamente. Al-Qaeda tiene una ley que nadie, ni siquiera el emir, puede violar. El FSA carece de capacidad de planificación y experiencia militar. Esto es lo que [al-Qaeda] puede aportar. Tienen una organización que ha sido reconocida en todos los países.”²¹ Un comandante del FSA dijo al *The Guardian*, “Ellos [al-Qaeda] nos están robando la revolución y están trabajando para el día después de la misma.”²² Parece que al-Qaeda está convirtiendo el conflicto local en un conflicto global.

El 10 de mayo de 2012, el entonces secretario de Defensa, Leon Panetta, declaró que al-Qaeda era un actor en la crisis siria.²³ Cada vez más, aparecen vídeos yihadistas en Internet, mostrando diversos grupos rebeldes que hacen un llamamiento a la yihad, incluyendo el Frente Islámico, el Estado Islámico de Irak y al-Sham (un grupo vinculado a al-Qaeda al norte de Siria)

y Jabhat al-Nusrah. Se desconoce lo que sucederá con estos grupos después de la caída del régimen de Assad. En 2012, un operario de al-Qaeda dijo al periódico *New York Times*, “Ahora tenemos experiencia luchando contra los estadounidenses y más experiencias con la revolución siria... Nuestra gran esperanza es formar un estado islámico sirio-iraquí para todos los musulmanes y luego emitir la declaración de guerra contra Irán e Israel y librar a Palestina.”²⁴ En una reciente declaración por audio, al-Qaeda estableció el vínculo entre su insurgencia en Irak y la revolución en Siria, al describir las dos como conflictos sectarios (sunitas contra chiitas).²⁵ En calidad de movimiento sunita fundamentalista, al-Qaeda es hostil al estado de Irán, dominado por chiitas. También se opone al gobierno de Irak, dirigido por chiitas y al gobierno de Siria, dirigido por alauitas (el Alauismo es una rama del Islamismo chiita).

La mayor amenaza que esto presenta tiene que ver con las armas biológicas y químicas. El caos en Siria lleva el riesgo de que Assad pierda el control de sus

reservas de armas. En 2012, un sitio web yihadista presentó un vídeo que mostraba a rebeldes del FSA con armas químicas y biológicas quienes alegaban que las armas habían sido abandonadas por el ejército de Assad en de bulla cuando huyeron de intensos combates.²⁶ Resulta difícil disuadir a grupos influenciados por al-Qaeda de usar estos tipos de armas; han demostrado que sus integrantes no le temen a la muerte.

A mediados de julio de 2013, el Frente Al-Nusrah, vinculado a al-Qaeda, comenzó a llevar a cabo ataques en áreas controladas por los kurdos en el norte de Siria. Estos ataques ocurrieron cuando los kurdos comenzaron a trabajar para establecer su propia administración en la región, lo que incluye recursos petrolíferos y gasíferos de Siria. Los combates se llevaron a cabo a lo largo de grandes zonas de la frontera turca-siria. Con el comienzo del combate entre los elementos del Frente Al-Nusrah y el PYD (que Turquía considera una extensión del PKK), Turquía se encuentra en una encrucijada: El gobierno en Ankara no quiere que la frontera se convierta en algo parecido a Afganistán, pero tampoco se opone a lo que considera una extensión del control del PKK en la región.

El 15 de octubre de 2013, el Ejército turco anunció que había abierto fuego contra los guerreros del Estado Islámico de Irak y al-Sham en represalia por una granada de mortero errante que cayó en suelo turco. Esta fue la primera vez que el Ejército turco respondió contra blancos vinculados a al-Qaeda en Siria.

La presencia de grupos yihadistas a lo largo de su frontera más extensa deja a Turquía con la preocupación que los analistas de seguridad denominan el riesgo de Afganización en Siria.²⁷ Los diversos grupos divergentes en Siria no están unidos por sus metas e ideologías.²⁸ Al principio, parecieron estar unidos contra un enemigo común y recibieron apoyo militar y político de actores exteriores y redes musulmana. Sin embargo, más recientemente, estos grupos han comenzado a oponerse el uno contra el otro o se han convertido en instrumentos de sus respectivos patrocinadores. Los grupos muyahidines en Afganistán también demostraron una fuerte resistencia durante los 10 años de la ocupación de la Unión Soviética. Sin embargo, una vez que terminó la ocupación, diversas naciones intentaron controlar a sus grupos favoritos a través de apoyo y respaldo financiero mientras que Afganistán se desintegraba en un caos mutuamente destructivo.

Turquía le tiene miedo a los efectos secundarios de esta actividad en la frontera, incluyendo el convertirse en un punto de tránsito para los yihadistas. Los guerreros extranjeros de Libia, Argelia, Irak y Afganistán, según se dice, están movilizándose a Siria a través de Turquía.²⁹ Entre otros riesgos se encuentran los posibles efectos devastadores sobre la industria de turismo, que representa casi 10 por ciento de la economía y las reducidas probabilidades de atraer a inversionistas extranjeros.

El ataque con armas químicas, acontecimientos diplomáticos y la postura de Turquía

Los acontecimientos del 21 de agosto de 2013 en los suburbios de Damasco, según una evaluación de inteligencia estadounidense, incluyeron un ataque con gas Sarín realizado por el régimen sirio.³⁰ Este ataque causó las muertes de más de 1.400 personas y dio inicio a la posibilidad de una intervención militar. Cuando se discutía la intervención en Estados Unidos, el primer ministro turco Erdoğan y el ministro de relaciones exteriores Davutoğlu expresaron su apoyo y exigieron una intervención integral dirigida al régimen, en lugar de una intervención limitada. De hecho, Turquía ha estado enfatizando la necesidad de una intervención militar o, como mínimo, una zona humanitaria internacionalmente impuesta o zona de exclusión aérea, desde el verano de 2012, luego del derribo de su avión de caza y un influxo de refugiados a Turquía.

Los acontecimientos diplomáticos subsecuentes, incluyendo el consentimiento de Siria al Convenio de Armas Químicas, han desilusionado al gobierno turco y enfrentan la posibilidad de que Assad siga en el poder. Los comentarios hechos por funcionarios del gobierno turco sugieren que el resultado no castiga a Assad, ni aborda el asunto de la crisis humanitaria.³¹ La posición de Ankara, dada su diferencia a la de la comunidad internacional, ha dejado a Turquía aislada en el Medio Oriente.³²

Sin embargo, la posición del gobierno turco no refleja las opiniones de la mayoría de los turcos, quienes se oponen a una intervención militar en Siria.³³ El público es cauteloso ante el costo que representaría para Turquía dicha intervención, incluyendo más refugiados, seguridad fronteriza degradada, ataques terroristas, mala economía y relaciones más mejoradas con Rusia e Irán.

El resultado de la crisis siria, independientemente de cómo termine a largo plazo, tendrá diversas repercusiones en el nivel regional e internacional, dependiendo de los actores. La conclusión de la crisis afectará directamente a los vecinos de Siria porque tendrán que coexistir con la estructura resultante. En el caso de Turquía, el efecto más directo de la crisis es el probable establecimiento de una región kurda autónoma en el norte y noreste de Siria. Un

refugio seguro para el PKK, en este lugar, sería una amenaza directa contra la seguridad de Turquía. Además, puede ser que Turquía se quede con grupos afiliados a al-Qaeda o grupos militantes similares a lo largo de la frontera. En último lugar, hay peligros internacionales aún más grandes que implican la adquisición de armas peligrosas por dichos grupos, lo que tendrá consecuencias que van mucho más allá del Medio Oriente. ■

Referencias Bibliográficas

1. "Syria Regional Refugee Resp-onse: Demographic Data of Registered Population," *The United Nations Refugee Agency*, 4 de febrero de 2014, encontrado en <http://data.unhcr.org/syrianrefugees/regional.php>.
2. "The War for Syria: Jihadists on the Way," *The Economist*, 4 de agosto de 2012, encontrado en <http://www.economist.com/node/21559968>.
3. Paul D. Shinkman, "Patriots in Turkey Ready to Repel Syrian Attack by Weekend, Officials Say," 23 de enero de 2013, *U.S. News & World Report*, encontrado en <http://www.usnews.com/articles/2013/01/23/patriots-in-turkey-ready-to-repel-syrian-attack-by-weekend-nato-officials-say>.
4. "Iran'dan Patriot Yorumu: Provokatif bir eylem" [Comentario sobre los misiles Patriot de Irán: Un acto provocativo], *CnnTurk.com*, 17 de diciembre de 2012, encontrado en <http://www.cnn-turk.com/2012/dunya/12/17/irandan.patriot.yorumu.provokatif.bir.eylem/688913.0/index.html>.
5. Orhan Kemal Cengiz, "Suriye için özeleştirisi zamanı" [Es la hora para la autocrítica en el tema de Siria], *Radikal.com.tr*, 17 de mayo de 2013, encontrado en http://www.radikal.com.tr/yazarlar/orhan_kemal_cengiz/suriye_icin_ozelestirisi_zamani-1133790.
6. "Suriye Yol Haritasi: Çıkmaz Sokakta Yürüyüş" [Guía sobre Siria: Un paseo en una calle sin salida], *Hurriyet.com*, 27 de julio de 2012, encontrado en <http://www.hurriyet.com.tr/yazarlar/21077522.asp>.
7. Según el *World Factbook* de la Agencia Central de Inteligencia, el número estimado de kurdos en cada uno de estos países es—Irak, 14 millones; Irán, 8 millones; Siria, 2,5 a 3 millones; Irán: 6,5 millones. Véase <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook>.
8. "Kurdistan President Massoud Barzani says Kurds have the right for self-determination," *KurdNet*, 20 de febrero de 2012, encontrado en www.ekurd.net/mismas/articles/misc2012/2/sta-te5902.htm.
9. "Suriye Kürtleri ve Olası Senaryolar" [Kurdos sirios y posibles resultados], *Haksoz.com*, 27 de julio de 2012, encontrado en <http://www.haksozhaber.net/suriye-kurtleri-veolasi-senaryolar-31203h.htm>.
10. "Suriyeli Kürtlerden Sürpriz!" [Una sorpresa de los kurdos sirios!], *Milliyet.com*, 24 de julio de 2012, encontrado en <http://blog.milliyet.com.tr/suriyeli-kurtlerden-surpriz-/Blog?BlogNo=371909>.
11. "Syrian Kurdish official: now Kurds are in charge of their fate," *Rudaw English*, 27 de julio de 2012, encontrado en <http://www.rudaw.net/english>.
12. "Barzani unites Syrian Kurds against Assad," *Al-Monitor*, 13 de julio de 2012, encontrado en <http://www.al-monitor.com/pulse/politics/2012/07/barzani-grabs-assadskurdish-car.html>.
13. "Liberated Kurdish cities in Syria move into next phase," *Rudaw English*, 25 de julio de 2012, encontrado en <http://www.rudaw.net/english>.
14. "İşte Suriye'deki Kürt Ordusu!" [¡Aquí está el Ejército kurdo en Siria!], *Milliyet.com*, 26 de julio de 2012, encontrado en <http://gundem.milliyet.com.tr/iste-suriye-deki-kurtordusu-/gundem/gundemdetay/26.07.2012/1571996/default.htm>.
15. "Kurdish liberation movement in Syria continues despite criticism," *Rudaw English*, 26 de julio de 2012, encontrado en <http://www.rudaw.net/english>.
16. Ako Muhammed, "Kurdish leaders insist on peaceful struggle," *Kurdish Globe*, 25 de febrero de 2012, encontrado en <http://www.kurdishglobe.net/display-article.html?id=9A641E8CD512A9E95AF6BFFDCC6C6344>.
17. Entrevista realizada originalmente con el periódico *Rudaw Exclusive*, como reportado en "PKK leader: America is unfair toward us," *Rudaw English*, 25 de enero de 2012, encontrado en <http://www.Rudaw.net/english>.
18. "What does the future hold for the west of Kurdistan?" *Kurdistan Tribune*, 25 de julio de 2012, encontrado en <http://kurdistantribune.com/2012/does-future-hold-for-west-of-kurdistan/>.
19. "Kuzey Irak'ta Ağzı Sütten Yanan Türkiye" [Escaldado del agua fría en el norte de Irak, Turquía huye], *Milliyet.com*, 29 de julio de 2012, encontrado en <http://siyaset.milliyet.com.tr/kuzey-irak-ta-agzi-sutten-yanan-turkiye/siyaset/siyasetyazarde-tay/29.07.2012/1573167/default.htm>.
20. "PKK ve Kürt Sorunu Boyut Değiştiriyor" [El PKK y el problema kurdo toman otra forma], *CNNTurk*, 26 de julio de 2012, encontrado en <http://www.cnntrk.com/Yazarlar/FlKRET.BILA/PKK.ve.Kurt.sorunu.boyut.degistiriyor/9.6342/index.html>.
21. "Al-Qaida turns tide for rebels in battle for eastern Syria," *The Guardian*, 30 de julio de 2012, encontrado en <http://www.guardian.co.uk/world/2012/jul/30/al-qaidarebels-battle-syria>.
22. *Ibid.*

23. "DOD News Briefing with Secretary Panetta and Gen. Martin Dempsey from the Pentagon," U.S. Department of Defense news transcript, 10 de mayo de 2012, encontrado en <http://www.defense.gov/transcripts/transcript.aspx?transcriptid=5032>.

24. "Al Qaeda taking deadly new role in Syria's conflict," *The New York Times*, 24 de julio de 2012, encontrado en <http://www.nytimes.com/2012/07/25/world/middleeast/al-qaeda-insinuating-its-way-into-syrias-conflict.html?pagewanted=all>.

25. *Ibid.*

26. "Jihadist Site Claims FSA Has Obtained Chemical Weapons Equipment," *The Long War Journal*, 30 de julio de 2012, encontrado en http://www.longwarjournal.org/threat-matrix/archives/2012/07/jihadi_site_claims_fsa_has_obt.php.

27. "Suriye'de Afganistanlaşma Riski (Riesgo de Afganización en Siria)," *Timeturk.com*, 31 de julio de 2012, encontrado en <http://www.timeturk.com/tr/2012/07/31/suriye-deafganistanlasma-riski.html>.

28. "Suriyeli Muhafiflerin Merkezine Yolculuk..." [Jornada al centro de los guerreros de la oposición siria...], *Milliyet.com*, 26 de julio de 2012, encontrado en <http://siyaset.milliyet.com.tr/cocuklari-vurdular-siyaset/siyasyazardetay/26.07.2012/1572007/default.htm>.

29. "Turkey strengthens force on Syrian border," *The New York Times*, 30 de julio de 2012, encontrado en <http://www.nytimes.com/2012/07/31/world/middleeast/turkeystrengthens-forces-on-syrian-border.html>.

[com/2012/07/31/world/middleeast/turkeystrengthens-forces-on-syrian-border.html](http://www.nytimes.com/2012/07/31/world/middleeast/turkeystrengthens-forces-on-syrian-border.html).

30. "Government Assessment of the Syrian Government's Use of Chemical Weapons on August 21, 2013," The White House, Release from Office of the Press Secretary, 30 de agosto de 2013, encontrado en <http://www.whitehouse.gov/the-press-office/2013/08/30/government-assessment-syrian-governments-use-chemical-weapons-august-21>.

31. "Davutoğlu: Hayal kırıklığına uğradım" [Davutoğlu: Estoy desilusionado], *Trthaber.com.tr*, 30 de septiembre de 2013, encontrado en <http://www.trthaber.com/haber/gundem/davutoglu-hayal-kirikligina-ugradim-102888.html>.

32. Semih Idiz, "Türkiye'nin Ortadoğu'daki stratejik açmazı" [La situación estratégica difícil de Turquía en el Medio Oriente], *Taraf.com.tr*, 16 de septiembre de 2013, encontrado en <http://www.taraf.com.tr/semih-idiz/makale-turkiye-nin-ortadogudaki-stratejik-acmazi.htm>.

33. "Survey: U.S., European, and Turkish Publics Oppose Intervention in Syrian Conflict, Favor Democracy over Stability in MENA Region," *The German Marshall Fund, Transatlantic Trends*, 6 de septiembre de 2013, encontrado en <http://trends.gmfus.org/survey-u-s-european-and-turkish-publics-oppose-intervention-in-syrian-conflict-favor-democracy-over-stability-in-mena-region/>.



El carácter crítico de la capacitación de capitanes

En el presente y en el futuro — una actualización

Teniente Coronel (R) Keith R. Beurskens, Ejército de EUA

El teniente coronel (retirado) Keith R. Beurskens, es el subdirector de la Escuela de Liderazgo y Táctica Avanzada de la Escuela Superior de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Universidad Estatal de Utah y una Maestría de la Universidad de Colorado, en Boulder.

En el presente artículo, se presenta una actualización del artículo de William M. Raymond, hijo, Keith R. Beurskens y Steven M. Carmichael que fue publicado en *Military Review*, número de noviembre-diciembre de 2010 (edición en inglés) con el título “The Criticality of Captains’ Education: Now and in the Future.”¹ Han ocurrido cambios significativos en todo el Ejército desde 2010; sin embargo, la capacitación de los capitanes sigue siendo un componente crítico del desarrollo de líderes en el cuerpo de oficiales. Las importantes conclusiones del artículo original aun son relevantes en el presente y en el futuro cercano, principalmente que el Curso de Carrera de Capitanes (CCC, por sus siglas en inglés) es fundamental en el desarrollo de pensadores críticos y creativos que sean lo suficientemente ágiles y adaptables para resolver problemas complejos.

La estrategia de desarrollo de los líderes del Ejército y el modelo de aprendizaje del Ejército

La estrategia de desarrollo de los líderes del Ejército de 2013 (conocido como la ALDS, por sus siglas en inglés) fue publicada con las firmas del Sargento Mayor del Ejército, Jefe de Estado Mayor y Secretario del Ejército.² La ALDS establece los fines, métodos y recursos para reequilibrar los tres componentes cruciales del entrenamiento, educación y experiencia en todos los ámbitos operacionales, institucionales y de autodesarrollo de la formación de líderes. La ALDS describe el desarrollo de líderes como —

...el proceso deliberado, constante y progresivo— basado en los valores del Ejército— que convierte a soldados y civiles del Ejército en líderes de carácter competentes y dedicados. El desarrollo del líder se logra a través de la síntesis de toda la carrera de entrenamiento, capacitación y experiencias adquiridas a través de oportunidades en el ámbito operacional, institucional y de autodesarrollo.³

La implementación del modelo de desarrollo de líderes (véase la figura) apoya a la ALDS.⁴ El Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de EUA (TRADOC, por sus siglas en inglés) todavía estaba desarrollando el concepto de aprendizaje del Ejército en 2010. El Folleto 525-8-2 del TRADOC, *The U.S. Army Learning Concept for 2015* (El concepto de aprendizaje del Ejército de EUA de 2015), fue publicado en enero

de 2011.⁵ Subsecuentemente, el TRADOC publicó una directiva en marzo de 2011 para implementar el concepto como el modelo de aprendizaje del Ejército.⁶ La meta del modelo de aprendizaje del Ejército es la misma que fue originalmente descrita en el artículo publicado en *Military Review* en 2010: “la creación de un continuo en cuanto al aprendizaje que desvanece las líneas entre las fuerzas operacionales y las fuerzas generadoras, a través de una estrecha integración del autodesarrollo, instrucción institucional y experiencia operacional.”⁷

La actualización del estudio del CCC de 2010

En febrero de 2010, el Comandante del Centro de Armas Combinadas del Ejército de EUA formó un equipo para analizar los cursos de carrera de capitanes y evaluar si estaban desarrollando a oficiales coherente con los requisitos del Reglamento del Ejército 350-1, en el cual se declara que el curso de carrera de capitanes “proporciona a los capitanes los conocimientos necesarios y destrezas tácticas, técnicas y de liderazgo para liderar unidades en el nivel de compañía y servir en planas mayores en el nivel de batallón y de brigada.”⁸ El equipo evaluó cinco áreas de enfoque interrelacionadas para todos los cursos de capitanes: el plan de estudios, instalaciones, administración, personal y cuerpo docente y estudiantes. Por último, la fecha de publicación del estudio proporcionó la oportunidad de analizar el rediseño de la base de instrucción común un poco después de la implementación.⁹ En el estudio sobre el curso de carrera de capitanes, publicado en junio de 2010, se proporcionó una detallada comprensión de la condición de estos cursos en el Ejército.

En el estudio, se presentaron 47 conclusiones y 71 recomendaciones en cinco áreas de enfoque.¹⁰ Además, se destacaron cinco conclusiones clave. En primer lugar, no hay sustituto para un líder de pequeña unidad de alta calidad. En segundo lugar, el plan de estudios debe ser actualizado, relevante y riguroso. En tercer lugar, se necesita más supervisión en el rigor de la administración de los cursos de carrera de capitanes, especialmente, en un proceso formal para reconciliar los planes de estudios de la instrucción básica con la especialidad militar. En cuarto lugar, se necesita modernizar las aulas de clase donde se imparten los cursos de capitanes con la tecnología educacional y configurarlas para la

instrucción de pequeños grupos. En último lugar, los cursantes encuestados en el estudio abrumadoramente recalcaron los beneficios de un curso residente que requiere un traslado permanente (PCS, por sus siglas en inglés):

- ♦ Aprendizaje con colegas e instructores con diversos antecedentes (incluyendo el Ejército, otras instituciones militares y estudiantes militares internacionales.
- ♦ Desarrollo personal y profesional y oportunidades de establecer vínculos profesionales.
- ♦ Tiempo suficiente para lograr el equilibrio y reiniciar la trayectoria profesional.

De las 71 recomendaciones originales en el estudio del CCC de 2010, se han implementado completamente 61 de las mismas y 8 más están en vías de

implementación. Se han abordado las cinco conclusiones clave y recomendaciones asociadas.

En primer lugar, hoy en día, la selección de líderes de pequeño grupo es una asignación prioritaria, coordinada entre los comandantes de la especialidad militar y el Comando de Recursos Humanos del Ejército de EUA. Los líderes de pequeño grupo también reciben el mismo programa de desarrollo del cuerpo docente como los instructores de la Escuela de Comando y Estado Mayor General (CGSC, por sus siglas en inglés), que se centra en la instrucción y facilitación educativas.

En segundo lugar, el plan de estudios común del CCC ha sido completamente reescrito a fin de emplear los principios de educación para adultos y reflejar la Doctrina 2015. Hoy en día, el curso usa el modelo de aprendizaje experimental. Los requisitos estudiantiles incluyen diversas presentaciones, tareas de redacción y un examen integral.

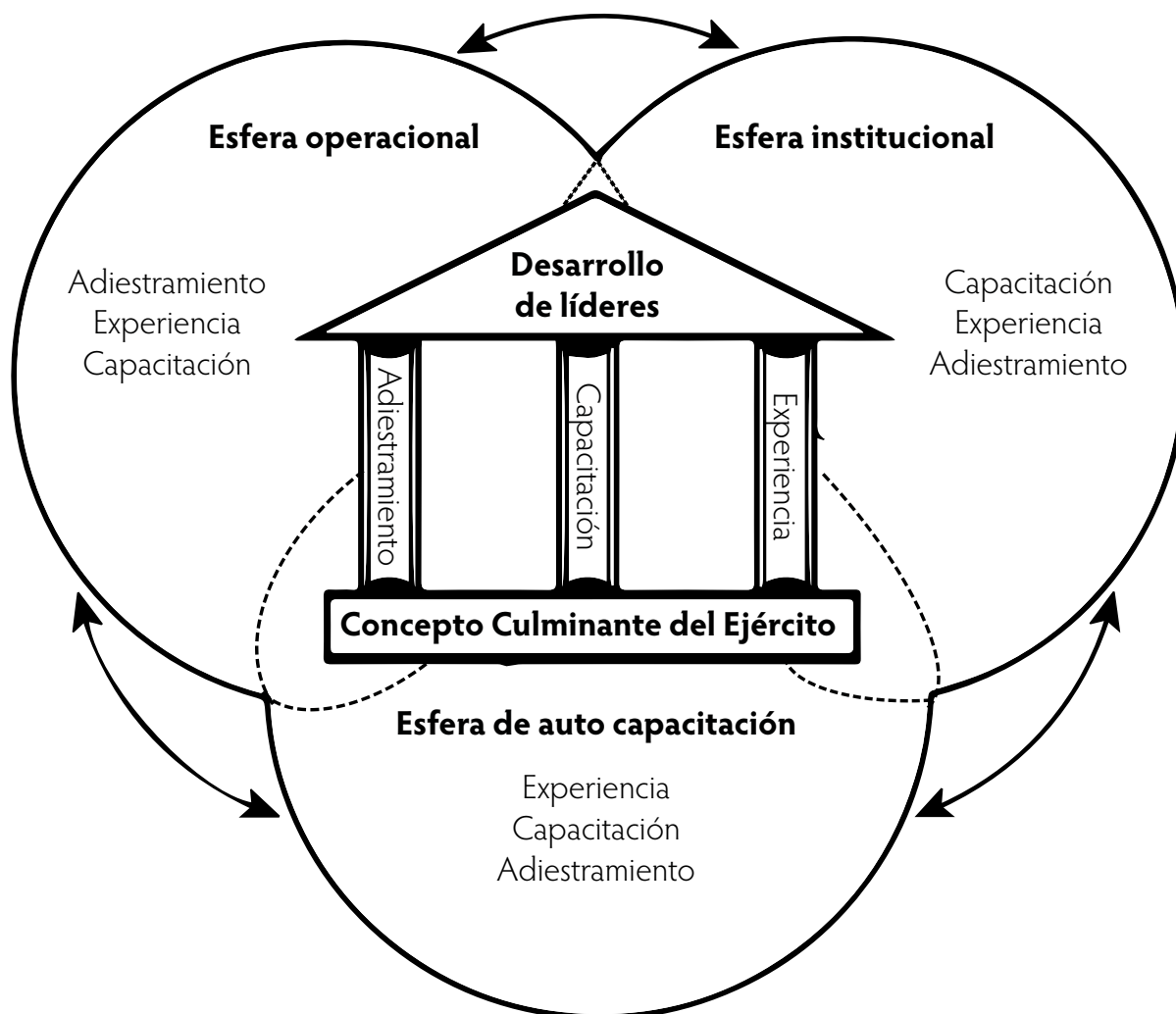
En tercer lugar, la Escuela de Liderazgo y Táctica Avanzados de la CGSC, establecida en octubre de 2010, proporciona la administración de personal del CCC y es el proponente del plan de estudios común. En la actualidad, el Comandante del Centro de Armas Combinadas/Director de la Conferencia de Entrenamiento y el Consejo de Coordinación de Aprendizaje del Ejército proporcionan la administración de los cursos de capitanes. En cuarto lugar, ha aumentado el número de aulas dotadas con la tecnología educativa actualizada y configuradas para apoyar la instrucción interactiva de pequeños grupos, con más mejoras en las aulas planificadas como parte del Programa de Modernización de Aulas del Ejército conocido como Salón de Clases XXI (que se refiere a un programa concebido para transformar las aulas en ambientes multimedia más modernos y centrado en los estudiantes con acceso remoto a toda hora). Por último, el curso de capitanes seguirá siendo un curso residente, lo cual requiere un traslado permanente.

Desde el concepto inicial hasta un continuo de aprendizaje en el nivel intermedio aprobado

En 2010, se describió el concepto de los cursos de carrera de capitanes previsto para 2015 en el que se implementará un continuo de aprendizaje en el nivel



Capitanes del Ejército de EUA en el Fuerte Benning, estado de Georgia, llevan a cabo juegos de guerra en los nuevos programas experimentales del plan de estudios común del Curso de Carrera de Capitanes.



Cómo adaptarse a un ambiente en constante evolución

El modelo de desarrollo de los líderes del Ejército

intermedio aprobado para capitanes y oficiales de grado intermedio de la siguiente manera:

Al ser ascendido a teniente primero, todo oficial recibirá una evaluación de aprendizaje del Ejército (ALA, por sus siglas en inglés), que establece un punto de referencia para los requerimientos de aprendizaje de todo oficial. Si se identifican brechas significativas en la competencia fundacional de un oficial requerida en las fases residentes, a él o ella se le requerirá cumplir un curso de preparación (también requerido para oficiales de las instituciones militares hermanas y estudiantes militares internacionales). La fase del plan de estudios común de tipo residente, (actualmente

tiene una duración de 7.5 semanas) será cumplida en la unidad actual antes de un traslado permanente a través de un seminario entre pares de pequeños grupos en un centro de aprendizaje regional en una base militar o en servicio interino y de regreso a la instalación, de no haber un centro de aprendizaje en su lugar. El oficial será asignado a su siguiente guarnición de destino, en donde asistirá a la fase de especialización en curso.¹¹

Entre 2010 y 2012, el concepto original del CCC fue puesto a prueba en diversos programas experimentales, con las lecciones operacionales aprendidas de los programas experimentales lo cual produjo cambios

significativos en el concepto y, al final, la aprobación de un aprendizaje continuo en el nivel intermedio.

El aprendizaje continuo en el nivel intermedio se extendió para incluir el desarrollo de oficiales de grado intermedio desde el rango de primer teniente hasta el de capitán (seleccionado para ser ascendido al grado de mayor) y oficiales técnicos desde el grado de oficial técnico 2º hasta oficial técnico 3º (seleccionado para ascenso en el grado de oficial técnico 4º).¹² La intención de alinear a los oficiales con los oficiales técnicos en el curso era proporcionar un marco conceptual común para el desarrollo de líderes y garantizar el alineamiento horizontal y vertical del desarrollo de competencias de oficiales compartidas por líderes de grado intermedio en todo el Ejército. Los cursos de oficiales y oficiales técnicos incluyen cuatro componentes, a saber: (ALA-1, Programa de Autodesarrollo de Oficiales-1 [OSDP-1], educación militar profesional y OSDP-2) adaptados a los requerimientos de las instituciones militares hermanas.

El comienzo del aprendizaje continuo para oficiales de grado intermedio tiene lugar en el ascenso en grado a primer teniente, cuando el oficial recibe la evaluación de aprendizaje que mide sus conocimientos en la doctrina fundacional del Ejército y su especialidad militar. Los resultados de esta evaluación proporcionará la guía de acciones correctivas necesarias para que el oficial cumpla el OSDP-1, una instrucción guiada de autodesarrollo que consta de un plan de estudios común y módulos de aprendizaje de doctrina de las distintas especialidades militares sobre las áreas en las que se necesitan mejoras. Una vez que se cumpla el programa experimental, el cumplimiento de la ALA-1 y el OSDP-1 se convertirá en prerrequisitos para asistir al CCC.

El CCC seguirá siendo un curso que requiere un traslado permanente. El plan de estudios común ya no será de ocho semanas de instrucción. Se puede llevar a cabo el plan de estudios común como un módulo distinto al principio o al final del curso, o también puede ser llevado a cabo en una secuencia no más baja que el nivel de bloque del material de especialidad militar. El plan de estudios de especialidad militar puede seguir el módulo común e incluir líneas de instrucción adaptadas según la educación, adiestramiento y experiencias

previas, o puede ocurrir en secuencia con los bloques de instrucción del plan de estudio común.

La última parte del aprendizaje continuo de grado intermedio es el OSDP-2, el cual continúa en las asignaciones clave de desarrollo en la especialidad de los oficiales. Todo OSDP-2 consiste en el aprendizaje adaptado y modular aprobado por el comandante de unidad, el jefe de la especialidad militar y el oficial. En efecto, cumple los prerrequisitos del oficial del Curso de Comando y Estado Mayor General para Oficiales y más allá. El modelo del aprendizaje continuo de grado intermedio en el Componente de Reserva es equivalente al modelo del Componente Activo y similar en su secuencia y diseño. La única gran diferencia es el aprendizaje distribuido por partes de la instrucción para los oficiales del Componente de Reserva versus la instrucción principalmente residente para los oficiales del Componente Activo.

El aprendizaje continuo en el grado intermedio comenzó su capacidad operativa inicial en el año fiscal 2014 con la implementación completa de un nuevo plan de estudios común y diseño de curso del modelo de aprendizaje del Ejército. La ALA, OSDP y los elementos del Componente de la Reserva del aprendizaje continuo en el grado intermedio serán presentados en un programa experimental y puestos en práctica gradualmente, con su implementación total en el año fiscal 2017.

Conclusión

La investigación del CCC llevada a cabo en 2010 proporcionó un valioso punto de referencia para hacer mejoras críticas en el CCC y las conclusiones y recomendaciones establecieron el camino hacia el futuro para la revisión de la educación de capitanes del Ejército. El aprendizaje continuo en el grado intermedio aumenta la investigación del CCC de 2010 y el concepto de aprendizaje del Ejército y, extiende el aprendizaje más allá de las escuelas. Esto establece un programa de aprendizaje durante toda la carrera que apoya las metas de la ALDS. El CCC es el fundamento del continuo de aprendizaje en el grado intermedio y continúa siendo esencial para desarrollar pensadores críticos y creativos que sean lo suficientemente ágiles y adaptables para lidiar con problemas complejos. ■

Referencias Bibliográficas

1. Raymond, hijo, William M.; Beurskens, Keith R. y Carmichael, Steven M. "The Criticality of Captains' Education: Now and in the Future," *Military Review*, November-December 2010.
2. Army Leader Development Strategy 2013, accedido en <http://usacac.army.mil/cac2/CAL/repository/ALDS5June%202013Record.pdf>.
3. *Ibid.*, p. 3.
4. *Ibid.*, p. 8.
5. Panfleto 525-8-2 del TRADOC, *The United States Army Learning Concept for 2015* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 20 de enero de 2011).
6. *Operation Order 11-008, Army Learning Concept 2015 Implementation Plan* (Headquarters, U.S. Army Training and Doctrine Command, Fort Monroe, Virginia, 14 de marzo de 20), p. 11.
7. Raymond, Beurskens y Carmichael: p. 55.
8. Reglamento 350-1 del Ejército de EUA, *Army Training and Leader Development* (Washington, DC: GPO, 18 de diciembre de 2009), párrafo 3-32.
9. En aquel momento que se llevó a cabo la investigación, el plan de estudios común constaba de 7.5 semanas de fundamentos doctrinales principales y básicos (basados en los Manuales de Campaña 3-0, 5-0, 6-0, 7-0 y 6-22, que recibió todo Capitán del Ejército de EUA).
10. *Special Commission from The U.S. Army Combined Arms Center, Report of Findings and Recommendations 2010 U.S. Army Captains Career Course Study*, 14 de junio de 2010.
11. "2015 Captains Career Course (CCC) Concept," Draft version 1, (School of Advanced Leadership and Tactics, Fort Leavenworth, Kansas, 3 de junio de 2010).
12. "The Mid-Grade Learning Continuum for 2015," A White Paper, Version 1.1 (School of Advanced Leadership and Tactics, Fort Leavenworth, Kansas, 11 de julio de 2013).

El uso del ciberpoder

Teniente Coronel Kevin L. Parker, Fuerza Aérea de EUA

El teniente coronel Kevin L. Parker, Fuerza Aérea de EUA, es el comandante del 100º Escuadrón de Ingeniería Civil en RAF Mildenhall, Reino Unido. Cuenta a su haber con una Licenciatura en Ingeniería civil de la Universidad de Texas A&M, una Maestría en Desarrollo de recursos humanos de la Universidad Webster, otra Maestría en Arte y ciencia militar operacional y otra en Estrategia militar de la Universidad del Aire. Se ha desplegado a Arabia Saudita, Kirguistán y dos veces a Irak.

Después de más de 50 años, la guerra de Corea no se ha acabado oficialmente, pero pocas veces se lanzan barreras de artillería a través de la zona desmilitarizada.¹ Las fuerzas militares de EUA continúan luchando en Afganistán después de más de 10 años, sin declaración formal de guerra.² Otro conflicto continúa hoy en día sin balas o declaraciones. En este conflicto, los adversarios de EUA realizan sondeos, ataques y asaltos diarios.³ Las ofensivas son invisibles e inaudibles, pero no son menos reales que los proyectiles de artillería o dispositivos explosivos improvisados. Este conflicto se lleva a cabo en el ciberespacio.

A fin de cumplir con el propósito de las Fuerzas Armadas de EUA de defender la nación y avanzar los intereses nacionales, el ambiente de seguridad complejo de hoy en día requiere la presencia incrementada en el ciberespacio.⁴ Por consiguiente, el Departamento de Defensa (DoD, por sus siglas en inglés)

ahora considera al ciberespacio un dominio operacional.⁵ Parecido a los otros dominios, el ciberespacio tiene su propio conjunto de características distintivas. Estos atributos presentan ventajas singulares y limitaciones correspondientes. Mientras cambia el carácter de la guerra, comprender el uso del ciberpoder requiere una evaluación de las ventajas y limitaciones en los posibles contextos estratégicos.

Cómo definir el ciberespacio y el ciberpoder

Hay una gama de definiciones del ciberespacio y ciberpoder, pero aún se debate la importancia de establecer las definiciones. Daniel Kuehl recopiló 14 definiciones diferentes del ciberespacio de diversas fuentes, solo para concluir que debía ofrecer su propia conclusión.⁶ ¿Importan las definiciones exactas? En las organizaciones burocráticas, sí importan las definiciones porque facilitan una clara

división de roles y misiones a través de departamentos e instituciones militares. En el Departamento de Defensa, alguna duplicación de esfuerzos puede ser deseable pero ocurre a un costo elevado; por lo tanto, se necesitan definiciones para facilitar los análisis rigurosos a fin de establecer los límites y presupuestos organizacionales.⁷ En la ejecución de roles asignados, importan mucho las definiciones para la comunicación y coordinación trans-organizacionales.

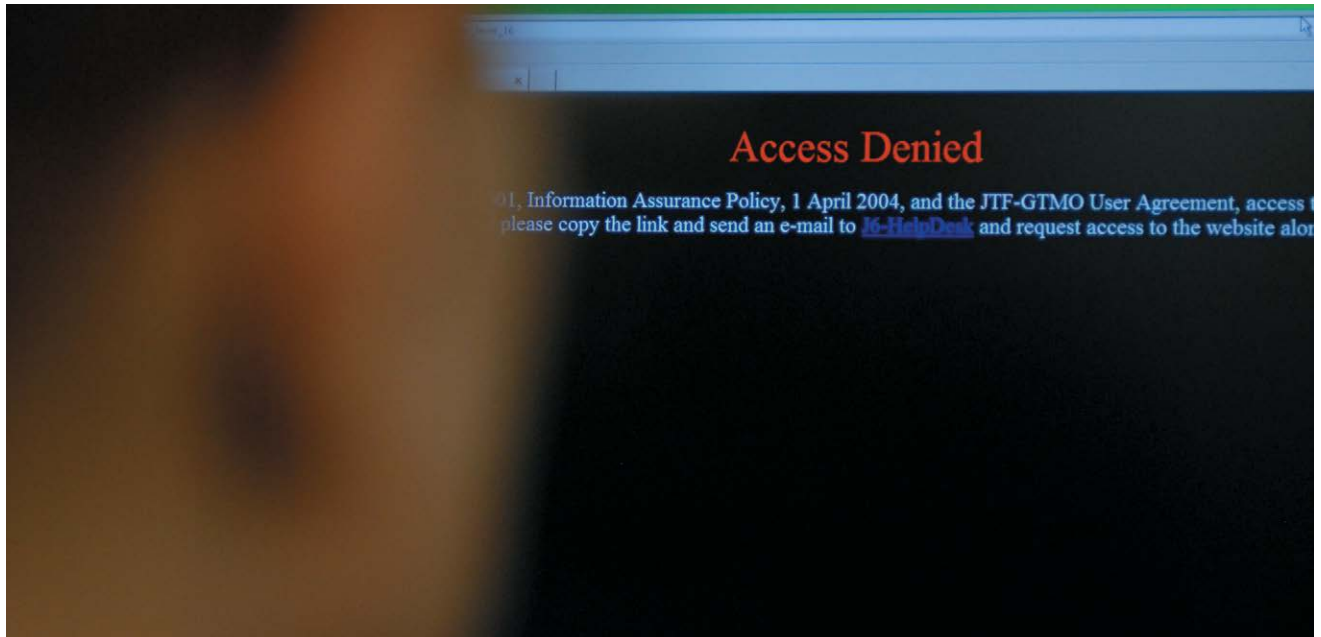
Sin importar cuán importante sea, es difícil encontrar las definiciones precisas que satisfagan todos los puntos de vista y contextos. Considere definir al mar como todos los océanos del mundo. Esta definición carece de la suficiente claridad para delimitar bahías o vías fluviales. Aparentemente irrelevante, la

ambigüedad es de gran consecuencia para las organizaciones jurisdiccionalmente limitadas a la orilla del río. A diferencia de la presencia constante del mar por milenios, Internet es un fenómeno relativamente nuevo que continúa expandiéndose y evoluciona rápidamente. Puede ser fútil buscar definiciones singulares del ciberespacio y ciberpoder para eliminar toda pregunta. David Lonsdale sostiene que desde un punto de vista estratégico, las definiciones tienen poca importancia. En su opinión, “lo que en realidad más importa es percibir la esfera de información como un lugar que existe, comprender su naturaleza y considerarla como algo que puede ser manipulado y usado como una ventaja estratégica.”⁸ Las siguientes definiciones son consistentes con el punto de vista de Lonsdale y son suficientes para

El Comando Cibernético de EUA llevó a cabo un ejercicio conjunto de entrenamiento de ciberespacio en noviembre de 2011, llevado a cabo, principalmente, en la Instalación de Bandera Roja de la Fuerza Aérea en la base aérea Nellis, en el estado de Nevada. El ejercicio reunió a aproximadamente 300 profesionales de cibernética y tecnología de información, 2 de noviembre de 2011.

(Ejército de EUA)





¡Acceso negado! La Seguridad de Información de la sección J-6 (mando, control, comunicaciones y computadoras/cibernética) ejecutan proxies para proteger a los servidores de la Fuerza de Tarea Conjunta Guantánamo de sitios web malignos. La Seguridad de Información defiende los servidores de la fuerza de tarea conjunta de amenazas internas y externas mientras garantiza que se ajusten a las políticas y procedimientos de la Agencia de Sistemas de Información del Departamento de Defensa, el Ejército de EUA y el Comando Sur de EUA, en la Base Naval de Guantánamo, Cuba, 8 de julio de 2008.

(Armada de EUA)

satisfacer los propósitos de esta discusión, pero es poco probable que satisfagan a los profesionales que desean usarlas más allá de una perspectiva estratégica.

El ciberespacio: el dominio que existe para entrar, almacenar, transmitir y extraer información a través del uso del espectro electromagnético. Incluye todo el *hardware*, *software* y medios de transmisión usados, desde la entrada inicial (por ejemplo, los dedos pulsando las teclas, hablar en micrófonos o pasar documentos por escáneres) hasta la presentación de información para la cognición de usuarios (Vgr., imágenes en pantallas, sonido emitido de bocinas o reproducción de documentos) u otra acción (por ejemplo, guiar un vehículo no tripulado o cerrar válvulas).

El ciberpoder: El potencial para usar el ciberespacio a fin de lograr los resultados deseados.⁹

Las ventajas de manejar el ciberpoder

Al ser estas definiciones suficientes para esta discusión,

considere las ventajas de las operaciones a través del ciberespacio.

El ciberespacio proporciona un alcance global. El número de personas, lugares y sistemas interconectados, a través del ciberespacio, está creciendo rápidamente.¹⁰ Estas conexiones mejoran la capacidad de las Fuerzas Armadas de alcanzar a personas, lugares y sistemas militares en todas partes del mundo. El operar en el ciberespacio proporciona el acceso a áreas negadas en otros dominios. Los primeros defensores del poder aéreo alegaron que los aviones ofrecían una alternativa a las botas en el lugar para poder sobrevolar las defensas del enemigo para directamente atacar a los centros de poder.¹¹ Rápidamente se desarrollaron defensas antiaéreas sofisticadas, lo que incrementó los riesgos a los ataques aéreos y disminuyó su ventaja. A pesar de las actuales defensas cibernéticas que hay en la actualidad, el ciberespacio ofrece la ventaja de acceso a áreas en conflicto sin poner en peligro

a los operadores. Un ejemplo de cómo directamente alcanzar a los enemigos que toman decisiones a través del ciberespacio surge de un acontecimiento en 2003, antes de la invasión de Irak por Estados Unidos. Según se informa, el Comando Central de EUA envió un correo electrónico a los oficiales militares iraquíes en su red secreta que les avisó abandonar sus puestos.¹² Ningún otro dominio tenía tanto alcance con tan poco riesgo.

El ciberespacio permite la acción y concentración rápida. El ciberespacio no solo permite el alcance global, sino también su velocidad es sin paralelo. Con el reabastecimiento de combustible en vuelo, las fuerzas aéreas puede alcanzar casi todo punto en el mundo; sin embargo, llegar hasta allá puede tomar horas. El establecimiento de bases de vanguardia puede reducir a minutos los tiempos de reacción, pero la información se mueve, literalmente, a la velocidad de la luz en los cables ópticos. Los que inician los ciberataques pueden lograr la concentración mediante el uso de otras computadoras. Al distribuir discretamente un virus acondicionado para responder por mando, miles de computadoras botnet asimiladas pueden iniciar, instantáneamente, un ataque distribuido de negación de servicio. Estos actores también pueden instar a otros usuarios a unirse voluntariamente a la causa, como hicieron los “hackers patrióticos” rusos que participaron en los ataques con Estonia en 2007.¹³ Con estas técnicas, grandes poblaciones interconectadas podrían movilizarse en una escala sin precedentes en masa, tiempo y concentración.¹⁴

El ciberespacio permite la anonimidad. Los diseñadores de Internet establecieron una alta prioridad en la descentralización y desarrollaron la estructura basada en la confianza mutua de sus pocos usuarios.¹⁵ En las décadas desde de su comienzo, el número de usuarios de Internet ha crecido exponencialmente más allá de su concepción original.¹⁶ El sistema resultante hace muy difícil seguir una ruta probatoria a cualquier usuario.¹⁷ La anonimidad permite la libertad de acción con una atribución limitada.

El ciberespacio favorece la ofensiva. En la era de Clausewitz, la defensiva era más fuerte, pero el ciberespacio, debido a las ventajas antes mencionadas, actualmente favorece el ataque.¹⁸ Históricamente, las ventajas de los avances tecnológicos erosionan con el tiempo.¹⁹ Sin embargo, las circunstancias actuales contraponen defensores y rápidos ataques concentrados, apoyados por vulnerabilidades estructurales de seguridad que son inherentes en la arquitectura del ciberespacio.

El ciberespacio extiende el espectro de armas no letales. Joseph Nye describió una tendencia, especialmente en las democracias de antimilitarismo, lo que hace el uso de la fuerza “una opción políticamente peligrosa.”²⁰ Frecuentemente, el deseo de limitar los daños colaterales ha pasado a primer plano en las operaciones en Afganistán, pero dicho deseo no se circunscribe a las contrainsurgencias.²¹ Las municiones guiadas de precisión y bombas de pequeño diámetro son productos de los esfuerzos de mejorar las capacidades de ataque con un menor riesgo de daños colaterales. Los ciberataques ofrecen

medios no letales de acción directa contra un adversario.²² Las ventajas del ciberpoder pueden resultar atractivas a los formuladores de política, pero la comprensión de sus limitaciones debe templar dicho entusiasmo. La limitación más obvia es que el adversario puede usar todas las mismas ventajas en su contra. Otra limitación obvia es su mínima influencia en los adversarios no centrados en redes. En cambio, mientras más dependa una organización del ciberespacio, más vulnerable será en cuanto a los ciberataques. Tres limitaciones adicionales requieren más atención.

Los ataques en el ciberespacio dependen mucho de los efectos de segundo orden. En los términos de Thomas Schelling, no hay opciones de fuerza bruta en el ciberespacio, por lo tanto, las operaciones cibernéticas dependen de la coerción.²³ Los ejércitos continentales pueden ocupar terreno y tomar control de objetivos por medio de la fuerza bruta, pero el éxito en las operaciones en el ciberespacio, frecuentemente, depende de cómo reaccionan los adversarios ante la información suministrada, alterada o negada. Los ciberataques que crean efectos cinéticos, tales como mandos destructivos a los sistemas de control industriales, son posibles. Sin embargo, los raros incidentes de códigos malignos que ocasionan la explosión de un oleoducto ruso o el gusano *Stuxnet* que provoca un paro de procesos en una instalación nuclear iraní, no eran sus propósitos.²⁴ En este último caso, solo las decisiones de los líderes iraníes podrían realizar el abandono de la búsqueda de la tecnología nuclear. Parecido a la incapacidad del

bombardeo estratégico de romper el espíritu en la Segunda Guerra Mundial, los ciberataques frecuentemente dependen de efectos imprevisibles de segundo orden.²⁵ Si el contraalmirante Wylie tiene razón en cuanto a que la guerra es una cuestión de control y “su herramienta fundamental... es el hombre en el lugar con un arma”, entonces las operaciones a través del ciberespacio solo pueden proporcionar una menor forma de control.²⁶ Evgeny Morozov en forma de broma dijo, “Sin duda alguna, los tweets no derrocan a los gobiernos; las personas lo hacen.”²⁷

Los ciberataques ponen en riesgo consecuencias involuntarias. Al igual que un ataque contra el sistema de alimentación de una instalación militar puede tener ramificaciones escalonadas sobre una población más grande, es difícil limitar los efectos a través del ciberespacio interconectado. Los instructores de tiro al blanco enseñan a los tiradores a considerar su alcance máximo y lo que se encuentra más allá de sus blancos. Sin mapas para todos los sistemas, es imposible identificar los alcances máximos y lo que se encuentra más allá de un blanco en el ciberespacio.

La defensa contra los ciberataques es posible. La ventaja ofensiva actual no hace inútil toda medida defensiva. Aún si las intrusiones de ataques complejos y persistentes son inevitables, las medidas defensivas específicas (por ejemplo, controles de seguridad física, limitar el acceso a los usuarios, *software* de filtración y antivirus y, paredes de protección (*firewalls*) ofrecen un nivel de protección. La redundancia y replica son estrategias de resiliencia

que pueden disuadir a los presuntos agresores al hacer fútiles los ataques.²⁸ Las respuestas de represalia por medio del ciberespacio u otros medios también pueden mejorar la disuasión.²⁹ Actualmente, la defensiva está en desventaja, pero la ofensiva está libre de complicaciones en el ciberespacio.

Expectativas y Recomendaciones

Las ventajas y limitaciones del uso del ciberpoder informan las expectativas para el futuro y algunas recomendaciones para las Fuerzas Armadas.

No anticipe una política clara e integral a corto plazo.³⁰ El expresar una estrategia integral estadounidense para usar las armas nucleares retrasó, 15 años, su primer uso y el plazo para una política clara e integral de ciberespacio aún podría tomar más tiempo.³¹ En el ciberespacio chocan múltiples intereses, lo cual obliga a los formuladores de política abordar los conceptos que, tradicionalmente, han sido difíciles de resolver en EUA. El ciberespacio, similar a la política exterior, expone la tensión entre volver al realismo en un sistema no gobernado y anárquico y aspirar al ideal liberal de seguridad a través del reconocimiento recíproco de derechos naturales. La política del ciberespacio requiere la adjudicación entre numerosas prioridades basada en valores estimados tales como los derechos de propiedad intelectual, el papel que desempeña el gobierno en asuntos de negocios, llevar a los criminales a la justicia, libertad de expresión, intereses de seguridad nacional y privacidad personal. Ninguno de estos asuntos es nuevo.

El ciberespacio solo los entrelaza y los presenta desde ángulos extraños. Por ejemplo, es posible que el derecho de libre expresión no se extienda a falsamente gritar “fuego” en teatros llenos de gente, pero a través del ciberespacio se difunden todas las palabras a un teatro global lleno de personas.³²

Más allá del frente interno, como mínimo, el acceso a Internet crea un gran dilema de política exterior. Si bien, dicho acceso puede ayudar a movilizar y habilitar a los disidentes bajo gobiernos opresivos, también puede proporcionar más herramientas de control de la población a los líderes autoritarios.³³ Es poco probable que desenredar estos conjuntos de asuntos superpuestos en nuevos contextos ocurra rápidamente. Es posible que se necesiten varias iteraciones y que esto solo pueda ocurrir en las crisis. Mientras tanto, las Fuerzas Armadas deben continuar el desarrollo de capacidades para operar en el ciberespacio según las políticas actuales.

La defensa en profundidad —las capas interiores. El lograr la resiliencia requiere una evaluación de dependencias y vulnerabilidades en todos los niveles. Comenzando dentro de la pared de protección y avanzando hacia fuera, la defensiva comienza en el nivel de unidad más inferior. Las organizaciones y funciones deben ser suficientemente resistentes para aguantar los ataques y continuar sus operaciones. En una era de presupuestos decrecientes, los elementos decisivos buscarán eficiencias a través del uso de la tecnología.³⁴ Por lo tanto, la prudencia requiere la reinversión de una parte de los ahorros para



evaluar y disminuir las vulnerabilidades creadas por las nuevas dependencias tecnológicas.³⁵ Los futuros juegos de guerra no solo deberán evaluar lo que pueden proporcionar las nuevas tecnologías, sino también deberán considerar cómo serían afectadas todas las capacidades si se negara el acceso al ciberespacio.

Más allá de las responsabilidades de los usuarios básicos, las fuerzas que proporcionan medidas defensivas contra los ciberataques requieren organizaciones y estructuras de comando según su función. Martin van Creveld delineó las evoluciones históricas de mando y avances tecnológicos. Conforme con su análisis, los líderes de defensa cibernética militar deben resistir el afán, habilitado por la tecnología, de centralizar y dominar toda la información disponible en el nivel más alto. En cambio, sus organizaciones deben

actuar de manera semi-independiente, establecer bajos umbrales de decisión y reportaje de información regular, así como usar las comunicaciones formales e informales.³⁶ Estos métodos pueden mejorar el “constante aprendizaje mediante ensayo y error que es esencial para dar sentido a las sorpresas discapacitantes” y reducir los tiempos de reacción.³⁷ Las estructuras de redes pueden ser más adecuadas en este tipo de tarea que las estructuras militares jerárquicas tradicionales.³⁸ Cualquiera que sea la estructura, los líderes militares deben estar dispuestos a subordinar la tradición y organizar sus medidas defensivas según las tareas para lograr la eficacia contra los ciberataques.³⁹ A fin de cuentas, las armas “no triunfan en el combate; más bien, el éxito es producto de los sistemas de armamentos-hombres, sus servicios

El secretario del Ejército de EUA, John McHugh, recibe una presentación de actualización por parte de los integrantes del Comando Cibernético del Ejército de EUA en el Fuerte Belvoir, estado de Virginia, 2 de abril de 2012.

(Ejército de EUA)

de apoyo de todo tipo y la organización, doctrina y entrenamiento que los lanzan al combate”.⁴⁰

La defensa en profundidad —las capas exteriores. Se necesitan más que paredes de protección para defenderse contra los ciberataques. Una extensión de la defensa en profundidad requiere el uso creativo de influencia. El Departamento de Defensa no ejerce posesión o jurisdicción sobre los sectores civiles que operan la infraestructura de Internet o que desarrollan el *hardware* y *software*. Sin embargo, los sistemas del DoD son vulnerables a los ciberataques por medio de todos los caminos fuera de su control.⁴¹ Richard Clarke recomendó la regulación federal comenzando con la red central de Internet como la mejor forma de superar las vulnerabilidades sistémicas.⁴² Una reacción violenta contra la posible

legislación para regular la actividad en Internet ilustra el carácter problemático de la regulación.⁴³ Por lo tanto, ¿cómo puede el DoD hacer cambios aparentemente fuera de su control? Se puede denominar el “poder blando” o “la conquista amistosa del ciberespacio”, sin embargo, la respuesta yace en hacer uso de sus recursos.⁴⁴

Uno de los recursos más importantes que el DoD puede usar es su poder adquisitivo. En 2011, el DoD gastó más de US\$ 375 billones en contratos.⁴⁵ Sin lugar a dudas, las Fuerzas Armadas deben aprovechar su poder adquisitivo para destacar los rigurosos estándares de seguridad cuando compran *hardware* y *software*. Sin embargo, también pueden usar su proceso de adquisición para reducir las vulnerabilidades a través del uso de contratistas de defensa. Similares a

Oficiales de enlace en el Centro Conjunto de Control Cibernético durante la Operación *Deuce Lightning* reciben una presentación de actualización sobre la Lista de Sincronización de Tareas de la misión, Grafenwoehr, Alemania, 23 de febrero de 2011.

(Ejército dos EUA, Lawrence Torres III)



los requerimientos de clasificación detallados, los contratos deben especificar los protocolos de seguridad en la red para toda empresa contratista así como sus suministradores, independientemente de los servicios proporcionados. El mantener protocolos de seguridad más rigurosos que las normas industriales llegaría a ser una condición de los contratos lucrativos. A través de sus contratos, aliados y posición como la fuente de empleo más grande de la Nación, el DoD puede afectar las preferencias para mejorar las defensas de la capa exterior.⁴⁶

Desarrollar una defensa ofensiva. Aún en la guerra defensiva, Clausewitz reconoció la necesidad de la ofensiva para responder al fuego enemigo y lograr la victoria.⁴⁷ Las capacidades ofensivas robustas pueden mejorar la disuasión, lo cual afecta el cálculo de decisiones del adversario.⁴⁸ El DoD debe prepararse para las contingencias que exigen el apoyo ofensivo en otros dominios o la acción independiente a través del ciberespacio.

Las fuerzas armadas deben desarrollar capacidades ofensivas para posibles escenarios pero deben definir resueltamente sus preparaciones como medidas defensivas. Es importante comunicar una postura defensiva para evitar acelerar una carrera armamentista cibernética inspirada por un dilema de seguridad que posiblemente ya haya comenzado.⁴⁹ Según se informa, más de 20 naciones cuentan con alguna capacidad de ciberguerra.⁵⁰ Aunque sea demasiado tarde para frenar el desarrollo ofensivo de otros, sigue siendo importante controlar la narrativa.⁵¹ De la

misma manera que el nombre de Departamento de Defensa implica un mensaje distinto que su antiguo nombre de Departamento de Guerra —es decir, desarrollar las capacidades defensivas para bloquear las acciones de los atacantes cibernéticos autónomos parece significativamente mejor que desarrollar capacidades ofensivas que derrotan [al enemigo] en la primera ronda.”⁵²

No prevea cambios rápidos en el orden internacional o la naturaleza de la guerra. Sin duda alguna, el mundo está cambiando, pero el orden mundial no cambia de la noche a la mañana. Nye describió los cambios que han ocurrido debido a la globalización y la propagación de tecnologías de información, incluyendo la difusión del poder estadounidense a naciones en vías de desarrollo y actores no estatales. Sin embargo, sostuvo que esto no era una “narrativa de decadencia” y escribió, “Es poco probable que Estados Unidos decaiga como la Antigua Roma, o incluso, sea superado por otro estado.”⁵³ Los Estados Unidos necesita adaptarse a las tendencias actuales, pero los cambios en el dominio estratégico no son tan radicales como sostienen algunos.

Similarmente, algunos aspectos de la guerra se adaptan a los tiempos mientras su carácter sigue constante. Clausewitz sugirió que la planificación debe tener en cuenta el carácter contemporáneo de la guerra.⁵⁴ Los avances en el ciberespacio cambian el carácter de la guerra, pero no completamente eclipsan los medios tradicionales. Sir John Slessor observó, “No hay una actitud más peligrosa

que presumir el hecho de que una futura guerra será igual a la última guerra, y no podemos darnos el lujo de ignorar todas las lecciones de la última.”⁵⁵ Además, Lonsdale sugirió aprovechar los avances en el ciberespacio, pero no “prever que estos cambios alteren la naturaleza de la guerra.”⁵⁶ Las guerras continuarán siendo gobernadas por la política, influidas al azar y llevadas a cabo por personas, aunque sea por medio del ciberespacio.⁵⁷

Esto no es muy prometedor. Los defensores del uso del ciberpoder deben refrenar suficientemente su entusiasmo para ver que su uso solo existe en el contexto estratégico. Colin Gray alegó que los entusiastas del poder aéreo “casi invitaron al gobierno y al público a plantear las preguntas incorrectas y tener una super-heroica consideración de la eficacia en el rendimiento de la Fuerza Aérea con estándares irrelevantes.”⁵⁸ Al promocionar las capacidades decisivas, independientes y estratégicas, los defensores del poder aéreo frecuentemente no lograron tales expectativas exageradas en conflictos reales. Los contextos estratégicos hubieran ocurrido donde el poder aéreo, por sí solo, hubiera podido lograr los efectos estratégicos, pero con mucha frecuencia, el poder aéreo fué una de las muchas herramientas usadas.

Así es el ciberpoder. Gary alegó, “Si se analiza y debate una nueva forma de guerra, puede ser difícil convencer a los profetas que la posible eficacia no necesita ser conclusiva.”⁵⁹ Los defensores del ciberpoder deben darse cuenta no solo de sus ventajas, sino también de sus limitaciones en el contexto estratégico.

Conclusión

Si el ciberpoder es la posibilidad de usar el ciberespacio para lograr resultados deseados, en consecuencia, el contexto estratégico es clave en la comprensión de su uso. A medida que cambia el carácter de la guerra y del ciberespacio, el combate se une lado a lado con otros dominios y los líderes militares deben tomar decisiones

sensatas sobre lo que pueden aportar para lograr los resultados deseados. Los encargados de tomar decisiones deben sopesar las oportunidades y ventajas que presenta el ciberespacio contra las vulnerabilidades y limitaciones de las operaciones de dicho dominio. Sir Arthur Tedder restó importancia al debate sobre un arma u otra al ganar guerras por sí sola. Insistió

que, “Las tres armas de defensa están inevitablemente involucradas, aunque el equilibrio correcto entre las mismas variaría.”⁶⁰ Las guerras de hoy en día pueden implicar más armas, pero el concepto de Tedder de emplear una combinación de herramientas basadas en sus ventajas y limitaciones en el contexto estratégico sigue siendo un buen consejo. ■

Referencias Bibliográficas

1. Véase Harlan, Chico, “Korean DMZ troops exchange gunfire,” *Washington Post*, 30 de octubre de 2010, <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2010/10/29/AR2010102906427.html>. De vez en cuando, se lanzan balas a través de la zona desmilitarizada, pero las ocurrencias son poco comunes.

2. Véase *Authorization for Use of Military Force*, Public Law 107-40, 107º Congreso, 18 de septiembre de 2001, <http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/PLAW-107publ40/html/PLAW-107publ40.htm>. El uso de fuerza militar en Afganistán era autorizado por el Congreso de EUA en 2001 a través de la Ley Pública 107-50, que no incluye una declaración de guerra.

3. “Usuarios no autorizados prueban a los sistemas del DOD aproximadamente 250.000 veces por hora, y más de 6 millones de veces por día.” El general Keith Alexander, Director de la Agencia Nacional de Seguridad y Comandante del Comando Cibernético (comentarios presentados en el *Center for Strategic and International Studies Cybersecurity Policy Debate Series: US Cybersecurity Policy and the Role of US Cybercom*, Washington, DC, 3 de junio de 2010, 5), http://www.nsa.gov/public_info/files/speeches_testimonies/100603_alexander_transcript.pdf.

4. “El propósito de este documento es proporcionar los medios y recursos necesarios con los cuales nuestras Fuerzas Armadas promoverán nuestros intereses nacionales duraderos... y lograrán los objetivos de defensa nacional en la 2010 *Quadrennial Defense Review*.” Junta de Jefes del Estado Mayor Conjunto, *The National Military Strategy of the United States*

of America, 2011: Redefining America's Military Leadership (Washington, DC: United States Government Printing Office [GPO], 8 de febrero de 2011), i.

5. El Departamento de Defensa (DoD), *DOD Strategy for Operating in Cyberspace* (Washington, DC: GPO, julio de 2011), p. 5.

6. Kuehl, Daniel T., “From Cyberspace to Cyberpower: Defining the Problem,” en *Cyberpower and National Security*, eds. Franklin D. Kramer, Stuart H. Starr y Larry K. Wentz (Dulles, Virginia: Potomac Books, 2009): págs. 26-28. Defining the Problem,” en *Cyberpower and National Security*, editores Franklin D. Kramer, Stuart H. Starr y Larry K. Wentz (Dulles, VA: Potomac Books, 2009): 26-28.

7. Staff Report to the Senate Committee on Armed Services, *Defense Organization: The Need for Change*, 99º Congreso, 1ª sesión, 1985, Committee Print, págs. 442-44.

8. Lonsdale, David J., *The Nature of War in the Information Age: Clausewitzian Future* (Londres: Frank Cass, 2004), p. 182.

9. Véase Nye, hijo, Joseph S., *The Future of Power* (Nueva York: PublicAffairs, 2011), p. 123. Esta definición es influenciada por el trabajo de Nye.

10. “Desde 2000 hasta 2010, el uso global de Internet incrementó de 360 millones a más de 2 billones de personas”, *DOD Strategy for Operating in Cyberspace*, p. 1.

11. Douhet, Giulio, *The Command of the Air* (Tuscaloosa, Alabama: University of Alabama Press, 2009), p. 9.

12. Clarke, Richard A. y Knake, Robert K., *Cyber War: The Next Threat to National*

Security and What To Do About It (Nueva York: HarperCollins Publisher, 2010), págs. 9-10.

13. Nye, p. 126.

14. Cronin, Audrey Kurth, “Cyber-Mobilization: The New *Levée en Masse*”, *Parameters* (verano de 2006): págs. 77-87.

15. Clarke y Knake, págs. 81-84.

16. Véase Clarke y Knake, págs. 84-85. Las tendencias en el número de dispositivos conectados a Internet amenazan agotar todos los 4,29 billones de direcciones disponibles basadas en el sistema de numeración original de 32-bit.

17. Wilson, Clay, “Cyber Crime,” en *Cyberpower and National Security*, eds. Franklin D. Kramer, Stuart H. Starr, Larry Wentz (Washington, DC: NDU Press, 2009), p. 428.

18. Carl von Clausewitz, *On War*, editores y traductores Michael Howard y Peter Paret (Princeton, Nueva Jersey: Princeton University Press, 1976), p. 357; Sheldon, John B., “Deciphering Cyberpower: Strategic Purpose in Peace and War,” *Strategic Studies Quarterly* (Verano de 2011): p. 98.

19. Van Creveld, Martin, *Command in War* (Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1985), p. 231.

20. Nye, p. 30.

21. Filkins, Dexter, “US Tightens Airstrike Policy in Afghanistan,” *New York Times*, 21 de junio de 2009, <http://www.nytimes.com/2009/06/22/world/asia/22airstrikes.html>.

22. “Mejoraremos nuestras capacidades de ciberespacio para que estas puedan frecuentemente lograr efectos significativos y conmensurados de una

manera más económica y un menor impacto de daños colaterales." Presidente del Estado Mayor Conjunto, *The National Military Strategy of the United States of America 2011: Redefining America's Military Leadership*, (Washington, DC: GPO, 2011), p. 19.

23. Schelling, Thomas C., *Arms and Influence* (New Haven, Connecticut: Yale University, 2008), págs. 2-4.

24. Véase Clarke y Knake, p. 93 para el oleoducto ruso; véase Nye, p. 127, para Stuxnet.

25. Lonsdale, págs. 143-45.

26. Contraalmirante Wylie, J.C., *Military Strategy: A General Theory of Power Control* (Annapolis, Maryland: Naval Institute Press, 1989), p. 74.

27. Evgeny Morozov, *The Net Delusion: The Dark Side of Internet Freedom* (Nueva York: PublicAffairs, 2011), p. 19.

28. Nye, p. 147.

29. Kugler, Richard L., "Deterrence of Cyber Attacks," *Cyberpower and National Security*, editores Franklin D. Kramer, Stuart H. Starr y Larry K. Wentz (Washington, DC: NDU Press, 2009), p. 320.

30. Véase United States Office of the President, *International Strategy for Cyberspace: Prosperity, Security, and Openness in a Networked World*, mayo de 2011.

31. Véase Clarke y Knake, p. 155. La estrategia internacional para el ciberespacio aborda la diplomacia, defensa y desarrollo en el ciberespacio pero no delinea las prioridades relativas con intereses de política contrapuestos.

32. Los derechos de libre expresión y sus límites han sido un asunto contencioso por décadas. "Gritar 'fuego' en un teatro lleno de gente" proviene de un caso en la Corte Suprema de EUA de 1919, *Schenck v. Estados Unidos*. El juez de la Corte Suprema Oliver Wendell Holmes estableció el contexto como relevante para limitar la libre expresión. En 1969 una prueba de "inminente acción ilegal" reemplazó su prueba de "peligro claro y presente", http://www.pbs.org/wnet/supremecourt/capitalism/landmark_schenck.html.

33. Morozov, p. 28.

34. "Las capacidades de tecnología de información de hoy en día han hecho posible esta visión [de la logística de

precisión] y la demanda en el futuro por la eficiencia ha hecho urgente la necesidad". El general Norton Schwartz, Jefe de Estado Mayor de la Fuerza Aérea de Estados Unidos, "Toward More Efficient Military Logistics," discurso, 29 de marzo de 2011, ante la *27th Annual Logistics Conference and Exhibition*, Miami, Florida, <http://www.af.mil/shared/media/document/AFD-110330-053.pdf>.

35. Demchak, Chris C., *Wars of Disruption and Resilience: Cybered Conflict, Power, and National Security* (Athens, Georgia: University of Georgia Press, 2011), p. 44.

36. Van Creveld, págs. 269-70.

37. Demchak, p. 73.

38. Bousquet, Antoine, *The Scientific Way of Warfare: Order and Chaos on the Battlefields of Modernity* (Nueva York: Columbia University Press, 2009), págs. 228-29.

39. Véase Ratcliff, R.A., *Delusions of Intelligence: Enigma, Ultra, and the End of Secure Ciphers* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2006), págs. 229-30. El criptoanálisis aliado del sistema Enigma en la Segunda Guerra Mundial ofrece un ejemplo exitoso de la organización de tarea creativa sin la jerarquía rígida.

40. Gray, Colin S., *Explorations in Strategy* (Westport, Connecticut: Praeger, 1996), p. 133.

41. *DOD Strategy for Operating in Cyberspace*, p. 8.

42. Clarke y Knake, p. 160.

43. Fowler, Geoffrey A., "Wikipedia, Google Go Black to Protest SOPA," *Wall Street Journal*, 18 de enero de 2012, http://online.wsj.com/article/SB10001424052970204555904577167873208040252.html?mod=WSJ_Tech_LEADTop; Associated Press, "White House objects to legislation that would undermine 'dynamic' Internet," *Washington Post*, 14 de enero de 2012, http://www.washingtonpost.com/politics/courts-law/white-house-objects-to-legislation-that-would-undermine-dynamicinternet/2012/01/14/gIQAJsFcyP_story.html.

44. "Poder blando", véase Nye, págs. 81-82; "conquista amistosa", véase Libicki, Martin C., *Conquest in Cyberspace: National Security and Information Warfare* (Cambridge, Reino Unido: Cambridge University Press, 2007), p. 166.

45. Gobierno de EUA, sitio web oficial USASpending.gov, "Prime Award Spending Data," <http://www.usaspending.gov/explore?carryfilters=on> (18 de enero de 2012). "2011" refiere al año fiscal.

46. Sitio web del Departamento de Defensa, "About the Department of Defense," <http://www.defense.gov/about> (18 de enero de 2012). El DoD emplea 1,4 millones de personas de servicio activo, 1,1 millones de personas en la Guardia Nacional/Componente de Reserva y 718.000 civiles.

47. Clausewitz, p. 357.

48. Kugler, "Deterrence of Cyber Attacks," p. 335.

49. "Muchos observadores plantean que múltiples actores desarrollan capacidades expertas de ataque [cibernético]. *Ibid.*, p. 337.

50. Clarke y Knake, p. 144.

51. Las "narrativas son especialmente importantes para establecer el marco conceptual de los asuntos de manera convincente". Nye, págs. 93-94.

52. Cita del general Robert Elder en calidad de comandante del Comando Cibernético de la Fuerza Aérea. Véase Clarke y Knake, p. 158; *Defense Tech*, "Chinese Cyberwar Alert!" 15 de junio de 2007, <http://defensetech.org/2007/06/15/chinese-cyberwar-alert>.

53. Nye, p. 234.

54. Clausewitz, p. 220.

55. Slessor, John Cotesworth, *Air Power and Armies* (Tuscaloosa, Alabama: University of Alabama Press, 2009), p. iv.

56. Lonsdale, p. 232.

57. Clausewitz, p. 89.

58. Gray, p. 58.

59. Gray, Colin S., *Modern Strategy* (Oxford, Reino Unido: Oxford University Press, 1999), p. 270.

60. Tedder, Arthur W., *Air Power in War*, (Tuscaloosa, Alabama: University of Alabama Press, 2010), p. 88.

¿Un Waterloo del siglo XXI?

Fomentar la libertad de acción frente a la incertidumbre

Colonel (R) Aleksí N. Gloffka Reyes

Este artículo fue originalmente publicado en la revista Memorial del Ejército de Chile, Nro. 488. Se ha cambiado el formato según las normas de publicación de Military Review.

—La redacción

“Siempre debemos conocer los límites de lo posible. No para detenernos, sino para intentar lo imposible en las mejores condiciones.”

—Romain Gary (en “Charge d’âme”)

Resumen: El *Auftragstaktik* es una filosofía de mando que privilegia la iniciativa y libertad de acción de los subordinados para resolver según la intención del superior y las circunstancias cambiantes del combate; sin embargo, la cultura nacional y el contexto particular a cada ejército condicionan su aplicación. El presente artículo presenta algunas proposiciones para avanzar en la consolidación de un verdadero espíritu de “Mando tipo misión” en nuestros comandantes, esto es, cultivar en ellos la osadía, el ingenio y la astucia en ambientes de fuerte incertidumbre, como son las situaciones de conflicto, basado en el empoderamiento, la comunicación, la confianza y el entrenamiento realista como herramientas principales.

Introducción

“La conducta del mariscal Grouchy durante su marcha fue tan imprevisible, como si su ejército hubiese sufrido un terremoto que lo hubiese tragado...”

—“Memorias” de Napoleón Bonaparte (en Santa Helena)

La cita que precede esta introducción es tal vez uno de los mejores ejemplos históricos de una obediencia al pie de la letra, pero lejos del espíritu de la orden. Durante la Batalla de Waterloo y tras haber vencido en Ligny, el mariscal Grouchy recibió la orden de Napoleón de perseguir las fuerzas prusianas al mando de Blücher, que parecían retirarse hacia la Meuse, para evitar que los 40 mil hombres bajo su mando regresaran al campo de batalla. Sin embargo y pese a las súplicas de su ayudante (el futuro mariscal Gérard), Grouchy cumplió la orden recibida ciegamente y, confundido por las tropas prusianas de Thielman, permitió la entrada en combate de este numeroso contingente a favor de Wellington, mientras él almorzaba en Walhain junto a su ejército de 34 mil hombres y 108 cañones, cambiando el curso de la historia.

El ejemplo anterior intenta retratar como aún en los ejércitos más experimentados y mejor conducidos, como la Grande Armée de Napoleón, una dificultad permanente se presenta para resolver en aquellos momentos de mayor incertidumbre.

El Ejército alemán encontró una herramienta para enfrentar este problema mayor: el *Auftragstaktik* o “Mando tipo misión” (o “Mando por objetivos”, en ciertas doctrinas). En dicha filosofía de mando se privilegia la iniciativa y libertad de acción de los subordinados para resolver según la intención del superior y las circunstancias cambiantes del combate, por sobre un estilo de liderazgo más restrictivo, que ellos

mismos denominaron *Befehlstaktik* o “Mando detallado” (“Mando por órdenes”).

En nuestro Ejército, el concepto de *Auftragstaktik* es de larga data y la doctrina del mando tipo misión parece arraigada en nuestros comandantes. Por cierto, el dilema de resolver en ausencia de certidumbres ha sido recurrente en la historia. Carlos V, en aquella época en que reinaba sobre “*un imperio en donde no se pone el sol*”, aplicó para América el precepto “*se obedece pero no se cumple*”; dos siglos más tarde, a través de la Orden de María Teresa, se daría reconocimiento oficial a este expediente, reservado para oficiales que desobedecieran las órdenes por su propia iniciativa y cambiaran el curso de la batalla, asumiendo la responsabilidad.

Sin embargo, un interesante ensayo académico elaborado en 2011 por un alumno del Curso Regular de Estado Mayor, despertó el interés por esta temática.¹ En su trabajo, el autor cuestiona el logro de una estrategia exitosa en un ambiente de incertidumbre, sobre todo si quienes son llamados a aplicarla poseen una cultura poco adaptada a ambientes caóticos y cambiantes. Este nivel de adaptación ha sido expresado en los estudios de Geert Hofstede (2008), por un “Índice de evasión de la incertidumbre” (UAI, acrónimo de *Uncertainty Avoidance Index*).² Según Hofstede, en una sociedad de alto índice UAI la toma de decisiones no es lo suficientemente creativa e innovadora, mientras que las culturas con un bajo índice UAI se sienten más cómodas en situaciones de cambio, ya que conciben la innovación y la creatividad como motores del desarrollo social.³

Para el caso nacional, fuertemente influenciado por el modelo prusiano de *Auftragstaktik* —en donde la iniciativa de los comandantes es exigida al máximo— paradójicamente el índice UAI es muy elevado: 86% según Hofstede (índices similares para toda América Latina). Ello debiera traducirse en que nuestro Ejército —representativo de la sociedad chilena— esté conformado mayoritariamente por personas que se sienten incómodas ante situaciones no estructuradas. Con respecto al liderazgo, es factible pensar que en una cultura con alto índice UAI se demande un líder directivo.⁴

En consecuencia, una primera interrogante de este artículo se refiere a si nuestra cultura militar es determinante para la aplicación de doctrinas y experiencias foráneas; en segundo término, si nuestro Ejército realmente genera las condiciones para

desarrollar un estilo de mando tipo *Auftragstaktik*; una tercera inquietud es saber si podemos potenciar las condiciones en que nuestros comandantes se forman en el entrenamiento de combate y en la vida cotidiana de cuartel.

Por ello, este trabajo intenta advertir de lo anterior y esbozar ciertos lineamientos para avanzar en la consolidación de un verdadero espíritu de “Mando tipo misión” en nuestros comandantes; esto es, cultivar en ellos la osadía, el ingenio y la astucia en ambientes de fuerte incertidumbre, como son las situaciones de conflicto.

Génesis del *Auftragstaktik* y del “Mando tipo misión” en nuestro Ejército:

El *Auftragstaktik* en el ejército prusiano.⁵

Pese al cúmulo de experiencias históricas previas, todo pareciera indicar que recién las nociones tratadas por Clausewitz y Jomini en sus obras “*De la guerra*” (1832) y “*Tratado del arte de la guerra*” (1837), respectivamente, teorizaron del conflicto bélico como fenómeno violento y caótico y de los efectos de la niebla y la fricción del combate. Hasta fines del siglo XVIII y tomando como referencia los éxitos de Federico El Grande,⁶ el entrenamiento de las unidades se basaba en el perfeccionamiento de ejercicios “reglamentarios” de combate, practicados en “Campos de Marte”, en donde el genio del comandante se expresaba básicamente en la aplicación de estos modelos en el campo de batalla. Posteriormente, Napoleón incorporó a este modelo de relativa rigidez la importancia de la “intención del comandante”, cuya innovación y aplicación explican en parte sus más grandes victorias, pero también su derrota definitiva en Waterloo.

“*Scharnhorst, Gneisenau, Clausewitz y Moltke comprendieron que era necesario integrar esta interpretación única y esencial en las instituciones militares prusianas*,”⁷ uniendo la perspectiva clausewitziana de la fricción y niebla del combate al legado de Napoleón sobre la libertad de acción.

Gracias a esta transformación, denominada “control por medio de directivas” por Gneisenau, cada soldado estaba consciente que debía actuar de manera autónoma en el caos del combate e, incluso, incrementar este caos para su provecho, lo que constituyó una estructura intelectual sin precedentes en las filosofías de mando desarrolladas hasta la fecha.

Por ello, para el coronel Trevor Dupuy la cuestión filosófica esencial que origina el concepto de *Auftragstaktik* consiste en la “*institucionalización del desorden del combate*”,⁸ es decir, en la aceptación de un ambiente de batalla caótico, incontrolable e irracional como nueva forma de enfrentar la guerra. De hecho, “*toda la historia del desarrollo del Auftragstaktik (táctica de misión) se resume en una sola cuestión: cómo el ejército prusiano percibía la conducción de la guerra*.”⁹

Posteriormente, la Segunda Guerra Mundial ilustraría la ventaja de aceptar la confusión como una normalidad del combate, por cuanto numerosas batallas resultaron victorias para las fuerzas alemanas pese a los éxitos tácticos que estuviesen teniendo las fuerzas aliadas, derivado justamente de la mayor capacidad de resistencia al caos y a la prevalencia de la *Wehrmacht* en situaciones de confusión, con soldados mejor adaptados a “*coyunturas inciertas y peligrosas y al sentimiento de inseguridad*.”¹⁰

Cabe resaltar que esta filosofía de mando no solo permitió descentralizar la toma de decisiones, sino que incrementó la rapidez y la precisión del proceso decisonal, al permitir a los mandos subordinados actuar sin esperar la aprobación superior y resolver con la información inmediata que proporciona el campo de batalla.

Finalmente, desde fines de la Segunda Guerra Mundial, el *Auftragstaktik* se expandió por los ejércitos occidentales, con la secuela de influencias esperable en el resto del mundo, y la intención del comandante se convirtió en la piedra filosofal de la doctrina del mando tipo misión, como lo recordara tan claramente en mariscal de Campo Vicomte Slim: “*Publiqué bajo mi nombre numerosas órdenes de operaciones y otras tantas directivas... pero hay en esas órdenes un párrafo que siempre escribí yo mismo... el párrafo de la intención*”.

La doctrina del “Mando tipo misión” en nuestro Ejército

El estilo de “Mando tipo misión” asociado al *Auftragstaktik*, se fundamenta en la perfecta comprensión de la intención del comandante y de la autonomía otorgada a sus subordinados. El complejo sistema de mando y control alemán original tuvo su génesis en un contexto histórico y sociocultural muy distinto y en nuestro Ejército se ha venido amalgamando con otras diversas corrientes de pensamiento, no todas ellas necesariamente concordantes en el fondo.

El texto doctrina para la acción conjunta de las Fuerzas Armadas define como uno de los principios del mando y control de las fuerzas la *Descentralización en la ejecución*, en donde para que tenga éxito “*es preciso que la voluntad e intenciones del comandante operacional, plasmadas en su plan de operaciones, sean perfectamente comprendidas por los mandos subordinados*.”¹¹

A nivel institucional nuestro texto matriz, El Ejército y la Fuerza Terrestre, resalta el mando tipo misión como contexto bajo el cual se desarrolla el proceso de planificación militar (PPM), definiéndolo como “*una filosofía de mando descentralizado, diseñado para situaciones complejas, de aislamiento, dinámicas y contradictorias, como lo son las propias del campo de batalla*”¹² e identificando cuatro principios básicos: rápido proceso de toma de decisiones; entender y actuar dentro del concepto de la intención del escalón superior; iniciativa y creatividad ante la ausencia de órdenes; y determinación por parte del comandante en la búsqueda de la fuerza del adversario.

Nuestro reglamento de operaciones se refiere al mando tipo misión,¹³ destacando sus ventajas ante situaciones complejas, dinámicas y contradictorias.

Finalmente, nuestro reglamento de planificación, texto clave del Ejército para la planificación de las operaciones en el modelo táctico-operacional de la guerra de maniobras, también incorpora dicha filosofía.¹⁴ Constatando la incertidumbre con que se ejerce el mando, resalta la confianza y el entendimiento mutuo como elementos importantes para promoverlo e identifica cinco principios para su aplicación: la unidad de esfuerzo; la libertad de acción; la confianza; el entendimiento mutuo y la toma de decisiones efectiva y oportuna.

Sin embargo, pese a los basamentos doctrinarios anteriores, no existe certeza que el espíritu del mando tipo misión sea aplicado y fortalecido en el día a día, como bien lo advierte nuestra doctrina matriz.¹⁵ En efecto, en una estructura organizacional jerarquizada y vertical y en donde otros conceptos se encuentran también ampliamente difundidos —como la “responsabilidad” que debe asumir cada comandante por sus decisiones— muchos aspectos juegan en contra de la aplicación del mando tipo misión o, al menos, no la estimulan. Además, depende de la cultura de mando de la organización, como lo constata nuestra propia doctrina de operaciones.¹⁶

¿Cómo compatibilizar, en el cumplimiento de una orden superior, la confianza en el subordinado a quien hemos delegado su dirección y ejecución versus la “necesidad” por guiarlo y controlarlo detalladamente en su misión, si finalmente seremos nosotros quienes responderemos por su cumplimiento exitoso?

Es esta permanente dicotomía la que probablemente atente contra el fortalecimiento y aplicación diaria del *Auftragstaktik* en nuestro Ejército. Si a ello le adicionamos la constante rotación —especialmente de oficiales— producto de las destinaciones anuales, el cuadro se vuelve más complejo, al diluir las confianzas que se hayan generado en el tiempo.

A continuación veremos cómo este problema ha sido estudiado en otras latitudes, en contextos culturales distintos.

Entendiendo el problema actual

Algunos autores cuestionan si ciertas nociones, fundamentalmente anglosajonas (como los conceptos de “Estado final deseado” y “Operaciones basadas en efectos”) y la incorporación de determinadas tecnologías (como la digitalización del campo de batalla), estimulan la forma de pensamiento y filosofía del mando tipo misión.¹⁷ Otros critican la incorporación a la doctrina propia de doctrinas y experiencias foráneas sin la reflexión adecuada,¹⁸ al estilo “copiar-pegar” que en ocasiones nosotros también acostumbramos a realizar.

Sin ir más lejos, el comandante Jarymowycz afirma en su artículo que “...[el Ejército Canadiense]... es

incapaz de adoptar la aproximación alemana frente a la guerra.”¹⁹

Para David Alberts y Richard Hayes,²⁰ los actuales estilos de mando pueden distinguirse según dos aproximaciones: aquellos centrados en la “*exploración del problema*” (como sería la doctrina británica) y los que apuntan a la “*resolver el problema*” (como sería la doctrina USA). Las directivas para resolver un problema serían mucho menos detalladas (hasta tres veces) que aquellas destinadas a resolverlo, las que se concentran de manera más precisa en las formas de alcanzar los objetivos.

En consecuencia, según el estilo de mando imperante, las formas de conducción debieran llevarnos a dos caminos: inducir a los subordinados a alcanzar una solución (pre)determinada (*resolver el problema*) o bien determinar ciertas condiciones en donde cada cual es libre de buscar la solución óptima (*explorar el problema*).

A continuación veremos en un breve resumen, uno de los aspectos más importantes de un interesante artículo de Keith Stewart²¹ sobre el contenido de la intención según la cultura organizacional de cada país, la efectividad de la transmisión de la intención del comandante en un contexto experimental y el rol que juega esta intención en el proceso de emisión de órdenes de una organización militar.

Basado en tres estudios diferentes, Stewart identifica los siguientes contenidos repetitivos en las intenciones formuladas durante ejercicios de entrenamiento (el número indica la prioridad dada en cada estudio a los distintos componentes):

Componente del enunciado de la intención (según Murphy/Klein)	Murphy ²² Ejército australiano	Klein y otros ²³ Ejército de USA	Molloy y otros ²⁴ Ejército británico
• Objetivo(s) de la misión	1	1	2
• Imagen del resultado esperado	2	1	1
• Motivo de la misión	3	7	4
• Secuencia del plan	4	3	3
• Decisiones claves	5	6	-.-
• Restricciones y condiciones	6	5	7
• Justificación del plan	7	4	-.-
• Contra-objetivos	8	8	-.-

La tabla muestra que, aun cuando cada estudio fue realizado con propósitos y metodologías distintas, existe una coherencia general en los resultados. Sin embargo, la componente “Motivo de la misión” se distingue por su disparidad. Aun cuando en la doctrina norteamericana se debe conocer el plan hasta dos escalones superiores, la baja importancia a este aspecto (7º lugar) podría deberse a su estilo de control detallado, en donde la comprensión del contexto por parte de los subordinados es menos relevante.

Otro estudio muestra resultados interesantes.²⁵ Ante el requerimiento a 60 oficiales de evaluar qué consideraban más importantes como comandantes, los resultados obtenidos fueron:

Respuestas obtenidas	Ejército británico	Ejército USA
Intención del comandante	80%	40%
Tarea	0%	30%
Objetivo	(sin datos)	30%

Lo anterior podría tener muchas explicaciones. Sin embargo, ante ejércitos que privilegian el mando tipo misión (al menos en sus textos), queremos pensar que resultados tan disímiles como los mostrados previamente podrían deberse a que el espíritu de la letra de la doctrina no se ha encarnado en la mente de los llamados a aplicarla.

En Chile no conocemos estudios similares. No obstante, los estudios de Geert y la experiencia profesional permiten inferir ciertas falencias factibles de subsanar, como veremos a continuación.

El Mando tipo misión en nuestro Ejército: Algunas proposiciones

La expresión “a mi comandante le gusta de esta manera” o la advertencia “no creo que mi mayor esté de acuerdo con esta solución” que a veces escuchamos en la vida militar cotidiana, pueden ser interpretadas de dos maneras: por una parte, podría corresponder a un fuerte entendimiento de la personalidad del comandante, lo que siempre es conveniente; pero, por otro lado, podría significar que esa unidad está acostumbrada a actuar bajo un marco determinado, restringido, en el que solo ciertas formas de acción o soluciones son aceptables.

Esto último implicaría un liderazgo con alto grado de control detallado, alejado del mando tipo misión esperado.

¿Y nosotros, en dónde nos ubicamos?

Para evitar cultivar un estilo de liderazgo que restrinja la libertad de acción e iniciativa de nuestros subordinados y, al contrario, fomente en ellos el actuar iluminados por la intención más que por una tarea específica, ciertas acciones pueden ponerse en ejecución, incluso en nuestra vida militar diaria.

De acuerdo a la literatura actual, especialmente aquella relacionada con el liderazgo, existen tres herramientas importantes para actuar bajo situaciones de incertidumbre:

- El empoderamiento
- La comunicación
- La confianza

A ellas agregaremos el entrenamiento realista como cuarto elemento.

El concepto “**empoderamiento**”²⁶ es un neologismo (*empowerment*), “una suerte de filosofía de administración que consiste en delegar poder y autoridad a los subordinados dentro de una organización y además transmitirles y hacerles sentir que son ellos los dueños de su propio trabajo.”²⁷

La idea en la que se basa el empoderamiento es que quienes se hallan directamente relacionados con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto, en el entendido de que poseen las aptitudes requeridas para ello. Esta filosofía reemplaza la clásica estructura jerárquica, en la cual el jefe orienta o sencillamente dispone a sus colaboradores el “qué” y “cómo” hacer lo que se debe hacer, por cuanto se estima que si no existiese la idea del empoderamiento los miembros de una organización podrían llegar a ser absolutamente dependiente de las decisiones de sus superiores.

La descripción anterior podría parecer consustancial a la profesión militar, en donde cada comandante

posee un cierto ámbito de acción, normalmente bien definido en responsabilidades y atribuciones. Sin embargo, cuando el comandante superior, en su rol contralor, se involucra en exceso en el ámbito del subordinado, el empoderamiento pierde sentido. Lo mismo ocurre cuando, por exceso de celo, el comandante superior se encuentra permanentemente presente en las tareas que desarrollan los comandantes subalternos o cuando se realiza un “sobrecontrol” (por ejemplo, cuando para el regreso de un bus con oficiales subalternos tras una actividad académica, se designa un oficial jefe a su cargo, por el simple hecho de pensar que oficiales con 10 o 15 años de experiencia requieren de un superior que los controle).

La “**comunicación**” adecuada es otra herramienta para vencer la incertidumbre y potenciar el mando tipo misión. Órdenes claras, intenciones explícitas y completas y diálogo franco y abierto son la forma de cultivar esta comunicación, evitando la desinformación, la especulación y el rumor.

En este sentido, se deberá equilibrar adecuadamente dos extremos negativos: por un lado, intentar otorgar tanta información al subordinado que este se acostumbre a ambientes de baja incertidumbre; por otro, no proporcionarle la información mínima para que este comprenda y deduzca adecuadamente el propósito del escalón superior y el papel de la unidad en el conjunto, dos elementos claves del mando tipo misión.

La “**confianza**” representa el tercer elemento de esta tríada. Corresponde a la esperanza firme que se tiene de alguien o algo y corresponde a una virtud potenciada a través de la sociabilización y educación de la organización, siendo elemental para enfrentar la ambigüedad que se produce en toda interacción humana.

Lamentablemente, los tres elementos anteriores se afectan en nuestros procesos anuales, normalmente de manera negativa. Las destinaciones y reencuadramientos, por ejemplo, afectan directamente las confianzas logradas y dificultan la comunicación entre personas que recién se conocen, con las consecuencias en el empoderamiento; lo mismo ocurre con los ciclos de entrenamiento anuales, especialmente en aquellas unidades con soldados provenientes del servicio militar obligatorio, por cuanto los avances logrados en ciertos ámbitos retroceden al ciclo siguiente. Asimismo, la estructura jerárquica vertical del Ejército y el nivel de control que se ejerce inciden en el fomento del mando

tipo misión. Lo anterior por cuanto normalmente solo se revista al subordinado directo el grado de cumplimiento de una misión (y no a las unidades subordinadas de él), lo que va generando que cada escalón de mando propenda a dirigir estrechamente las tareas de sus subordinados, a objeto de asegurar el éxito y estar en condiciones de responder en detalle por los resultados obtenidos.

Por ello se incorporó el “**entrenamiento realista**” como cuarto componente, por cuanto si bien ya ha sido dicho que la sociabilización y la educación son dos aspectos importantes, estas deben realizarse en un ambiente lo más cercano a la realidad.

En este sentido, debiera ser preponderante el trabajo en ambientes de incertidumbre en nuestro entrenamiento y en la vida cotidiana de cuartel. Para ello, el equilibrio en la información proporcionada y la confianza en los subordinados son primordiales. En consecuencia, cada vez que efectuemos ejercicios en terreno e incluso en las tareas administrativas de cuartel, debemos preguntarnos qué nivel de información es necesaria (no excesiva ni insuficiente), para que nuestros subordinados actúen en sus ámbitos de responsabilidad. Asimismo, debemos poner atención a las tecnologías y sistemas de enlace disponibles. Si acostumbramos a nuestros subalternos a aclarar permanentemente sus inquietudes por teléfono, a interceptarnos en terreno ante la primera duda que se les presente, a navegar solo con sistemas GPS o a encuadrarse mecánicamente en medidas de coordinación y tablas de sincronización, los haremos aún más dependientes. Por ello, pese a las tecnologías de la información (TICs) disponibles en nuestros sistemas de armas, no debemos formar a soldados dependientes de ellas, sino a personas capaces de actuar ante fallas o en ausencia total de contacto. Finalmente, debemos acostumbrarnos a asumir los probables errores o desaciertos de nuestros subordinados y reforzar en ellos la seguridad en sus decisiones. Esto es quizás uno de los aspectos más difíciles de consolidar, por lo que requiere una predisposición especial de toda la cadena de mando. Debiera obedecer a un proceso de aprendizaje mutuo y conocimiento gradual, en donde se vayan sucediendo experiencias de diversos tipos que vayan variando el empoderamiento otorgado y reforzando los lazos de comunicación, mientras se construye y consolida la confianza.

Conclusiones

“Nicht mehr befehlen als durchaus nötig.”

(Limitar las órdenes a lo estrictamente necesario).

—Mariscal Von Moltke, 1869

“Las doctrinas militares deben adoptar una filosofía de la iniciativa y del pensamiento creativo (...) más la oposición es asimétrica, más importante es esta tendencia.”

—Clinton Ancker y Michael Burke, en *“Doctrine for Asymmetric Warfare”*.

La filosofía de mando, el estilo de liderazgo y la doctrina conforman una tríada muy importante al seno de las operaciones de combate.

En un ambiente cambiante, confuso, violento y caótico, en donde resulta mucho más probable que eventos inesperados se sucedan por sobre aquellos planificados, tres elementos cobran vital importancia:

- ♦ La capacidad de los comandantes subordinados para desenvolverse en estas situaciones confusas;
- ♦ El conocimiento que posee el comandante de sus subalternos y la confianza que les otorga para atreverse a actuar ante el desorden y la incertidumbre; y
- ♦ La confianza en sí mismo —y su corolario, la libertad de acción— de cada uno de estos comandantes para identificar riesgos y nuevas oportunidades y actuar en consecuencia.

No obstante, otorgar libertad de acción a nuestros escalones subordinados ha tenido siempre un elevado grado de dificultad, fenómeno que se hace particularmente complejo en las relaciones que se producen entre el conductor político y el conductor estratégico.

Para enfrentar lo anterior, existen dos tendencias relativamente fáciles de identificar, según el grado de centralización del mando y la importancia dada a ciertos aspectos:²⁸

- ♦ El “Mando por órdenes” (o *Befehlstaktik* según la denominación alemana), que fortalece un mando centralizado y hace énfasis en la precisión de las órdenes dadas, como sería el caso de los ejércitos chino y soviético (de la ex URSS).
- ♦ El “Mando tipo misión” o “Mando por objetivos” (*Auftragstaktik*), con un control central mínimo y basado en la precisión de la misión (caso del ejército israelita y del ejército alemán de la Segunda Guerra Mundial). La intención del comandante —elemento central de este tipo de liderazgo— implica que no exista “una” solución al problema, sino varias soluciones

posibles, según diversas circunstancias que varían en el transcurso de las acciones.

Nuestra doctrina *“recalca el mando tipo misión como el concepto de mando y control más adecuado para operaciones militares en ambientes indefinidos e inestables.”*²⁹

El problema es que en ocasiones se produce un círculo vicioso entre aquella “visión” de liderazgo que se intenta instaurar desde los estamentos superiores hacia abajo (plasmada en la doctrina), versus la “demanda” de los subordinados a sus respectivos comandantes. En un estilo de mando tipo misión, si los subordinados prefieren y esperan ser mandados en detalle (sobre todo en situaciones complejas), los comandantes comienzan a percibir las dificultades que sus subordinados presentan cada vez que las cosas comienzan a salirse de su sitio y tienden a inmiscuirse más de la cuenta; por otro lado, este estilo restrictivo normalmente resulta cómodo a ambas partes, por cuanto para los comandantes es más directo y menos reflexivo, ya que todo pareciera depender de ellos, mientras le resta responsabilidad a sus subordinados, quienes pueden escudarse en el “fiel cumplimiento” de la orden recibida ante errores, desaciertos o consecuencias negativas derivadas del cumplimiento de una misión.

Debemos considerar que durante la participación de fuerzas nacionales en tareas al exterior, al integrar el Ejército unidades multinacionales, estos problemas se pueden agudizar, como lo expresó el general americano Wesley Clark de su experiencia en Kosovo (KFOR).

Lo importante es que también este círculo puede ser revertido a un ciclo virtuoso, si adoptamos las medidas necesarias y suficientes, de las cuales hemos pretendido dar solo algunas ideas.

Finalmente, todo parece indicar que, aun cuando el Ejército impulse una doctrina clara de mando tipo misión, es parte también del rol del comandante decidir qué estilo de liderazgo se adapta mejor a las capacidades de sus comandantes subordinados, a la tecnología disponible y al entrenamiento que la unidad haya podido realizar.³⁰ Lo realmente relevante es que esta decisión haya sido tomada oportunamente y que se haya encarnado en la mente de toda la unidad.

Es este proceso de educación y sociabilización en el mando tipo misión el que puede asegurarnos el éxito en un eventual conflicto futuro.

¿Seremos el mariscal Grouchy en un Waterloo del siglo XXI o encabezaremos el desfile triunfante de nuestras fuerzas...? ¿En nosotros la decisión! ■

Referencias bibliográficas

1. RIQUELME C., Jaime. Estrategia militar e incertidumbre. ACAGUE, 2011.
2. El índice de evasión o aversión a la incertidumbre (UAI), se define como el mayor o menor grado en que los miembros de una cultura se sienten amenazados por la incertidumbre o por el miedo a situaciones desconocidas.
3. A modo de ejemplo, algunas culturas con bajos índices de UAI son China (30%), Reino Unido (35%); USA (46%); y otras con alto índice son Argentina (86%), Perú (87%), Francia y España (86% ambos).
4. GLOFFKA, Enrique (2012). Planificar para liderar. La Planificación y la toma de resoluciones en ambientes inciertos y crisis (borrador). Santiago, p. 23.
5. Un interesante e ilustrativo artículo sobre esta materia lo escribe BUNGAY, Stephen. THE ROAD TO MISSION COMMAND. The Genesis of a Command Philosophy (disponible en internet).
6. Para una profundización de este tema, ver PHILLIPS, Thomas (1944). Frederick the Great: Instructions for his Generals. Harrisburg, PA.
7. OLIVIERO, Chuck (2001). Auftragstaktik et désordre au combat. Le Bulletin de doctrine et d'instruction de l'Armée de terre. Vol. 4, N°2. p. 64.
8. DUPUY, Trevor (1977). A Genius for War: The German Army and General Staff, 1807-1945. Englewood Cliffs NJ. 1977.
9. OLIVIERO. op. cit.
10. Ibidem, p. 65.
11. MDN. Doctrina para la acción conjunta de las Fuerzas Armadas. Santiago: 2011, p. 39
12. EJÉRCITO DE CHILE. DD-10001 El Ejército y la Fuerza Terrestre. Santiago: División Doctrina. 2010, pp. 154-155.
13. EJÉRCITO DE CHILE. RDO-20001 Reglamento de Operaciones. Santiago: División Doctrina. 2009, pp. 75-79.
14. EJÉRCITO DE CHILE. RDPL-20001 Reglamento de Planificación. Santiago: División Doctrina. 2009, p. 9.
15. EJÉRCITO DE CHILE. DD-10001. Op. cit., p. 155.
16. EJÉRCITO DE CHILE. RDO-20001. Op. cit., p. 78.
17. SAMSON, Vincent. Auftragstaktik, du principe aux réalités. Héracles N°3, julio-agosto 2009.
18. OLIVIERO, Chuck. Confiance, guerre de manoeuvre, commandement de mission et l'Armée de terre canadienne. (Obtenido de Internet el 10.ENE.2012 en http://www.army.forces.gc.ca/caj/documents/vol_01/iss_1/CAJ_vol1.1_05_f.pdf)
19. JARYMOWYCZ, Roman Johann. Doctrine. Un bref commentaire. (Obtenido de Internet el 30.DIC.2011 en http://www.army.forces.gc.ca/caj/documents/vol_04/iss_3/CAJ_vol4.3_17_f.pdf).
20. ALBERTS, David S. y HAYES, Richard E. (1995). Command Arrangements for Peace Operations, Washington DC.: CCRP Publications Series.
21. STEWART, Keith (2009). Le commandement de mission: exploration ou résolution de problème? Revue militaire canadienne, Vol. 9, N° 4.
22. MURPHY, P.J. (2002). Forays into Command Intent: Assessing the Components of Intent Statements and Developing a Methodology for Measuring Shared Intent. DSTO-TN-0471.
23. KAEMPF, G., KLEIN, G. y KYNE, M. (1993). A Study of How Field Commanders Express Their Intent. Fairborn (Ohio): Klein Associates Inc.
24. MOLLOY, J.J., BLENDALL, C., PASCUAL, R.G. y CAMPBELL, A. (2003). Understanding and Supporting the Effective Formulation, Dissemination and Interpretation of Commander's Intent: Final Technical Working Paper. QINETIQ/KI/CHS/TWP030136/1.0.
25. FIRTH, A. D. United in Fact? A Critical Analysis of Intent and Perception in the Application of American and British Army Doctrine. School of Advanced Military Studies. Fort Leavenworth: 2003 (en STEWART, op. cit., p. 54).
26. Es nativa de su original en inglés y tiene su origen en la palabra empower, cuyo significado es habilitar o autorizar.
27. GLOFFKA, op. cit., p. 27.
28. Adaptación basada en la descripción de STEWART, op. cit., pp. 50-59.
29. EJÉRCITO DE CHILE. RDPL-20001, op. cit., p. 11.
30. Ibidem, pp. 30-31.
- Coronel (Retirado) Aleksí Gloffka Reyes, Ejército de Chile, fue Oficial de Artillería, Oficial de Estado Mayor del Ejército y de la Armada, Magíster en Ciencias Navales y Marítimas con mención en "Estrategia", Máster en Ciencias Históricas, Filológicas y Religiosas ("Pensamiento Estratégico") por la Ecole Pratique des Hautes Études (Paris) y graduado del Curso Superior de Defensa del Collège Interarmées de Défense de Francia como «Experto en Defensa, Gestión, Mando y Estrategia». Se desempeñó como Jefe del Departamento de Estudios Estratégicos de la Academia de Guerra del Ejército de Chile (2011-2012) y fue Comandante del Regimiento de Artillería N 1 "Tacna"(2013). Actualmente se desempeña en la empresa privada. (Correo electrónico: aleksigloffka@yahoo.com).

Bibliografía

- ALBERTS, David S. y HAYES, Richard E. (1995). Command Arrangements for Peace Operations. Washington DC.: CCRP Publications Series.
- BUNGAY, Stephen. THE ROAD TO MISSION COMMAND. The Genesis of a Command Philosophy. (Obtenido en Internet el 10.ENE.2012 en http://www.raf.mod.uk/pmdair/rafcms/mediafiles/2262587B_5056_A318_A8FC046DA087B3EC.doc)
- EJÉRCITO DE CHILE. DD-10001. El Ejército y la Fuerza Terrestre. Santiago: División Doctrina. 2010.
- EJÉRCITO DE CHILE. La amistad profesional y la Guerra de Maniobra. Santiago: División Doctrina. (1ª edición) Mayo del 2008.

EJÉRCITO DE CHILE. La Libertad de Acción y la Iniciativa en la Guerra de Maniobra. Santiago: División Doctrina. (2da edición) Junio del 2008.

EJÉRCITO DE CHILE. RDO-20001. Reglamento de Operaciones. Santiago: División Doctrina. 2009.

EJÉRCITO DE CHILE. RDPL-20001. Reglamento de Planificación. Santiago: División Doctrina. 2009.

DUPUY, Trevor (1997). A Genius for War: The German Army and General Staff, 1807-1945. Englewood Cliffs, NJ.

JARYMOWYCZ, Roman Johann. Doctrine. Un bref commentaire. (Obtenido de Internet el 30.DIC.2011 en http://www.army.forces.gc.ca/caj/documents/vol_04/iss_3/CAJ_vol4.3_17_f.pdf).

MDN. Doctrina para la acción conjunta de las Fuerzas Armadas. Santiago: 2011.

OLIVIERO, Chuck (2011). Auftragstaktik et désordre au combat. Le Bulletin de doctrine et d'instruction de l'Armée de terre. Vol. 4, N°2, p. 64.

OLIVIERO, Chuck. Confiance, guerre de manoeuvre, commandement de mission et l'Armée de terre

canadienne. (Obtenido de Internet el 10.ENE.2012 en http://www.army.forces.gc.ca/caj/documents/vol_01/iss_1/CAJ_vol1.1_05_f.pdf)

SAMSON, Vincent (2009). Auftragstaktik, du principe aux réalités. Héraclès N°3, julio-agosto.

STEWART, Keith (2009). Le commandement de mission: exploration ou résolution de problème?

Revue militaire canadienne, Vol. 9, N° 4.

MURPHY, P. J. (2002). Forays into Command Intent: Assessing the Components of Intent Statements and Developing a Methodology for Measuring Shared Intent. DSTO-TN-0471.

KAEMPF, G.; KLEIN, G. y KYNE, M. (1993). A Study of How Field Commanders Express Their Intent.

Fairborn (Ohio): Klein Associates Inc.

MOLLOY, J. J.; BLENDELL, C., PASCUAL, R. G. y CAMPBELL, A. (2003). Understanding and Supporting the Effective Formulation, Dissemination and Interpretation of Commander's Intent: Final

Technical Working Paper. QJNETIQ/KI/CHS/TWP030136/1.0.



Segundo Teniente Joseph Ivanov, Ejército de los EUA, centro, del 2º Regimiento de caballería, discute un informe de situación con su escuadrón durante un ejercicio de ensayo de misión en el Centro de Apres-to Multinacional Conjunto de Hohenfels, Alemania, 8 de marzo de 2013.

(Ejército de EUA, Especialista Tristan Bolden)

La ética imaginaria del Ejército

Una necesidad de expresar una base verdadera para nuestra profesión

Teniente Coronel Brian Imiola, Doctor en Filosofía, Ejército de EUA

El Teniente Coronel Brian Imiola, Ejército de EUA, es profesor en el Departamento de inglés y filosofía de la Academia Militar de Estados Unidos. Cuenta a su haber con un Doctorado en Filosofía de la Universidad de Buffalo y se ha desplegado a Somalia, Haití, Turquía e Irak.

Casi todo el mundo está familiarizado con la historia del “Nuevo traje del Emperador”. Al Emperador se le engaña para que crea que tiene

el mejor traje confeccionado con una tela que es invisible para los que no sean aptos para ocupar sus puestos, o irremediablemente ignorantes. Si bien ni el Emperador

El Marco conceptual de la ética del Ejército

Fundamentos legales

(codificados)

El Ejército como

Profesión

(Valores/
normas para el
rendimiento de
la Institución
colectiva)

Legal-Institucional

Constitución de EUA
Títulos 5, 10, 32 del Código de EUA
Tratados de los cual EUA es parte
Acuerdo sobre el Estatus de Fuerzas
Ley de la guerra Terrestre

Personas en calidad de profesionales

(Valores/
normas para el
rendimiento de los
profesionales)

Legal-Individual

Juramento de alistamiento de:
Soldados
Oficiales
Funcionarios civiles
Código de EUA - Estándares de conducta
ejemplar
Código de Justicia Militar
Regulaciones del Ejército
Reglamentos de enfrentamiento
Las Reglas del Soldado

Fundamentos éticos

Moral-Institucional

Declaración de independencia de EUA
Tradición de Guerra Justa
Cultura "Sí puedo" del Ejército
Relaciones de confianza de la Profesión con
líderes civiles públicos, líderes de menor
jerarquía

Moral-Institucional

Normas universales:
Derechos humanos aceptados
La regla de oro para el comportamiento
interpersonal
Credos y Lemas:
Deber, Honor, País.
Credo de suboficiales, credo de civiles
Siete valores del Ejército
Credo de soldados
Cultura del guerrero

ni sus Ministros pueden ver el traje imaginario, fingen poder verlo y, de hecho, proclaman, en voz alta, su valor y belleza. La gente del pueblo sigue su ejemplo. Durante un desfile donde el Emperador "luce" su traje imaginario, un niño grita "¡el Emperador está desnudo!" Solo entonces es cuando todo el mundo se da cuenta y admite que el lujoso traje del Emperador, en realidad, es imaginario. La situación en esta historia, bien conocida, es análoga a la del Ejército de EUA y su "ética".

Si bien las referencias de la ética del Ejército y nuestra "ética militar profesional" aparecen en cualquier cantidad de discusiones acerca del Ejército y de la profesión e, incluso, están en la doctrina de EUA, el hecho es que una de las organizaciones más importantes y de más larga existencia de Estados Unidos no cuenta con una ética profesional unificada.

Con los años, el Ejército se ha convencido de que cuenta con una Ética del Ejército cuando en realidad no tiene tal cosa. El Ejército tiene *una cultura* o espíritu. Erróneamente, nos hemos referido y hemos considerado nuestros principios una ética. Si bien las dos palabras comparten un fondo etimológico común, los dos términos guardan poco en común. Cualquier organización puede contar con principios y no tiene que ser un valor

ético. Evidentemente, al-Qaeda tiene una cultura, al igual que las organizaciones delictivas como los *Yazuka*. Ninguno de las dos culturas parecen ser éticas. La ética responde a las preguntas sobre lo correcto e incorrecto y es normativa por naturaleza. En otras palabras, nos dice lo que debemos hacer y nos proporciona una guía.

La doctrina del Ejército actual y evolutiva, proporciona evidencia para la declaración de que tenemos una cultura pero no una ética. Si bien podríamos estar comprometidos con una ética, uno se pregunta qué es o dónde encontrarla. Uno no puede señalarla, leerla o claramente expresarla. En el borrador inicial de la Publicación de Referencia de la Doctrina del Ejército 1, *The Army Profession* (ADRP-1) se "define y doctrinalmente se describe la Profesión y Ética del Ejército en la cual se "muestra el hecho de que no tenemos una ética unificada articulada. En el texto y glosario de la ADRP-1 se define la ética del Ejército como "el conjunto evolutivo de leyes, principios y creencias profundamente arraigados en el núcleo de la cultura de la profesión y practicada por sus integrantes, para motivar y guiar la conducta de los integrantes individuales unidos por un propósito moral común". ¿Qué hace por nosotros esta definición como integrantes de la profesión? La respuesta es: casi nada.

De hecho, en la ADRP-1 sólo se define el término general “ética profesional”. Esta definición fácilmente podría tener que ver con cualquier profesión. No hay nada que la haga singular para nuestra institución y no ofrece ninguna rendición de cuenta para nuestra ética. Tampoco, de esta manera, define que la ética del Ejército proporciona algún tipo de sustancia y guía a la institución ni a sus integrantes.

Considere una definición análoga como una para la Constitución de Estados Unidos. Sencillamente, definir la Constitución como “los principios fundamentales en los cuales se rige Estados Unidos” es de poca o ninguna ayuda, si en realidad queremos gobernar. Necesitamos saber cuáles son esos principios. Necesitamos expresarlos de una manera clara en la que podemos referirnos y usarlos para guiar nuestras acciones y decisiones. Afortunadamente, nuestra Constitución lo hace. Desgraciadamente, este no es el caso del Ejército —nuestra definición genérica es completamente insatisfactoria como guía para los profesionales del Ejército.

Similar a su definición, la descripción de nuestra ética en el borrador de la ARDP-1 tampoco proporciona mucho uso en cuanto a la orientación de los profesionales del Ejército. Proporciona la siguiente tabla como un marco conceptual para describir la ética del Ejército y sus fuentes:

Este es un marco conceptual útil para comprender una cultura, pero no es una ética. Sencillamente afirmar, como se hace en la Publicación ADRP-1, que la ética del Ejército es “rica y variada en su fuentes y contenidos” no crea ni destaca una ética.

Además, la suma de estos documentos no sirve como una herramienta útil para explicar cuáles son las obligaciones éticas que tenemos como profesionales militares. Evidentemente, la expectativa no puede ser que cada soldado esté familiarizado con todas estas políticas, tradiciones, tratados, acuerdos, reglas, credos y derechos y, mucho menos, ser capaces de analizar, sintetizar y ponerlos en práctica en las situaciones que enfrentarán en el transcurso de sus deberes profesionales. Este particular marco conceptual hace parecer a la ética del Ejército como si estuviera por todas partes cuando en realidad no está en ninguna. La situación es comparable a “Cuando todo es una prioridad, nada lo es.” Independientemente de su incapacidad de claramente explicar, priorizar y proporcionar orientación ética profesional a sus soldados, el Ejército todavía espera que actúen moralmente y de conformidad con algo inexistente.

¿Por qué el Ejército no ha desarrollado una ética profesional unificada como lo han hecho otras profesiones y campos maduros? Es desconcertante. La conclusión debe ser que, como integrantes de una profesión, creemos que no es necesaria una orientación ética, o que somos totalmente incapaces de proporcionar tal orientación. Un número de argumentos se han presentado en torno a este tema, tales como “Todos sabemos lo que es la ética, así que ¿por qué necesitamos explicarla?” O, “si la explicamos, de alguna manera nos equivocaremos, o no seremos capaces de captar la esencia de lo que consideramos debería ser nuestra ética.” Otros destacan que los integrantes de la profesión simplemente son en sí, la personificación de la ética. Estas opiniones son problemáticas. Oscurecen y reducen la apreciación de nuestra ética. Tome un momento y pregúntele a sus compañeros qué es la ética del Ejército y vea cuál es el resultado. Pídales que se la describan. Supongo que lo más que obtendrá será que le reciten los valores del Ejército. Si bien esto es útil, no es una ética. De hecho, muchos de estos valores serían deseables en organizaciones que consideramos amorales. La valentía es una virtud para el terrorismo y la lealtad es una virtud para los integrantes de los sindicatos del crimen organizado.



(Sgt. Brian Ferguson, Fuerza Aérea de Estados Unidos)

Especialista Daishon Newton, Ejército de Estados Unidos, asignado a la Fuerza de seguridad del Equipo de Reconstrucción Provincial de Zabul, proporciona seguridad mientras los integrantes del equipo se desplazan a un lugar de un proyecto de canal en la provincia de Zabul, Afganistán, 14 de junio de 2011.

Si no podemos explicar, a nosotros mismos, la ética del Ejército ¿cómo podemos posiblemente esperar explicársela a nuestros nuevos integrantes de la profesión, o al público estadounidense? Si debemos ser la encarnación de la ética del Ejército, necesitamos saber qué es antes de que la podamos encarnar.

Por último, aunque no es posible capturar completamente todos los matices de la ética del Ejército, parece que otras profesiones y campos han sido capaces de hacer un buen trabajo en codificar su propia ética. Podemos ver que esto es el caso de profesionales de la salud, abogados, maestros, ingenieros y oficiales de la ley. Por otra parte, también encontramos que los códigos éticos claramente declarados para los negocios con muchas corporaciones, tienen su propio refinamiento del código básico de negocios. Estos códigos demuestran la falsedad de las afirmaciones de que los códigos de ética están implícitos y no pueden explicarse.

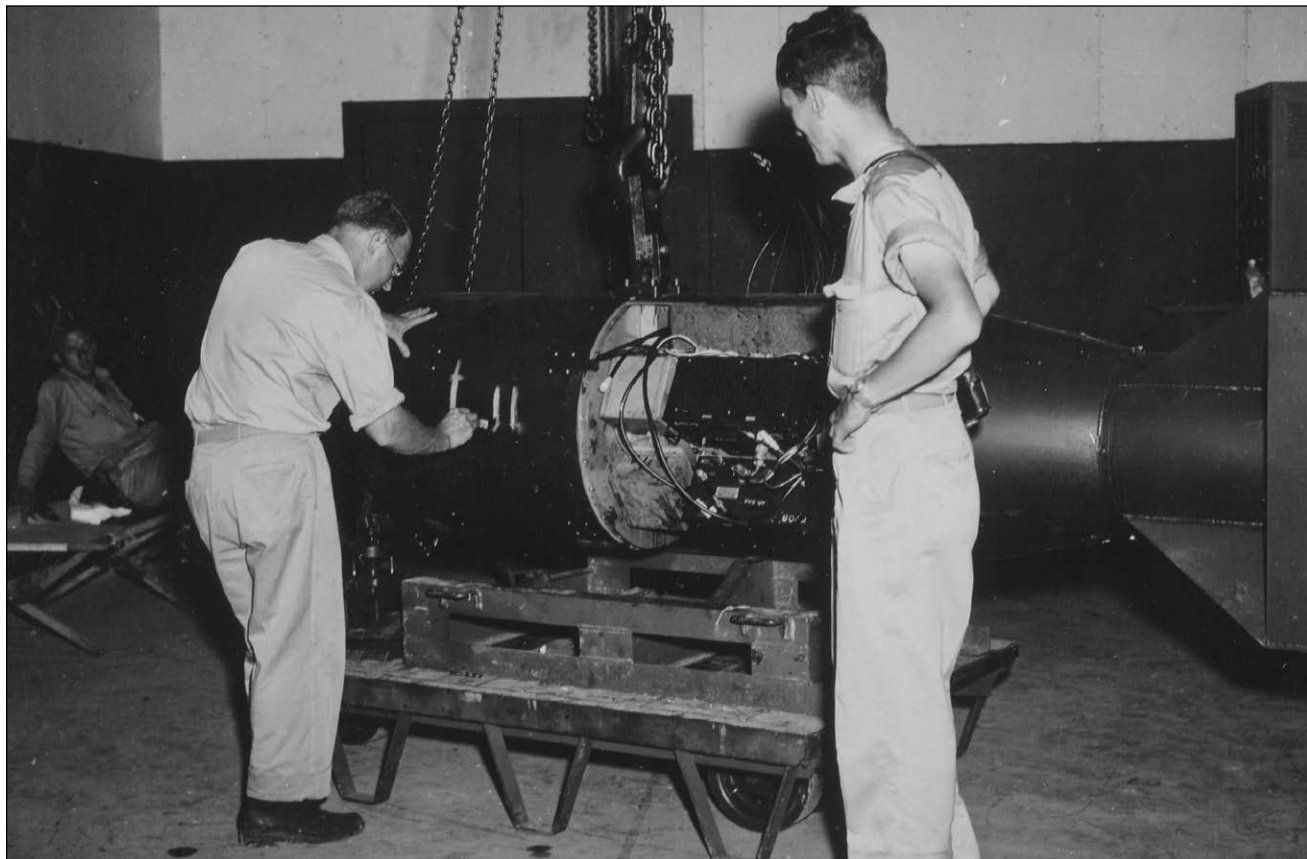
Otras fuerzas militares también ofrecen ejemplos de códigos de ética claramente explicados. La Fuerza de defensa israelí tiene un corto documento unificado en el que se establece las fuentes, valores y principios del servicio de la Fuerza de defensa israelí. Asimismo, el Ejército australiano tiene una lista muy sencilla de comportamientos básicos que identifican lo que significa ser un soldado del Ejército australiano. Si bien no necesariamente deberíamos adoptarlos todos para nuestro uso, muestran que es posible desarrollar dicho código.

El Ejército necesita una ética profesional para guiar a sus integrantes en el desempeño de sus funciones. Hasta este punto, el Ejército no ha podido explicar adecuadamente tal ética. Si el Ejército pretende llamarse una profesión, debe enfrentar este problema ahora que después. Hay mucho que ganar de esta manera, incluyendo:

- ◆ Activar y mejorar el desarrollo, confianza y rendimiento moral de nuestros soldados profesionales del Ejército.
- ◆ Mejorar la relación de confianza que existe entre el Ejército y su cliente —la nación estadounidense.
- ◆ Mejorar nuestro estatus como una profesión *vis à vis* otras profesiones que cuentan con códigos de ética profesionales.
- ◆ Unificar las distintas partes de nuestra profesión —ramas del servicio, integrantes uniformados del servicio y el Cuerpo de civiles del Ejército (el borrador de la ADRP-1 agrega a la profesión a los integrantes no uniformados y a los civiles del Departamento del Ejército).

Como los personajes del “Nuevo traje del Emperador”, nuestros profesionales tienen que darse cuenta de que su creencia en algo imaginario no significa que sea verdadero. Una vez que lo hagamos, podremos comenzar el importante trabajo de explicar una Ética del Ejército que es normativa, unificada y accesible a la fuerza.

Los medios y talento para explicar este tipo de ética ya existen en el Ejército. De hecho, contamos con una organización centrada en estas líneas en el Centro para la Profesión y Ética del Ejército que ya ha hecho un tremendo trabajo respecto al Ejército como profesión. Asimismo, los profesionales del Ejército han ofrecido numerosas ideas y sugerencias para y sobre la ética en *Military Review* y otras revistas. Todo lo que el Ejército tiene que hacer es juntar a la gente adecuada y darles la misión de explicar nuestra ética. Si se considera la voluntad de los mismos, todo este proceso podría finalizarse en menos de un año y podríamos celebrar el cumpleaños del Ejército en 2014 con el lanzamiento de una ética de nuestra profesión. ■



El replanteamiento del uso de las armas nucleares

La bomba atómica "Little Boy", que fue posteriormente lanzada en Hiroshima, la cual fue preparada en Tinian. De izquierda a derecha, el Capitán de Corbeta A. Birch y el físico Norman Foster Ramsey.

Ward Wilson

© 2013 Ward Wilson, derechos reservados por el autor

Este artículo fue originalmente publicado en la revista *Parameters* (Invierno/Primavera de 2013).

Los parámetros de la discusión sobre las armas nucleares son bien conocidos y parecen estar relativamente establecidos. Parece como si no hubiera habido algo nuevo en ese frente en 40 años. La mayoría de los estudiosos civiles han perdido interés en las armas

nucleares y pasado a otros temas. Sin embargo, es costumbre de la mente militar aprender del pasado; incluso, hoy en día, hay lecciones que aprender de Cannae, Waterloo y Vicksburg. No es de sorprender que oficiales militares encuentren que el pasado tiene algo importante e interesante que decirnos acerca de las armas nucleares.

La sabiduría convencional es que las armas nucleares son horribles, posiblemente amoraes, pero

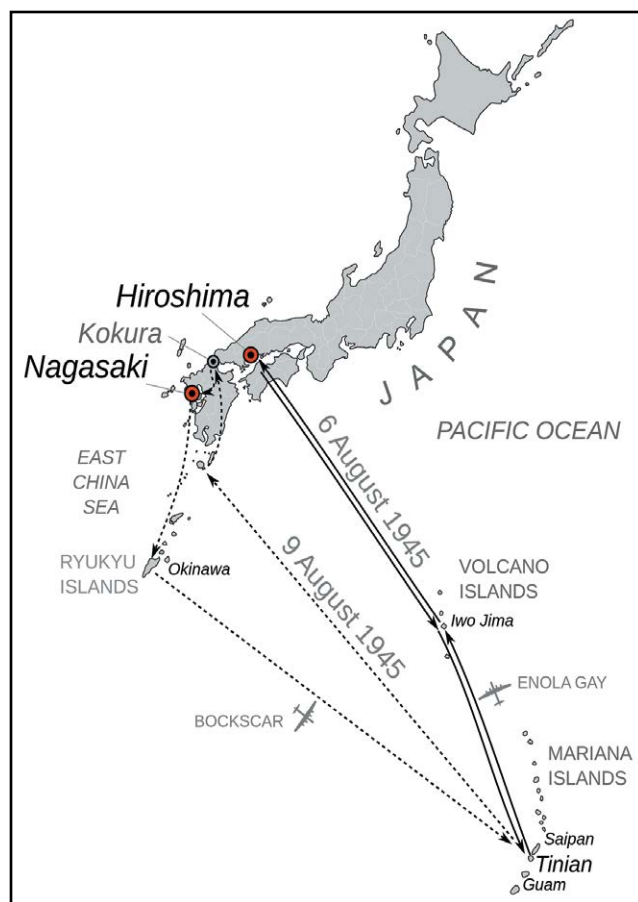
necesarias. Las conservamos porque tienen una habilidad singular para coaccionar y disuadir. Las armas tienen características psicológicas —según señaló el ex secretario de guerra, Henry Stimson, en la primera discusión semioficial de las mismas en 1947— eso las hacen diferentes a otras armas.¹

Ahora, nueva evidencia está despertando dudas sobre las conclusiones que datan de décadas. En realidad no “nuevas” pruebas, sino otras evidencia entresacadas de un cuidadoso estudio del pasado.

Hiroshima

La primera y más importante revisión de la historia tiene que ver con la eficacia de los bombardeos de Hiroshima y Nagasaki.² Sin embargo, esta nueva evidencia, no tiene nada que ver con la historia de la escuela “revisionista” de Historia de Hiroshima. La escuela revisionista ascendió de categoría con la publicación en 1964 de Gar Alperovitz de un libro en el cual se alega que el bombardeo de Hiroshima y Nagasaki fue innecesario —los japoneses se hubieran rendido de todas maneras.³ Este debate ha ocasionado controversia y despertado pasiones desde hace casi cincuenta años. Sin embargo, no es realmente sobre las armas nucleares. Los revisionistas alegan que los bombardeos fueron horribles y, puesto que no eran necesarios para ganar la guerra, fueron amorales. Los contrarevisionistas sostienen que los bombardeos fueron requeridos y, por lo tanto, fueron morales. Pero éste es un debate sobre si Estados Unidos actuó moralmente, no sobre si las armas nucleares funcionan o no. Nueva evidencia parece sugerir que si bien las bombas destruyeron las ciudades, no jugaron un papel importante (o tal vez ninguno) para hacer que los líderes japoneses se rindieran.

En los últimos veinte años, el acceso cada vez mayor a los registros en Japón, Rusia y Estados Unidos ha revelado que tres días después del bombardeo de Hiroshima, los líderes japoneses no tenían la menor idea de que tenían que rendirse como resultado del bombardeo.⁴ Las anotaciones de las reuniones, del diario y de las acciones que tomaron varios actores durante este período, muestran que si bien los líderes japoneses sabían que Hiroshima había sido destruida por un arma nuclear, lo consideraron como otro problema en una guerra difícil de por sí, no una crisis que terminaba la guerra. El Ministro de relaciones exteriores, Shigenori Togo, en realidad sugirió convocar



al Consejo Supremo dos días después del bombardeo de Hiroshima para discutirlo y se dio cuenta de que no podía generar suficiente interés para el tema de la agenda.

Cuando la Unión Soviética, que había firmado un pacto de neutralidad de cinco años con Japón en 1941, rompió el acuerdo y se unió a la guerra a la medianoche del 8 y 9 de agosto, lo que desencadenó una crisis. Solo horas después de que las noticias llegaran a Tokio, el Consejo Supremo se reunió para discutir una rendición incondicional. Resulta claro por toda la evidencia ahora disponible, que los líderes japoneses se rindieron porque la Unión Soviética se unió a la guerra y no por los bombardeos nucleares.

Hay razones para dudar de la historia tradicional de que el Emperador estaba horrorizado por el bombardeo de Hiroshima. La evidencia documentada es muy poca⁵ y el hecho de que el Emperador estuviera tan impresionado, plantea la siguiente pregunta: ¿Por qué se impresionó tanto por los informes de segunda mano de una ciudad destruida en agosto, pero no cuando en el mes de marzo condujo por Tokio y, personalmente, fue testigo de la devastación de la ciudad? ¿No sería razonable

esperar que la experiencia de primera mano surtiera un impacto emocional más fuerte que un informe de segunda mano?⁶

En cierto modo, esta nueva conclusión sobre Hiroshima tiene sentido. A fin de creer que Hiroshima fue la causa de la rendición de Japón, fue necesario creer que los militares japoneses no sabían lo que hacían. Después de todo, la destrucción de una ciudad, en esa etapa de la guerra, fue apenas decisiva militarmente. La Fuerza Aérea de Estados Unidos había dejado 66 ciudades en escombros y cenizas ese verano mediante el uso de bombas convencionales.

¿Por qué la pérdida de dos ciudades más haría una diferencia? Es evidente que la entrada a la guerra de la Unión Soviética cambió decisivamente el cálculo estratégico, mientras el lanzamiento de bombas atómicas, independientemente de cuán horrible fue, no lo consiguió.

Y la escala de los bombardeos nucleares no era tan diferente a los ataques convencionales que habían estado pasando todo el verano. Si hacemos una gráfica, las fatalidades en todos los ataques de las 68 ciudades ese verano, Hiroshima quedaría en segundo lugar después de Tokio (un ataque convencional). Si hacemos una gráfica de las millas cuadradas destruidas, Hiroshima quedaría en sexto lugar. Si hacemos lo mismo en cuanto al porcentaje de la ciudad destruida, Hiroshima quedaría en el décimo séptimo lugar. Obviamente, el resultado final de los ataques no estuvo fuera de los parámetros de los ataques anteriores.

Por supuesto los líderes de Japón, comenzando con el Emperador, reiteradamente declararon que los bombardeos atómicos fueron decisivos, obligándolos a rendirse. No obstante, esto hace una cierta cantidad de sentido. Póngase en su lugar. ¿Qué preferiría decir? “Cometimos errores estratégicos. La Armada y el Ejército jamás pudieron cooperar adecuadamente en misiones conjuntas. Su gobierno y los soldados los defraudaron”. O, en su lugar ¿preferiría decir, “El enemigo hizo un sorprendente avance científico que nadie pudo prever, inventaron un arma milagrosa y por eso perdimos”? La bomba atómica hizo la explicación perfecta para perder la guerra.

¿Qué significa hoy esta reconsideración de la evidencia histórica? La doctrina y tácticas para el uso de las armas nucleares han cambiado considerablemente en los últimos 68 años. Sin embargo, es importante

recordar que Hiroshima y Nagasaki son el único campo de pruebas de estas armas. Nuestra creencia en la capacidad psicológica especial que tienen estas armas de coaccionar y disuadir— que constituye la base para la teoría de disuasión— se basa casi enteramente en este único suceso.⁷ Pudimos haber sobreestimado la capacidad de estas armas para disuadir a los opositores. En cualquier caso, la simple prudencia dicta que emprendamos una reevaluación fundamental de la política de disuasión nuclear si hemos de depender de estas armas para nuestra seguridad.

La crisis de los misiles cubanos

La segunda revisión importante de las ideas anteriores viene del área de las crisis de la guerra fría. La mayoría de la gente cree que la prueba de la crisis de la



Mujeres de la organización *Women Strike for Peace* en la calle 47, cerca de la sede de la ONU en Nueva York, muestran pancartas relacionadas a la Crisis de los Misiles de Cuba y la paz / World Telegram & Sun - Foto de Phil Stanziola.

Biblioteca del Congreso de EUA

guerra fría uniformemente demuestra que la disuasión nuclear confiablemente controla la violencia en una crisis. La crisis de los misiles cubanos muestra este punto. Es evidente que la crisis y sus resultados apoyan la conclusión de que la disuasión nuclear funciona. Después de todo, los soviéticos entraron los misiles a Cuba, se corrió el riesgo de una guerra nuclear y, luego, se los llevaron. Esta es la manera que se supone funcione la disuasión nuclear— un líder ve el peligro de una guerra nuclear y se retrae; sin embargo, si bien el comportamiento de Khrushchev puede considerarse como un apoyo a la teoría de disuasión nuclear, el de Kennedy no.⁸

El presidente Kennedy se enfrentó a una crisis. Sabía que si bloqueaba a Cuba iniciaría una crisis que podría conducir a la guerra nuclear. En la semana de discusiones secretas que lo llevaron a tomar su decisión, tanto él como sus asesores aludieron, 60 veces, la posibilidad de una guerra nuclear.⁹ Sin embargo, a pesar del peligro, Kennedy continuó inmutable. ¿Cómo se alinea esto con la teoría de la disuasión nuclear?

Los recientes becarios de la crisis, particularmente en el fascinante libro de Michael Dobbs titulado *One Minute to Midnight*, se revela que la crisis de los misiles de Cuba en tres ocasiones casi desata una guerra nuclear.¹⁰ Una guerra nuclear no por el funcionamiento eficiente de la disuasión nuclear, sino por pura casualidad.

El ejemplo más claro proviene de una misión aérea de rutina sobre el Polo Norte por un avión espía U-2 en el punto más alto de la crisis. Cuando falló el sistema de navegación del avión y el mismo voló 300 millas dentro del territorio ruso, los MIG soviéticos fueron desplazados para derribarlo. Los aviones caza estadounidenses en Alaska fueron desplazados para escoltar al U-2 de vuelta a casa. Esto ocurrió en el punto más alto de la crisis, sin embargo, los misiles de aire a aire convencionales de los aviones caza estadounidenses habían sido removidos y reemplazados con misiles de aire a aire nucleares. Los aviones cazas estadounidenses no tenían otro armamento salvo misiles nucleares en caso de un encuentro con los aviones caza soviéticos. Por fortuna, ninguno se encontró con el otro.¹¹

Sin embargo, está claro que Robert Kennedy tenía razón cuando escribió más adelante, “El presidente Kennedy había iniciado el curso de los acontecimientos, pero ya no tenía control sobre los mismos.”¹² El presidente Kennedy tomó medidas que pusieron en riesgo

una guerra nuclear (y casi nos llevaron a la misma). Si la disuasión nuclear hace que los líderes vean el riesgo de una guerra nuclear y se retraigan, ¿cómo podemos explicar las acciones de Kennedy?

Hay dos cosas sorprendentes sobre esta reinterpretación de la crisis de los misiles de Cuba. En primer lugar, es el evidente fracaso de la disuasión nuclear— un fracaso que no condujo a una guerra nuclear, pero un fracaso al fin y al cabo. Más interesante es el hecho de que los historiadores y analistas políticos han tendido a ignorar estos hechos. En una revisión de la guerra fría se revela que estos dos mismos elementos se repiten una y otra vez en otras crisis: se emprenden medidas arriesgadas y agresivas a pesar del peligro de guerra nuclear y una clara tendencia a pasar por alto o explicar los fracasos.

La conclusión de esta nueva investigación en la crisis de la guerra fría no es que la disuasión nuclear no funciona. No hay duda alguna de que la disuasión ordinaria funciona, al menos, a veces. No es perfecta. Las personas todavía cometen asesinatos aún cuando se imponen penas severas para disuadirlos; sin embargo, claramente funciona algunas veces. La disuasión nuclear es útil, al menos, a veces. La guerra nuclear es un prospecto aterrador que pocos pueden ignorar. Lo que esta nueva beca revela es que la tasa de fracaso de la disuasión nuclear es potencialmente mayor de lo que admite la teoría.

La disuasión nuclear tiene que ser perfecta, o casi perfecta. Una catastrófica guerra nuclear podría derivarse de cualquier fracaso de disuasión nuclear, así que hay poco margen de error. Se podría decir que para la disuasión nuclear, el fracaso no es una opción. Sin embargo, estos casos documentados del fracaso de la disuasión nuclear plantean la posibilidad de que hemos sido mucho más afortunados y que hemos corrido mucho más riesgos de lo que nos imaginamos. Si la disuasión nuclear tiene una alta tasa de fracaso, el seguir confiando en la misma para la seguridad de Estados Unidos pareciera garantizar su catastrófico fracaso eventual.

Una de las grandes fortalezas de la mentalidad militar es su insistencia en el pensamiento basado en la experiencia. En el caso de las armas nucleares, históricamente ha habido un montón de teorías, pero no tanto un pensamiento más sensato y pragmático. Llegó el momento de llevar a cabo un análisis un poco más pragmático. ■

Referencias Bibliográficas

1. Stimson, L., Henry, "The Decision to Use the Atomic Bomb," *Harper's Magazine*, 194/1161 (1947): págs. 97-107.
2. Ver capítulo 1 de Ward Wilson, *Five Myths About Nuclear Weapons* (New York: Houghton Mifflin Harcourt, 2013) y Ward Wilson, "The Winning Weapon? Rethinking Nuclear Weapons in Light of Hiroshima," *International Security* 31, núm. 4 (primavera de 2007): págs. 162-179.
3. Alperovitz, Gar, *Atomic Diplomacy: Hiroshima and Potsdam; the Use of the Atomic Bomb and the American Confrontation With Soviet Power* (New York: Simon and Schuster, 1965).
4. A fin obtener más información sobre una nueva investigación que primero comienza cuestionando el rol que juega la bomba y hace énfasis en el rol que juega la Unión Soviética (más o menos), ver: John W. Dower, *Japan in War and Peace: Selected Essays* (New York: W.W. Norton, 1993); Robert A. Pape "Why Japan Surrendered," *International Security* 18, mo. 2 (Fall 1993): págs. 154-201; Edward J. Drea, *In the Service of the Emperor: Essays on the Imperial Japanese Army* (Lincoln: University of Nebraska Press, 1998); Sadao Asada, "The Shock of the Atomic Bomb and Japan's Decision to Surrender: A Reconsideration," *Pacific Historical Review* 67, núm. 4 (noviembre de 1998): págs.477-512; Richard B. Frank, *Downfall: The End of the Imperial Japanese Empire* (New York: Random House, 1999); Herbert P. Bix, *Hirohito and the Making of Modern Japan* (New York: HarperCollins, 2000); Forrest E. Morgan, *Compellence and the Strategic Culture of Imperial Japan: Implications for Coercive Diplomacy in the Twenty-first Century* (Westport, CT: Praeger, 2003); and Tsuyoshi Hasegawa, *Racing the Enemy: Stalin, Truman, and the Surrender of Japan* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2005). Un resumen especialmente detallado y útil de una reciente beca que también contienen una reproducción de muchos documentos de fuentes principales, es en la de William Burr, ed., "The Atomic Bomb and the End of World War II: A Collection of Primary Sources," *National Security Archive Electronic Briefing Book Núm. 162*, National Security Archive, 5 de agosto de 2005, <http://www.gwu.edu/~nsarchiv/NSAEBB/NSAEBB162/index.htm>.
5. En el mejor de los casos lo que sabemos es que el Emperador envió a varios emisarios a su asistente para obtener más información acerca del bombardeo de Hiroshima. Esto podría indicar preocupación y terror. También puede señalar algo tan indiferente como un deseo de comprender las capacidades estratégicas del arma.
6. Específicamente desde el bombardeo de las calles de Tokio las mismas estaban llenas de cuerpos incinerados de más de las 100,000 personas que murieron en los incendios. El Emperador visitó la ciudad 8 días después del bombardeo, de manera que es probable que él no solo vio el daño ocasionado a la ciudad sino algunos cuerpos de los que murieron en el ataque.
7. Se podría alegar, obviamente, que nuestra creencia de la disuasión nuclear está basada en el éxito de la disuasión ordinaria—por ejemplo, el disuadir a las personas de cometer delito. Sin embargo, la disuasión ordinaria fracasa bastante a menudo. Hay tantos asesinatos, incluso en estados donde se castiga con la pena de muerte. Se podría arguir qu la fe en la dissuasion nuclear proviene del éxito en las crisis en la guerra frías. Pero en vista de que la disuasión ocurrió en la cabeza de un adversario esto es menos que una prueba confiable. La mejor prueba del impacto psicológico del uso de armas nucleares en tiempo de guerra es el uso verdadero de las armas nucleares en tiempo de guerra.
8. Aunque incluso el comportamiento de Khrushchev no es necesariamente prueba de que la disuasión nuclear funcionó. Podría alegarse, después de todo, que Khrushchev retiró los misiles porque le gusto la decisión tomada: una promesa de no invadir a Cuba y el compromiso de retirar los de Turquía.
9. Ver Ernest R. May y Philip D. Zelikow, *The Kennedy Tapes: Inside the White House During the Cuban Missile Crisis, The Concise Edition* (New York: W.W. Norton & Company, 2002).
10. Dobbs, Michael, *One Minute to Midnight: Kennedy, Khrushchev, and Castro on the Brink of Nuclear War* (New York: Vintage Books, 2008).
11. *Ibíd.*, p. 264.
12. Kennedy, F., Robert, *Thirteen Days: A Memoir of the Cuban Missile Crisis* (New York: Signet Books, 1968), 70-1.



¿Hay lugar para los estudios de paz en un currículo de guerra centrado en el futuro?

Mayor (retirado) Thomas G. Matyók, Ph.D., Ejército de EUA y
Cathryne L. Schmitz, Ph.D., MSW

El Mayor (retirado) Thomas G. Matyók, es profesor asociado y director de estudios del Programa de estudios de Conflicto y Paz en la Universidad de Carolina del Norte en Greensboro. Actualmente se desempeña en calidad de profesor de investigación invitado en el Instituto de Operaciones de mantenimiento de la Paz y estabilización del Ejército de Estados Unidos. Cuenta a su haber con una Licenciatura de Montclair State College y una Maestría de la Universidad Chapman y de la Universidad de Saint Mary. Además, cuenta con un Doctorado en filosofía de Análisis y solución de conflictos de la Universidad Nova Southeastern.

La Dra. Cathryne L. Schmitz es profesora y directora del Programa de Estudios de Conflicto y Paz y profesora en el Departamento de trabajo social en la Universidad de Carolina del Norte en Greensboro. Cuenta a su haber con una Maestría en Trabajo social de la Universidad de Washington y un Doctorado en Trabajo social de la Universidad Estatal de Ohio.

Los pensamientos de una Nación que hace gran diferencia entre sus eruditos y sus soldados, provendrán de cobardes y sus guerras serán libradas por tontos.

—Tucidides

Las cambiantes realidades políticas, sociales y económicas en Estados Unidos, así como en el resto del mundo, sugieren que el Ejército necesita revisar cómo llevar a cabo las misiones centradas en las fuerzas armadas del futuro. En un artículo de 2012 en *Foreign Affairs*, el jefe del Estado Mayor del Ejército, general Raymond Odierno, sostiene que el Ejército de hoy en día, debe pasar a las áreas críticas que afectan el tamaño, material y entrenamiento de la fuerza.¹ El general Odierno también postula que el Ejército debe adoptar una definición más general del campo de batalla. Por ejemplo, algunas misiones pueden implicar asistir a víctimas de desastres naturales, restaurar el orden en Estados a punto de colapsar o fallidos, o confrontar fuerzas no estatales. A fin de lograr el éxito en el desarrollo de la paz en el lugar, es necesario un conjunto de destrezas ampliadas. Este artículo aporta a una narrativa emergente sobre el rol adecuado que juega la transformación de conflictos y la capacitación de administración de conflictos dentro de un contexto militar.

El campo de los estudios sobre la paz y conflictos

Como un campo de estudio académico, los estudios sobre la paz y conflictos datan de más de 50 años. Este campo de estudio cuenta con una base activa de eruditos, un creciente cuerpo de material disciplinario, un currículo establecido y una tradición pedagógica que incluye la enseñanza en el aula, aprendizaje por medio de la experiencia, pasantías y estudios internacionales. Los estudiosos de la paz y conflictos intentan comprender las causas de los conflictos. Analizan distintas maneras de prevenir y transformar situaciones conflictivas. Buscan desarrollar sistemas sociales y sociedades pacíficas y justas. Alcanzan estas metas al capacitar a especialistas y participar con las autoridades y la comunidad más general de organizaciones gubernamentales

y no gubernamentales en la creación del contexto para la administración de conflictos pacíficos. Los estudios sobre la paz y conflictos, principalmente se basan en una forma centrada en la práctica de erudición, con académicos y estudiantes que activamente participan en muchas distintas formas de trabajo de campo.

La ciencia e investigación de la paz son campos de estudios que crecen rápidamente orientados hacia la administración de conflictos, desarrollo de la paz y desarrollo de intervenciones adecuadas. Los historiadores de la paz y conflictos no están unidos por una ideología ni perspectiva política, sino por un compromiso con la comprensión de las causas de los conflictos violentos y encontrar soluciones pacíficas eficaces y sostenibles a los problemas mundiales. Los estudios de la paz y conflictos abarcan una gran variedad de asuntos relacionados con la paz, conflicto, violencia, justicia, desigualdad, cambio social y derechos humanos. El campo de estudio y la práctica se ponen en práctica en todos los niveles de conflicto desde el interpersonal hasta el global.² Como un campo de estudio y práctica emergente, la forma y terminología de la disciplina se ha expandido y pasado de un marco conceptual novato a uno profesional. De hecho, muchos profesionales consideran que el conflicto no *se resuelve*; más bien, *se transforma* como parte de un proceso creativo. Como resultado, la *transformación de conflictos* se ha transformado en la estructura básica que moldea el campo.³

La administración de conflicto formal como parte de una estrategia deliberada de paz puede atribuirse al reino de Mari en 1800 a.C., cuando los reyes, regularmente, usaron la mediación y arbitraje para resolver conflictos.⁴ Desde ese momento en adelante, la administración y solución de conflictos se han usado como prácticas formales e informales para resolver disputas más pequeñas y conflictos más generales.

De hecho, los estudios de paz y conflictos preparan a los individuos para una gran variedad de carreras. Los egresados se convierten en negociadores, mediadores, funcionarios gubernamentales, educadores, administradores de empresas, activistas y profesionales en organizaciones centradas en los derechos humanos, solución

de disputas, protección del medio ambiente, derecho internacional y desarrollo humano y económico. En la actualidad, los programas están reportando, de manera anecdótica, un aumento en el número de militares veteranos que se inscriben en los programas de estudios de paz y conflictos —en el nivel de licenciatura y maestría. Sin embargo, para cuantificar esta tendencia se requiere más investigación.

Las contribuciones de los estudios de paz y conflictos en los estudios de capacitación y desarrollo militar

Los estudios de paz y conflictos deberían deliberadamente integrarse en el currículo de educación profesional del Ejército en todos los niveles. Los estudios de paz y conflictos, como parte de la educación y entrenamiento militar profesional, pueden reducir el tamaño de las fuerzas necesitadas al proporcionar al personal militar y civil las destrezas necesarias de transformación y administración de conflicto. Esto puede ser un multiplicador de fuerza. En un ambiente de reducción de recursos, los estudios de paz y entrenamiento de administración de conflictos requieren muy poco en términos de recursos.

El general Odierno afirma que el Ejército de hoy en día se posiciona para responder al conflicto como una fuerza flexible basada en la creciente complejidad de contingencias mundiales.⁵ La fuerza debe estar preparada para enfrentar una variedad de desafíos, incluyendo la creciente necesidad de la prevención y administración de los conflictos regionales. Los estudios de paz y conflictos están posicionados singularmente para contribuir al desarrollo de una gran variedad de respuestas.⁶

A medida que se desarrolla un proceso continuo de planteamientos, es necesaria una narrativa equilibrada con respecto a la intervención militar. Debe incluir una discusión de vigilancia y desarrollo comunitario, con menos énfasis en la seguridad nacional y destacar más la seguridad humana y la protección de las personas.⁷ Según el *Informe de seguridad humana* de 2005, 95 por ciento de los conflictos violentos ocurren en los Estados. La naturaleza del conflicto intraestatal implica que las fuerzas militares deben mantener la pericia en destrezas distintas a las destinadas a las guerras interestatales de gran escala.⁸

El crear un espacio para los estudios de paz y conflictos en el desarrollo profesional militar tiene

numerosas posibilidades, como la inclusión de militares en los actuales programas de estudios de paz y conflictos y, la inclusión de currículos de estudios de paz y conflictos en los sistemas de educación profesional militar y civil del Ejército. Proponemos que los procesos que contribuyen al fortalecimiento de la capacidad de satisfacer las necesidades humanas necesitan complementar las actividades de prevención y administración de conflictos. El aprendizaje es multidireccional, con militares profesionales que proporcionan otra dimensión de la comprensión y crítica de los estudios de paz y conflictos y su uso como parte de una estrategia general de fomento y desarrollo de paz. En otras palabras, el personal militar tiene mucho que aportar al campo del estudio de paz y conflicto.

El desarrollo de la paz y las fuerzas armadas

Algunos, sin duda, estarán en desacuerdo con nuestra sugerencia de que los estudios de paz y conflicto juegan un rol adecuado en la educación profesional militar. Los civiles pueden considerarlo como una forma de “dormir con el enemigo”. Opinamos que esto es una visión miope. Si la guerra es un negocio muy serio para solo dejárselo a los generales, sostenemos que la paz es demasiado importante para dejársela a civiles sin experiencia militar porque los integrantes de las fuerzas armadas pueden apoyar la toma de decisiones informada. La creación de una paz justa, duradera y sostenible es asunto de todos; sin duda, es asunto de los que están *en el lugar*. Todos los involucrados en la *creación, mantenimiento y desarrollo* de la paz deben ser invitados a la mesa de decisiones de *desarrollo* de la paz.

Louis Kreisberg señala que así como se ha desarrollado “el campo de solución de conflicto (CR, por sus siglas en inglés), esto ofrece muchas estrategias y métodos que son relevantes para los partidarios en un conflicto así como para los intermediarios que buscan mitigar los conflictos destructivos.”⁹ La solución de conflictos, uno de los componentes de la transformación y administración de conflictos, es más que la negociación y mediación. El enfoque está en las respuestas al conflicto que se encuentran contextualmente impulsadas y relacionadas a la teoría y experiencia práctica. Cuando hablamos de paz, nos referimos al estudio de las condiciones que están

avanzando, incluso, el desarrollo sostenible en los contextos políticos, económicos y culturales. La administración y transformación de conflictos abordan actividades que ocurren en el lugar las cuales impiden que se rompa la paz.

El desarrollo de la paz necesita algo más que buenas intenciones. Con demasiada frecuencia, las personas creen que solo sus buenas intenciones es todo lo que se requiere para el éxito en la solución de conflictos y desarrollo de la paz. La experiencia dice lo contrario. El desarrollo eficaz de la paz requiere la participación de expertos en la materia en relación con el conflicto. Una paz justa, duradera y sostenible llega con el trabajo arduo. Son esenciales la maestría de destrezas y personas versadas en las respuestas interdisciplinarias ante los conflictos y violencia.

El enfoque aquí destacado para integrar los estudios de paz y conflictos en la educación profesional del Ejército se basa en un enfoque de tres niveles que se correlaciona con los niveles estratégicos, operacionales y tácticos de la guerra. Nuestras definiciones presentadas en este artículo no reflejan exactamente las que se encuentran en la doctrina del Ejército; por el contrario, se utilizan para desarrollar un planteamiento que complementa la actual doctrina.

El desarrollo de la paz estratégica está basado en el análisis del conflicto. La misma está fuertemente orientada hacia la comprensión y el desarrollo de la base de la teoría de paz. Los estudiantes siguen un enfoque interdisciplinario para llevar a cabo un análisis principalmente en los mega niveles de conflicto, hacia la paz social y regional y las operaciones de paz.

El desarrollo de la paz operacional abarca los niveles macro y meso y conecta los aspectos teóricos de desarrollo de la paz encontrados en el nivel estratégico con planteamientos tácticos en la transformación y administración de conflictos. Los estudiantes en el nivel operacional de práctica integran la teoría a las respuestas del conflicto. La teoría se traduce en la práctica y la retroalimentación de la práctica perfecciona la teoría en un círculo

de retroalimentación constante. El enfoque en el nivel operacional se encuentra en el desarrollo de las instituciones y estructuras de paz como en los centros de justicia comunitaria, programas de entrenamiento sobre transformación y administración de conflictos y actividades de justicia transicional.

El desarrollo táctico de la paz principalmente se produce en el nivel micro. El desarrollo de la paz táctico incluye los contextos interpersonales, populares y comunitarios. Aquí es donde el caucho se une con la carretera. Los estudiantes ganan gran experiencia en el trabajo de transformación de conflictos y desarrollo de la paz. Las destrezas tales como la mediación, negociación, grupos de solución de problemas, prácticas restaurativas, desarrollo de comunidad y facilitación, son los componentes principales de un plan de estudios de conflicto en el nivel táctico.

El currículo

El buscar la paz justa se conecta con los principios militares capturados en el lema de la Academia militar de Estados Unidos, “deber, honor, Nación”. Sugerimos un currículo basado en este carácter distintivo. Los estudios de paz y conflictos pueden contribuir a un nuevo tipo de fuerza basada en la sugerencia del general Odierno de que las unidades militares, en un futuro cercano, deben configurarse con base en la experiencia.¹⁰ Preguntamos, “¿por qué



El Teniente Segundo, Paul Knudtson, Ejército de EUA, conversa con un anciano de la aldea Shah Joy durante una shura (consulta) en el Centro del distrito Shah Joy en la provincia Zabul en Afganistán, 26 de enero de 2011.

(Sargento Brian Ferguson, Fuerza Aérea de EUA)

no una unidad capacitada en la administración de conflictos? ¿Qué podría incluirse en el currículo de estudios de paz y conflicto? ¿Qué competencias pueden tratarse?” Estas preguntas pueden proporcionar un mayor diálogo sobre el desarrollo de la paz en un contexto militar cambiante.

La vigilancia justa presenta un enfoque de transformación y administración de conflictos configurados de manera similar a una metodología empleada por el Servicio de policía metropolitana de Londres. Los integrantes de la unidad dependen, principalmente, de las destrezas de solución de conflicto para hacer frente a los problemas en las comunidades. El *servicio* de la palabra sustituye a la *fuerza* como una manera de comunicar un nuevo rol en un contexto militar. Las Fuerzas Armadas pueden mantenerse en reserva como una manera de contribuir a una respuesta gradual en el conflicto. Gerald W. Schlabach sugiere que los Programas de entrenamiento del cuerpo de oficiales de la reserva podrían fomentar relaciones más estrechas con los programas de estudios de justicia y paz y, que esta colaboración, puede crear “grupos especializados en el transarmamento desde formas de defensa potencialmente letales y militares hasta una defensa pacífica basada en los civiles.”¹¹

El idioma y, tal vez más importante, el diálogo sostenido son la clave. El desarrollar un lenguaje común de estudios de paz y conflicto puede contribuir a una fácil integración de las organizaciones humanitarias en operaciones de paz. La competencia compartida en un lenguaje común puede ayudar a romper las barreras de la desconfianza que a veces se da entre los militares profesionales y las organizaciones humanitarias. Además, integrar los estudios de paz y conflictos en el desarrollo profesional del Ejército pueden contribuir a una mayor competencia al trabajar con las organizaciones humanitarias no gubernamentales cada vez más presentes en los conflictos intraestatales.

El desarrollo de destrezas

Connie Peck señaló que el conocimiento y la práctica deben informarse entre sí y los programas de solución y administración deben elaborarse para ayudar a los profesionales de conflictos —no solo para agregar más al desarrollo de la teoría.¹² Si la paz es el resultado deseado de todo conflicto, la misma debe lograrse a través de la transformación y administración de conflictos.

Por consiguiente, resulta esencial iniciar una discusión sobre cómo se pueden integrar los estudios de paz y conflictos en el desarrollo y entrenamiento profesional del Ejército a través de—

- ◆ Incluir estudios de paz y erudición en el currículo de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA, centrado en estudios en el nivel estratégico.
- ◆ Centrarse en la administración de conflictos en la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA.
- ◆ Destacar las destrezas de transformación de conflictos en las escuelas de calificación y las academias de suboficiales, con individuos que se centran en la solución de problemas base.

Demasiado a menudo, sencillamente se presume que los individuos poseen las destrezas necesarias para solucionar los conflictos. De hecho, los conjuntos de destrezas múltiples apuntalan el proceso de transformación de conflictos. La mediación y negociación, las prácticas pacíficas, la justicia restaurativa y las destrezas de solución de problemas conjuntos pueden ser integradas en la capacitación y entrenamiento militar actual.

La mediación y negociación. Las destrezas que pueden ser enseñadas bajo la mediación y negociación son las siguientes:

- ◆ Presentación de las destrezas de mediación y negociación.
- ◆ Mediador como experto del proceso.
- ◆ Destrezas de negociación: arduo regateo y negociación con principios.

La actividad pacífica. Las destrezas que pueden enseñarse bajo el principio de actividad pacífica son las siguientes:

- ◆ La no violencia como una herramienta de desarrollo de la paz.
- ◆ La vigilancia justa.
- ◆ La comunicación pacífica.

La justicia restaurativa. Las destrezas que pueden enseñarse bajo la justicia restaurativa son las siguientes:

- ◆ Círculos comunitarios.
- ◆ Grupos de diálogo.

La solución conjunta de problemas. Las destrezas que pueden enseñarse bajo la solución conjunta de problemas (se refiere a todos los socios) son las siguientes:

- ◆ Facilitación.
- ◆ Solución de problemas en grandes grupos.
- ◆ Integración del currículo.

Resumen

La paz es un término cargado, impugnado y, a menudo, marginado. Puede desafiar el carácter distintivo del guerrero. Sin embargo, nos encontramos en un periodo de cambio significativo y las instituciones formales e informales y sistemas del pasado que apoyan la paz negativa necesitan modificarse para satisfacer las nuevas exigencias. Los campos de batalla del futuro aún necesitan guerreros que puedan pelear y destruir al enemigo pero también los versados en las destrezas de prevención, administración y transformación de conflicto. Los planteamientos asimétricos para la administración de conflicto son la nueva norma.

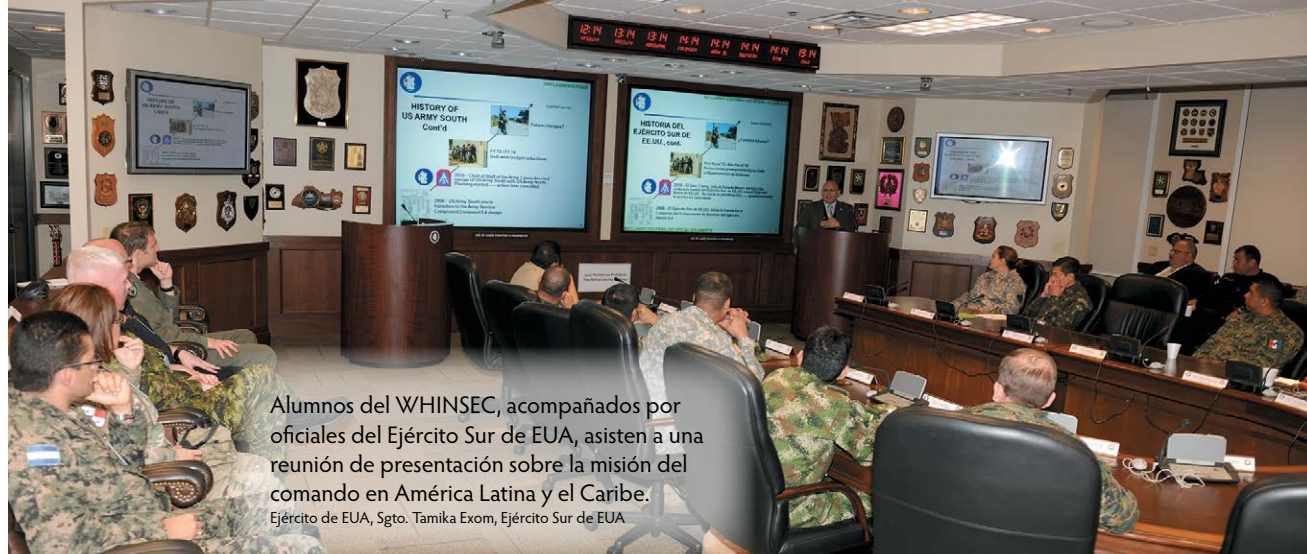
Se necesita mayor concentración en la prevención de conflictos.¹³ El estado final deseado de todas las operaciones militares debe ser una paz perdurable y justa. La experiencia sugiere que puede existir una tensión

entre las fuerzas armadas y el campo de los estudios de paz y conflictos. Esto parece una tensión innecesaria. En vista de las pocas personas con experiencia militar, las opiniones desinformadas en cuanto a la cultura de las fuerzas armadas guían el discurso político.

Los militares profesionales, a menudo, son los defensores más fuertes del desarrollo de la paz y la no violencia. A los soldados profesionales no se les debe marginar y excluir de las decisiones de desarrollo de la paz a causa de los prejuicios de los activistas de la paz. Por el contrario, el carácter distintivo del guerrero que encarna la misión, el servicio desinteresado y la valentía física y mental deben ser adoptadas. Se puede confiar en los soldados profesionales quienes se ven a sí mismos como los fomentadores de la paz para usar la fuerza solo de ser necesario y de manera juiciosa. ■

Referencias Bibliográficas

1. Odierno, T., Raymond, "The U.S. Army in a Time of Transition: Building a Flexible Force," *Foreign Affairs* 91, no. 3 (2012).
2. Ramsbotham, Oliver; Woodhouse, Tom y Miall, Hugh, *Contemporary Conflict Resolution*, 2 ed. (San Francisco, Wiley, John & Sons, Inc., 2005).
3. Botes, Johannes, "Conflict Transformation: A Debate Over Semantics or a Crucial Shift in the Theory and Practice of Peace and Conflict Studies," *The International Journal of Peace Studies* 8, no. 2 (2003).
4. Barrett, T., Jerome, *A History of Alternative Dispute Resolution: The Story of a Political, Cultural, and Social Movement* (San Francisco, Jossey-Bass, 2004).
5. Odierno.
6. Neufeldt, C., Reina, "Just Policing and International Order: Is It Possible?" in *Just Policing, Not War: An Alternative Response to World Violence*, ed. G. W. Schlabach (Collegeville, MN, Liturgical Press, 2007).
7. Lederach, P., John, "The Doables: Just Policing on the Ground," in *Just Policing, Not War*.
8. Human Security Center, *Human Security Report 2005: War and Peace in the 21st Century* (British Columbia, Canada: Oxford University Press, 2005), <http://www.hsrgroup.org/human-security-reports/2005/overview.aspx>.
9. Kreisberg, Louis, "Contemporary Conflict Resolution Applications," in *Leashing the Dogs of War*, ed. Chester Crocker (Washington, DC: Institute of Peace, 2001).
10. Odierno.
11. Schlabach, W., Gerald, "Practicing for Just Policing," in *Just Policing, Not War*, p. 104.
12. Peck, Connie, "Training as a Means to Build Capacity in Conflict Prevention: The UNITAR Approach," in *Conflict Prevention: From Rhetoric to Reality*, ed. D. Carment y A. Schnabel (Lanham, MD, Lexington Books, 2004).
13. Odierno.



Alumnos del WHINSEC, acompañados por oficiales del Ejército Sur de EUA, asisten a una reunión de presentación sobre la misión del comando en América Latina y el Caribe.
Ejército de EUA, Sgto. Tamika Exom, Ejército Sur de EUA

WHINSEC y la Maestría en Artes y Ciencias Militares

Dr. Prisco Hernández

El Dr. Prisco Hernández es profesor asistente de la Dirección de los Programas de Postgrado de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA (CGSC) en el Fuerte Leavenworth, estado de Kansas. El Dr. Hernández ha servido como integrante de la CGSC por más de 10 años donde ha asesorado varias tesis de Maestría. Además, el Dr. Hernández forma parte del cuerpo docente del WHINSEC, donde ha implementado el programa de Maestría en español. También sirvió en la Escuela de Comando y Estado Mayor Canadiense en Kingston, Ontario. Cuenta a su haber con un Doctorado de la Universidad de Wisconsin–Madison, una Maestría de la Universidad de Indiana–Bloomington, y una Licenciatura de la Universidad de Puerto Rico. Es autor de más de veinte artículos en periódicos profesionales y académicos. Se retiró del Ejército de EUA después de 28 años de servicio en calidad de oficial de la Guardia Nacional, en servicio activo y en el Componente de la Reserva. Es veterano de la guerra en Afganistán.

La guerra es un asunto de vital importancia para el estado; es el campo de la vida o de la muerte, el camino hacia la supervivencia o la pérdida del imperio: es forzoso manejarla bien. No reflexionar seriamente sobre todo lo que le concierne es dar prueba de una culpable indiferencia en lo que respecta a la conservación o pérdida de lo que nos es más querido; y ello no debe ocurrir entre nosotros.

—Sun Tzu

El Instituto de Cooperación para la Seguridad Hemisférica, conocido por sus siglas en inglés como WHINSEC (Western Hemisphere Institute for Security Cooperation), ha sido ya, por muchos años, un centro de excelencia en el campo de la educación de los oficiales militares y policíacos de grado intermedio de todas las Américas.¹ Los alumnos del Curso de Comando y Estado Mayor son oficiales especialmente escogidos por sus países debido a su desempeño superior y a su gran potencial

para servir en los más altos grados de sus respectivos ejércitos en el futuro.

El instituto abre sus puertas a todos los oficiales calificados de los países miembros de la Organización de Estados Americanos que mantienen buenas relaciones bilaterales con Estados Unidos de América. Además de servir como centro de excelencia en la educación militar profesional, el instituto sirve también como un lugar en el cual, los oficiales del hemisferio se llegan a conocer a fondo al cursar juntos un programa de estudios riguroso que es también matizado por numerosas actividades sociales en las cuales ellos y sus familias comparten lo mejor de sus culturas. Todas estas actividades se llevan a cabo en un ambiente de respeto mutuo en donde cada cual tiene algo que aportar y cada cual tiene algo que aprender de los compañeros del país hermano.²

El Curso de Comando y Estado Mayor en WHINSEC

El Curso de Comando y Estado Mayor en WHINSEC sigue el mismo currículo académico establecido por el Colegio de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA que es, en la opinión de muchos expertos militares, el más prestigioso colegio de su tipo en el mundo.³ La única diferencia estriba en que el curso en WHINSEC se lleva a cabo en español. Todos los oficiales cursan un programa de estudios que cubre las principales áreas de competencia profesional que le atañen al oficial de grado intermedio y que le preparan para servir como comandante, oficial de operaciones u oficial ejecutivo en el nivel de batallón y brigada, o como oficial principal de plana mayor general en un estado mayor en los niveles más altos del ejército o un estado mayor conjunto. Estos estudios comprenden las áreas siguientes: 1) táctica y operaciones militares de alto nivel, 2) historia militar, 3) logística y manejo de recursos, 4) operaciones conjuntas, interinstitucionales, y multinacionales y 5) liderazgo de alto nivel. Además de los estudios estrictamente militares, los alumnos del curso de comando y estado mayor estudian los principios éticos y legales que rigen el papel que debe jugar el ejército dentro de un enmarque democrático y de profundo respeto a los derechos humanos.

La Maestría en Artes y Ciencias Militares en WHINSEC

Como si esto fuera poco, hace tres años que WHINSEC le brinda la oportunidad a los alumnos del

Curso de Comando y Estado Mayor de participar en el programa de Maestría en Ciencias y Artes Militares — conocido por sus siglas en inglés como MMAS (Masters in Military Art and Science).⁴ Este programa de maestría está concebido con miras a las necesidades e intereses profesionales del oficial militar. El programa permite que cada alumno seleccione un tema de investigación conforme a sus intereses y a sus inquietudes profesionales, siempre y cuando este tenga alguna relación con las disciplinas que atañen a las artes y ciencias militares. Como se puede ver en la Figura 1 el campo de las artes y ciencias militares es muy amplio e incluye muchas disciplinas académicas especializadas. Como apuntamos, se le brinda al alumno entera libertad de escoger su tema siempre y cuando este tenga un punto de contacto con los asuntos militares o de seguridad nacional o internacional.

El programa de maestría en Artes y Ciencias Militares está concebido, especialmente, para los alumnos que desean alcanzar un mayor nivel de profundidad y amplitud en sus estudios. La filosofía educativa que apoya este tipo de estudio profundo se basa en que la mejor forma de aprendizaje serio a nivel superior es a través de la investigación profunda de un tema dentro de un enmarque lógico y siguiendo las pautas establecidas de la investigación crítica. En el campo militar, este enfoque es una respuesta contemporánea a las ideas del sabio chino Sun Tzu que citamos al inicio de este artículo; es decir, que la guerra es un asunto de tanto peso y que produce consecuencias tan graves, que es necesario estudiarlo con la profundidad y seriedad que merece. Podemos añadir que la responsabilidad de profundizar en los asuntos de guerra y de seguridad recae, en gran medida, sobre los

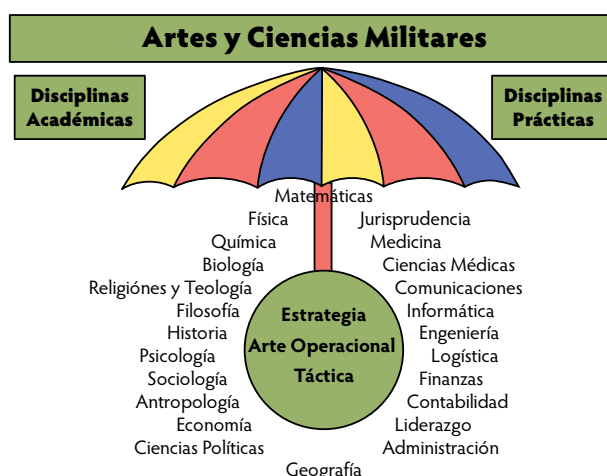


Figura 1

hombros del oficial militar de alto grado—precisamente, el tipo de alumno que cursa estudios en el Curso de Comando y Estado Mayor de WHINSEC.

Para ingresar en el programa, el alumno deberá poseer un grado de licenciatura en artes o ciencias, o su equivalente de una institución universitaria de enseñanza superior, o de una academia militar acreditada. Pero sobre todo, el alumno deberá estar dispuesto a trabajar arduamente muy por encima de las obligaciones académicas corrientes que incurre al cursar el Curso de Comando y Estado Mayor. El hecho de que de cada clase graduanda del Curso de Comando y Estado Mayor sólo de un 8 a 12 por ciento de los alumnos obtienen esta maestría, es un índice del rigor académico de este programa de estudios graduados.

Retos y beneficios del Programa de Maestría en WHINSEC

El grado de Maestría en Artes y Ciencias Militares se les otorga a los alumnos que completan el Curso de Comando y Estado Mayor de manera satisfactoria y que además de eso completan todos los requisitos adicionales del programa de maestría. Estos son: aprobar las clases electivas, aprobar un examen oral general, escribir una tesis de investigación y, finalmente, defender esta tesis ante los miembros de su comité de tesis en una sesión abierta al público.

Las clases electivas que el estudiante de maestría debe cursar son tres. La primera es una electiva cuyo propósito es proveerle al alumno las herramientas necesarias para que pueda llevar a cabo un trabajo de investigación independiente al nivel de excelencia que se espera de un estudiante graduado. Esto quiere decir que el alumno aprende cuáles son los criterios que debe seguir para asegurarse que el tema que escoja sea adecuado para poder llevar a cabo la investigación proyectada. Luego se exponen las bases filosóficas que sostienen toda investigación científica. También se resaltan los varios métodos de investigación que el alumno puede usar para encontrar respuestas a sus preguntas de investigación. Igualmente, se discuten todas las precauciones y pautas que rigen el proceso de investigación y, muy especialmente, las consideraciones éticas que el investigador debe tomar en cuenta. El producto de esta clase electiva es el llamado *prospectus*, o sea, la propuesta formal de tesis. Una vez que el director de tesis firme esta propuesta, el alumno será considerado como *candidato* al grado de maestría. Por último, el alumno deberá aprobar un examen final

escrito que cubre todo el material expuesto en la clase de metodología de la investigación. Este examen concluye la primera electiva del programa de maestría.

Una vez aprobado el examen, el nuevo candidato al grado de maestro deberá entonces someterse a un examen general oral en el cual deberá demostrar que, verdaderamente cuenta con un buen dominio de todo el material que se ha tratado en el currículo medular del Curso de Comando y Estado Mayor. Este material incluye las cinco áreas fundamentales de la profesión militar; es decir, tácticas y operaciones, logística y manejo de recursos, operaciones conjuntas, interinstitucionales y multinacionales, historia militar y liderazgo de alto nivel. El examen, como hemos apuntado, es oral y se ejecuta frente a un panel de profesores de WHINSEC. El examen consiste en una serie de preguntas que requieren que el alumno recuerde los puntos clave tocantes al tema y pueda poner en práctica su criterio profesional y su juicio crítico para resolver las situaciones hipotéticas que se le presenten de manera profesional y basándose en los conocimientos adquiridos. Si el alumno no aprueba el examen, se le ofrecerá otra oportunidad dentro de un plazo de dos semanas. Una vez el candidato apruebe el examen oral continuará su curso de estudios con la segunda electiva.

La segunda electiva se lleva a cabo a manera de un seminario en el cual cada estudiante tiene la oportunidad de presentar su proyecto de investigación ante sus compañeros de curso. Cada estudiante presentará su proyecto en clase, haciendo hincapié en la importancia del tema, las ideas y discusiones que existen en torno al mismo, la pregunta de investigación y la metodología que ha usado para contestarla, los retos y problemas que se le han presentado en el transcurso de la investigación, las conclusiones preliminares y recomendaciones para investigaciones futuras. Una vez el alumno lleva a cabo su presentación, se pasa a un periodo de discusión general en el cual cada participante del seminario le podrá ofrecer al presentador sus críticas constructivas con la idea de que este mejore tanto el contenido como la exposición de su tesis. Esta presentación cumple dos propósitos: en primer lugar, el candidato recibe retroalimentación sobre el estado de su tesis teniendo en cuenta los puntos de vista de otros compañeros. En segundo lugar, el candidato tiene la oportunidad de practicar la exposición oral de su tesis y, de esta manera, prepararse para la defensa de la misma.

Por último, el candidato al grado, deberá terminar de redactar su tesis y, luego, deberá defenderla ante su comité de tesis en un foro abierto al público. De hecho, la elaboración de la tesis y su defensa pública son los requisitos de la tercera electiva en el proceso de maestría. Una vez se completen todos los requisitos satisfactoriamente, los miembros del comité de tesis firman el documento que luego se envía al director del programa de estudios graduados en el Fuerte Leavenworth, quien a su vez, aprueba el documento y la concesión del grado académico —Maestro en Artes y Ciencias Militares.

A pesar de que el programa de tesis es altamente individualizado y que cada alumno es responsable de la investigación, elaboración y defensa de la misma, el alumno no se enfrenta solo a esta ardua labor. Cada candidato a la tesis será asesorado por un comité de tesis compuesto por tres miembros de la facultad de WHINSEC. El comité consiste de un director de tesis o presidente del comité de tesis y de dos lectores. El director, como su nombre lo indica, dirige los esfuerzos del grupo y preside sobre las discusiones formales e informales con el alumno y los otros miembros del comité. El director de tesis es también quien aprueba el *prospectus* o propuesta de tesis con su firma. Sin embargo, todos los miembros del comité de tesis son esenciales para el feliz cumplimiento del proyecto ya que cada uno provee una perspectiva distinta y le brinda al alumno el beneficio de sus conocimientos y experiencias para ayudarlo en el proceso de investigación. Ellos son también los que interrogan al candidato de

tesis durante la defensa de la misma y los que finalmente aprueban con su firma el documento final.

El Programa de Maestría y el oficial militar

Como hemos visto, el programa de maestría es un programa muy riguroso que requiere mucho estudio y mucha dedicación de parte del alumno que aspira al grado. Es, en cierta medida, el equivalente intelectual a un curso de comandos o de fuerzas especiales. Por lo tanto, este programa no está diseñado para todo el mundo sino, más bien, para los que tengan el talento, la voluntad y, sobre todo, la disciplina para someterse a este riguroso programa de estudio. Sin embargo, es muy grato escuchar los testimonios que han dado muchos de los egresados del programa. Muchos de ellos han declarado que este programa de estudios es el mejor curso académico que han tomado en su vida. Otros lo ven como una oportunidad única que les permitió explorar, en forma concentrada, un aspecto de la profesión militar que les interesaba sobre los demás y que no se podía explorar en el curso normal de sus carreras o estudios. Todos ellos concuerdan en que el proyecto de tesis no es nada fácil pero están de acuerdo también en que el proceso los ha obligado a superarse en muchos aspectos personales y profesionales que seguramente les serán muy útiles en el futuro.

Si examinamos los requisitos del programa de maestría podemos notar que prácticamente todas las destrezas que se requieren de un investigador académico son las mismas que se requieren de un oficial militar de grado intermedio y alto. Tomemos por ejemplo la habilidad de escribir con claridad, precisión, y convicción. Es obvio que el éxito y la efectividad de un oficial de grado intermedio y alto dependen, en gran medida, de su capacidad para redactar documentos con estas características. Entonces, ¿Qué mejor manera de practicar esta destreza que la redacción de una tesis formal de investigación? Si nos fijamos también las destrezas que se necesitan para poder llevar a cabo un trabajo de investigación exitoso; es decir, la capacidad de análisis, síntesis, manejar un gran conjunto de datos y documentos escritos con ojo a lo que es relevante y a lo que sirva para argumentar, afirmar, negar, o aclarar un tema notamos que, ciertamente, son destrezas claves en el desempeño de un oficial de alto nivel. Notemos también la necesidad de poner en práctica un juicio crítico disciplinado por la lógica y enmarcado en las ideas de la disciplina de las artes y ciencias militares. Además de las destrezas



Ejército de EUA, Sgo. Tamika Exom, Ejército Sur de EUA

Un integrante del cuerpo docente del WHINSEC conversa con sus alumnos frente a la sede del Ejército Sur de EUA en el Fuerte Sam Houston, estado de Texas, 31 de enero de 2014.

necesarias para investigar y escribir la tesis, el alumno tendrá también que poder llevar a cabo una defensa oral de la misma de manera comedida y profesional. Es decir, el candidato a tesis tendrá que argumentar sus conclusiones mediante argumentos lógicos fundamentados en un análisis de los hechos y del material estudiado que tenga en cuenta otros puntos de vista y que sea capaz de convencer a otras personas conocedoras del tema en cuestión.

La Tesis y WHINSEC

Un aspecto muy importante del programa de maestría es que las tesis de investigación es producto de interés intelectual y profesional para todos los interesados en las artes y ciencias militares, no sólo para los militares profesionales sino también para los académicos y miembros de los gobiernos del hemisferio que comparten las mismas metas colectivas que WHINSEC. En muchos casos, los autores de estas tesis examinan situaciones, problemas y temas, tanto contemporáneos como históricos, de gran relevancia para todos los profesionales de la seguridad nacional y hemisférica. Muchas veces, los autores de tesis ofrecen posibles recomendaciones de cómo abordar problemas actuales que podrían tener un impacto positivo en la solución de los mismos. Debido a su importancia para asuntos de seguridad nacional y hemisférica, es importante apuntar que todas las tesis aprobadas son publicadas electrónicamente y quedan disponibles a la consulta del público en general en el sitio internet de la Biblioteca de Armas Combinadas CARL (por sus siglas en inglés) del Fuerte Leavenworth.⁵

La producción y publicación de tesis de investigación aumenta la vigencia de WHINSEC como centro clave, no sólo en el campo de la educación militar

profesional intermedia sino también como centro de investigación de vanguardia. El egresado del programa de tesis, no sólo ha cursado el prestigioso Curso de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA, sino también, ha explorado una faceta de las artes y ciencias militares con la seriedad y profundidad que merecen el grado de “maestro” en su campo. Una vez publicada su tesis, ésta pasa a ser una contribución importante a las artes y ciencias militares que servirá, a su vez, como punto de partida a otros investigadores futuros.

Conclusión

¿Qué podemos pues concluir de nuestra reseña sobre el programa de maestría en artes y ciencias militares de WHINSEC? En primer lugar, señalando que el programa de maestría provee una oportunidad única para que los oficiales de grado intermedio puedan explorar, en profundidad, algún aspecto selecto de las disciplinas comprendidas entre las artes y ciencias militares. Esto le permitirá al alumno desarrollar las destrezas intelectuales, académicas y profesionales necesarias que le servirán en su desempeño militar y profesional futuro. En segundo lugar, las tesis de investigación se publican electrónicamente y quedan a disposición del público general. Con el tiempo, este depósito colectivo de trabajos de investigación servirá como fuente de consulta para profesionales y futuros investigadores. En fin, el programa de maestría en artes y ciencias militares de WHINSEC destaca todavía más claramente la vigencia de ese centro de educación militar profesional para todos los oficiales militares y, más ampliamente, para todos los profesionales en asuntos de seguridad nacional y hemisférica en el Hemisferio Occidental. ■

Referencias bibliográficas

1. WHINSEC deberá proveer educación y entrenamiento militar al personal militar, policial, y civil de las naciones del Hemisferio Occidental dentro el contexto de los principios democráticos expuestos en las directrices de la Organización de Estados Americanos (Referencia (d)), directrices que han sido aceptadas por los Estados Unidos de América. WHINSEC deberá fomentar conocimiento mutuo, transparencia, confianza y cooperación entre las naciones partícipes y deberá promover los valores democráticos, el respeto a los derechos humanos, el conocimiento y la comprensión de las costumbres y tradiciones norteamericanas. (Traducido por el autor.)

2. El sitio oficial de WHINSEC en la internet es: <http://www.benning.army.mil/tenant/whinsec/>.

3. El sitio del Colegio de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA en la internet es el siguiente: <http://usacac.army.mil/cac2/CGSC/index.asp>.

4. El programa comenzó durante el año académico 2011-2012 en el cual cinco estudiantes obtuvieron el grado de Maestría en Artes y Ciencias Militares.

5. El sitio de la CARL en la internet es el siguiente: <http://www.cgsc.edu/carl/>.

Coronel Hertz Pires do Nascimento



Después de una muy grata y productiva convivencia y de cumplir con su misión en calidad de Oficial de enlace del Ejército brasileño ante el Centro de armas combinadas del Ejército de EUA y editor asesor de *Military Review*, en el Fuerte Leavenworth, estado de Kansas, el Coronel HERTZ PIRES DO NASCIMENTO regresa a Brasil.

El Coronel HERTZ PIRES DO NASCIMENTO es un oficial de caballería con más de 30 años de servicio y ha asistido a los cursos más altos del Ejército brasileño. Hertz contribuyó con su experiencia personal y profesional, lo que elevó el concepto de *Military Review*. Gracias a su dedicación y profesionalismo durante más de dos años, la revista pudo publicar artículos seleccionados que significativamente contribuyeron al enriquecimiento intelectual de los lectores.

El Coronel Hertz es poseedor de una notable capacidad de improvisación con representantes de otros ejércitos, así como alumnos y oficiales estadounidenses

y extranjeros del Curso de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA, donde estableció lazos de camaradería y se convirtió en un verdadero diplomático. Tales lazos de amistad se extendieron a sus familias con una convivencia saludable y armoniosa entre las familias militares y civiles del Fuerte Leavenworth.

A partir de julio de 2014, el Coronel Hertz pasó a formar parte del equipo de Oficiales de mayor jerarquía del Centro de Doctrina del Ejército, como parte de la 3ª Subsección del Estado Mayor del Ejército, en Brasilia. Esperamos que su experiencia en el Fuerte Leavenworth haya sido válida tanto para su crecimiento personal como profesional.

Todos los integrantes de *Military Review*, tanto civiles como militares y, especialmente, la edición brasileña, desean aprovechar esta oportunidad para agradecer su inestimable y dedicada colaboración y desearle mucho éxito y felicidad en el desempeño de sus nuevas misiones en el Ejército brasileño y extendemos estos deseos a su distinguida familia.