http://militaryreview.army.mil

PB-100-15-5/6
Headquarters, Department of the Army
PIN: 105222-000
Approved for public release; distribution is unlimited

Military Review
REVISTA PROFESIONAL DEL EJÉRCITO DE EUA
MAYO-JUNIO 2015

El camino hacia las iniciativas de defensa fuertes y sostenibles p3
Secretario de Defensa Chuck Hagel

Cómo ganarse la confianza bajo fuego p42
Teniente coronel Aaron A. Bazin, Ejército de EUA

De regreso al futuro p75
Capitán Paul Lushenko, Ejército de EUA y Mayor David Hammerschmidt, Ejército de EUA

CENTRO DE ARMAS COMBINADAS, FUERTE LEAVENWORTH, KANSAS

TITULARES

3 El camino hacia las iniciativas de defensa fuertes y sostenibles

Secretario de Defensa Chuck Hagel

El Departamento de Defensa (DoD) pasa por un momento decisivo de transición. Luego de 13 años de guerra, librada por una fuerza completamente voluntaria, modernizamos nuestra iniciativa de defensa para adaptarla…

11 El desafío que presenta la lucha contra las armas de destrucción masiva en la Península de Corea

Teniente coronel Scott Daulton, Ejército de EUA y Teniente coronel Bill Shavce, Ejército de EUA

Las armas de destrucción masiva (WMD) crean desafíos para el Ejército de EUA que no desaparecerán en un futuro cercano. Es evidente que el futuro ambiente operacional incluirá una variedad de actores estatales y no estatales que buscarán contrarrestar la influencia de EUA, o poner en peligro a las fuerzas estadounidenses y aliadas a través de los programas de WMD.

19 Las famosas fogatas de Eisenhower

Cómo mantener al Ejército adaptable, ágil e innovador en tiempos de austeridad

Coronel (retirado) John Culclasure, Fuerza Aérea de EUA

Jamás disparó un tiro motivado por la ira. Nunca combatió en una primera línea de fuego verdadera. Sin embargo, el general Dwight D. Eisenhower, se convirtió en uno de los oficiales más eficaces, innovadores y…

30 El Comando conjunto de la Fuerza internacional de asistencia en materia de seguridad de 2014

El año del cambio

Teniente general Joseph Anderson, Ejército de EUA y Mayor Matthew M. McCreary, Ejército de EUA

Las transiciones, por lo regular, no son acontecimientos discretos. Al contrario, constan de grupos de acciones que se traslapan e interactúan con el transcurso del tiempo, para crear una combinación compleja de desafíos. Las transiciones pueden tomar muchas formas —a veces son relativamente simples…

Foto de portada

El Sargento Lucas Simmons, Fuerza Aérea de EUA, del Equipo de reconstrucción provincial en Laghman enseña a un niño afgano cómo hacer puño con puño en una patrulla de seguridad en el distrito de Qarghah ´i, provincia de Laghman, Afganistán, 8 de septiembre de 2011.

(Fuerza Aérea de EUA, Sgto. 2º Ryan Crane)

Índice Mayo-Junio 2015

Tomo 70 ◆ Número 3

42 Cómo ganarse la confianza bajo fuego

Teniente coronel Aaron A. Bazin, Ejército de EUA

En la guerra, los soldados, a menudo, buscan la meta negativa de imponer la voluntad de una nación sobre otra, mediante el uso de las armas. Sin embargo, al fin de la guerra, o en las actividades fuera del combate, un propósito principal de un soldado puede ser muy distinto: es decir, influir en la voluntad de otros de manera positiva, mediante el uso de métodos constructivos. Frecuentemente, las fuerzas militares buscan las acciones positivas necesarias para inspirar confianza a sus aliados, ejercer influencia sobre las partes neutrales y disuadir a posibles adversarios…

52 El depósito de material de entrenamiento–

Herramienta del diseño de ejercicios para el entrenamiento en la estación de origen

Coronel (retirado) David G. Paschal, Ejército de EUA y Mayor (retirado) Alan L. Gunnerson, Ejército de EUA

El asunto de planificar y desarrollar el entrenamiento en la estación de origen ha ganado mayor importancia a medida que el Ejército pasa a ser un Ejército de preparación en un ambiente de recursos reducidos. El desafío de crear una capacidad de entrenamiento robusta en la estación de origen…

Military Review

THE PROFESSIONAL JOURNAL OF THE U.S. ARMY

Mayo-Junio 2015 Tomo 70 Número 3
Professional Bulletin 100-15-5/6
Authentication no. 1511902

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
Diagramador/Webmaster: Michael Serravo
Editor asesor de idiomas extranjeros: Mayor Robert Taylor

Edición Hispanoamericana
Traductora/Editora: Albis Cordero
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 Luiz Henrique Pedroza Mendes
Oficial de Enlace del Ejército de Chile ante el CAC y Asesor de la Edición Hispanoamericana: Teniente coronel Jorge León Gould

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) usarmy.leavenworth.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.

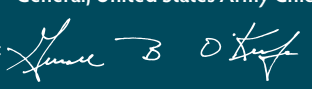
Los artículos en esta revista aparecen en el índice de PAIS (Servicio Informativo de Asuntos Públicos), Índice de Idiomas Extranjeros.

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

62 Un paradigma de diálogo y confianza

El entrenamiento de Mando tipo misión del Ejército

Sr. Robert B. Scaife y Teniente coronel (retirado), Packard J. Mills, Ejército de EUA

En la Publicación de doctrina del Ejército de EUA (ADP) 6-0, Mission Command (Mando tipo misión), se define el Mando tipo misión como "el ejercicio de autoridad y dirección por parte del comandante mediante el uso de órdenes de misión que permite la iniciativa disciplinada dentro de la intención del comandante, para habilitar a los líderes ágiles y adaptables en la conducción de las operaciones terrestres unificadas".

75 De regreso al futuro

Cómo administrar el entrenamiento para "Ganar en un mundo complejo"

Capitán Paul Lushenko, Ejército de EUA y Mayor David Hammerschmidt, Ejército de EUA

La importancia del entrenamiento —incluyendo la administración del entrenamiento— en la profesión militar está bien establecida. Lo menos evidente es si los oficiales subalternos y superiores, después de haber servido en despliegues regulares desde 2001, puedan eficazmente planificar, preparar, ejecutar y evaluar el entrenamiento realista, mediante el uso de las nuevas herramientas de tecnología de información, tales como. . .

86 La perfección del proceso no es lo mismo que la comprensión perfecta

Mayor David Oakley, Ejército de EUA

Dos aspectos distintos del diseño —según lo enseñado en la Escuela de Estudios Militares Avanzados (SAMS), Fuerte Leavenworth, Estado de Kansas— son el espíritu de diseño y el planteamiento práctico y metodológico, contenido en la Army design methodology (Metodología de diseño del Ejército).

El secretario de Defensa, Chuck Hagel, expone sus comentarios en el Foro de defensa nacional Reagan en la Biblioteca presidencial del presidente Ronald Reagan, Simi Valley, Estado de California, 15 de noviembre de 2014.

(Departamento de Defensa, 2ª Maestre Sean Hurt)

El camino hacia las iniciativas de defensa fuertes y sostenibles

Secretario de Defensa Chuck Hagel

El Departamento de Defensa (DoD, por sus siglas in inglés) pasa por un momento decisivo de transición. Luego de 13 años de guerra, librada por una fuerza completamente voluntaria, modernizamos nuestra iniciativa de defensa para adaptarla a un ambiente económico lleno de constante incertidumbre y recursos decrecientes, y conforme a un ambiente estratégico moldeado por un realineamiento histórico de intereses e influencias en todo el mundo.

Chuck Hagel durante su servicio en la guerra de Vietnam, cerca de 1967-1968.

(Foto: Biblioteca del Congreso)

El Departamento de Defensa lidia con las presiones de un presupuesto decreciente, límites legislativos engorrosos sobre cómo administramos nuestra institución y la imprevisibilidad de tanto las resoluciones de continuidad como la amenaza de un embargo presupuestario. Al mismo tiempo, poderes constantes y emergentes desafían el orden mundial que el liderazgo estadounidense ayudó a construir después de la Segunda Guerra Mundial. En el Medio Oriente y África del Norte, el orden de Estado-Naciones y entre las mismas está siendo reformado de maneras que no hemos visto por más de un siglo que, a menudo, deja zonas no gobernadas. En África Occidental, en menos de un año, un virus mil veces más pequeño que una hebra de cabello, ha infectado a más de 17.000 personas, más de 6.000 muertes y ha afectado tanto a gobiernos como sistemas de asistencia sanitaria. En Europa, la invasión rusa de Ucrania representa uno de los actos más patentes de la agresión de Estado contra Estado en dicho continente desde el fin de la Segunda Guerra Mundial. Y en el Pacífico asiático, la competencia entre los poderes emergentes amenaza socavar la estabilidad que ha permitido que la región prospere y florezca por décadas.

Nos encontramos al principio, no el final de este realineamiento. Y, según Henry Kissinger, solo "el equilibrio sutil de autocontrol, fuerza y legitimidad" ayudará a crear un nuevo orden —un orden que tomará años, y probablemente décadas.[1] Esto significa que las misiones y el enfoque del Departamento de Defensa continuarán siendo caracterizados y definidos por la transición.

A medida que se desarrollan estas dinámicas, las Fuerzas Armadas de EUA lidian con las crisis y desafíos de seguridad actuales en todo el mundo —degradando el poder de ISIL, ayudando a detener la propagación del virus ebola y reforzando a nuestros aliados de la OTAN.[2] Hace un año, muy pocas personas hubieran previsto estas misiones; la incertidumbre es la única certeza en un mundo interconectado de 7 billones de personas.

El Departamento de Defensa debe estar preparado para los desafíos de este futuro imprevisible. Enfrentamos el auge de nuevas tecnologías, poderes nacionales y actores no estatales; amenazas emergentes complejas, letales y, a menudo, asimétricas que se extienden de ciberataques a redes criminales transnacionales; así como las amenazas persistentes y volátiles que hemos enfrentado por muchos años.

Nuestra seguridad, a largo plazo, dependerá de si podemos o no lidiar con las crisis actuales mientras también planificamos y nos preparamos para las amenazas del futuro. Esto requiere una toma de decisiones disciplinada y enfrentar todos los retos de la Nación con una visión a largo plazo.

No esperamos el cambio —lo guiamos.

Esto es lo que hace el Departamento de Defensa hoy en día. No esperamos el cambio —guiamos el mismo. Tomamos la iniciativa, al adelantarnos a los cambios previsibles y hacemos las inversiones a largo plazo que necesitaremos en el futuro.

Esto ocurre de dos maneras importantes. Invertimos en la capacidad de innovación inigualable de la Nación, para que ante crecientes desafíos, capacidades, ventaja tecnológica, estrategia y apresto de nuestras Fuerzas Armadas, continúen superando a todo posible adversario. Además, invertimos en las reformas de las iniciativas de defensa para garantizar que la base de nuestras Fuerzas Armadas sea fiable, ágil y responsable y merecedora de los hombres y mujeres que sirven en las mismas. El sostener las dos inversiones requerirá un nivel significativo de liderazgo —y colaboración— en los años por venir.

La búsqueda de innovación

Actualmente, nuestras Fuerzas Armadas tienen aproximadamente 400.000 integrantes asignados o pre-posicionados en casi 100 países del mundo. Esta constante presencia avanzada —con su ventaja tecnológica y operacional inigualable— ha ayudado, por décadas, a crear la base del liderazgo global estadounidense.

Sin embargo, la superioridad de nuestras fuerzas jamás ha sido garantizada y, actualmente, se ve cada vez más desafiada. Las tecnologías y armas, que una vez fueron del dominio exclusivo de las naciones avanzadas, ahora están disponibles a una gran variedad de fuerzas armadas y actores no estatales. Y mientras nos hemos concentrado por más de una década en agotadoras operaciones de estabilización, los países competidores casi iguales tales como Rusia y China han invertido en programas de modernización militar para negar la ventaja tecnológica de nuestras Fuerzas Armadas —al desplegar aviones y submarinos avanzados, y misiles más precisos de largo alcance. Además, desarrollan nuevos misiles anti buques y de aire a aire, así como capacidades anti-espaciales, cibernéticas, submarinas y de guerra electrónica y ataque aéreo.

A fin de sustentar nuestros compromisos de liderazgo global —y la confianza de nuestros aliados— Estados Unidos debe seguir protegiendo su capacidad de rápidamente proyectar el poder a través de océanos y continentes por medio del rápido despliegue de aviones, buques, tropas y abastecimientos. Si se erosiona o pierde esta capacidad, veremos un mundo mucho más peligroso e inestable —y mucho más amenazante para Estados Unidos y nuestros ciudadanos de lo que hemos visto desde la Segunda Guerra Mundial.

Sin la superioridad militar, sufrirían la fuerza y la credibilidad de nuestras alianzas. Tanto nuestros amigos como nuestros adversarios podrían dudar de nuestro compromiso de hacer cumplir antiguas leyes y principios internacionales. Las preguntas sobre nuestra capacidad de ganar las guerras futuras podrían mermar nuestra capacidad de impedirlas y, un día, nuestras Fuerzas Armadas podrían entrar en combate, enfrentando una gama de tecnologías avanzadas que limitan nuestra libertad de maniobra —lo cual permite que un conflicto potencial haga a Estados Unidos pagar un alto precio y poner en peligro demasiadas vidas estadounidenses.

Estados Unidos no cree en desplegar a nuestras tropas para librar una lucha con un adversario igual, pero esto es un credo que no podremos cumplir si en la actualidad no tomamos la iniciativa de enfrentar estos crecientes desafíos. El Departamento de Defensa debe seguir modernizando las capacidades de nuestras Fuerzas Armadas y mantener su ventaja operacional y tecnológica. Y debemos hacerlo a través de inversiones en la innovación a largo plazo.

Hemos logrado esto antes, aún en tiempo de mucha conmoción y cambio. En la década de los años 50, el presidente Dwight D. Eisenhower contrarrestó la superioridad convencional de la Unión Soviética a través de su concentración *"New Look"* de la disuasión nuclear de Estados Unidos. En los años 70, después de que los avances soviéticos en las armas nucleares disminuyeron nuestra superioridad estratégica, el entonces secretario de Defensa, Harold Brown —en estrecha colaboración con el subsecretario y futuro secretario de Defensa, Bill Perry— dirigieron una nueva estrategia que implementaba el Programa de planificación de investigación y desarrollo a largo plazo el cual ayudó a desarrollar y entregar nuevos sistemas revolucionarios, tales como la municiones de precisión guiadas de alcance extendido, aviones tipo *stealth* y nuevas plataformas de inteligencia, vigilancia y reconocimiento.

Todos estos sistemas aprovecharon las innovaciones tecnológicas, tales como la revolución de micro procesamiento, desarrollada en el transcurso de unas décadas. La innovación crítica era usar y combinar estos nuevos sistemas y tecnologías con nuevos conceptos estratégicos operacionales de manera que permitiera a las Fuerzas Armadas estadounidenses evitar, según Brown, "igualar a un adversario tanque

por tanque o soldado por soldado".[3] En vista de que líderes subsiguientes —en el Pentágono, la Casa Blanca y el Congreso— sostenían estas inversiones basadas en un esfuerzo bipartidista, ayudaron a Estados Unidos a fortalecer y retener nuestra ventaja militar por décadas.

Es por esa razón, que en el Foro de Defensa Nacional Reagan llevado a cabo en el Estado de California en noviembre del año pasado, anuncié la nueva Iniciativa de innovación de defensa, con la cual esperamos se desarrolle un cambio fundamental, una tercera estrategia para contrarrestar las capacidades de posibles adversarios. Esta nueva iniciativa es un esfuerzo ambicioso en todo el Departamento de Defensa para identificar e invertir en maneras innovadoras y avanzar el dominio militar de Estados Unidos en el siglo XXI. Esta iniciativa no solo dedicará nuevos recursos a la innovación sino también tomará en cuenta las realidades fiscales de hoy en día, al concentrarse en las inversiones que incrementen nuestra ventaja militar, independientemente de contar con menos recursos. La constante presión fiscal probablemente limite la capacidad de nuestras Fuerzas Armadas de responder a desafíos, a largo plazo, con un incremento en el tamaño de nuestra fuerza, o simplemente invertir más que nuestros adversarios en los sistemas actuales. A fin de poder superar los desafíos que enfrentan nuestra superioridad militar, debemos cambiar la manera en que innovamos, operamos y llevamos a cabo las actividades.

La Iniciativa de innovación de defensa aprovechará las lecciones aprendidas de las previas estrategias, y garantizará que las capacidades de proyección de poder estadounidense continúen sosteniendo nuestra ventaja competitiva en las siguientes décadas. A fin de lograrlo, seguimos varias líneas de esfuerzo.

Nuestra iniciativa de tecnología establecerá un nuevo Programa de planificación de investigación y desarrollo, a largo plazo, que ayudará a identificar, desarrollar y producir innovaciones en las tecnologías y sistemas más avanzados —especialmente, en los campos de la robótica; sistemas autónomos, aéreos, espaciales y submarinos; miniaturización; datos sustanciales; fabricación avanzada, incluyendo la impresión tridimensional (3-D). Este programa tomará en consideración la siguiente década y más allá. A corto plazo, invitará que algunas de las mentes más brillantes dentro y fuera del gobierno comiencen con una página en blanco y evalúen cuáles tecnologías y sistemas el Departamento de Defensa debe desarrollar en los siguientes tres a cinco años y más allá.

Sabemos que la tecnología no es una panacea, razón por la cual la Iniciativa de innovación de defensa también investigará y desarrollará nuevos conceptos operacionales, incluyendo nuevos planteamientos de la conducción de la guerra y cómo equilibramos las inversiones entre plataformas y cargas útiles.

De distintas maneras, esto implicará la exploración de métodos creativos de usar las capacidades existentes para lograr mejor nuestros objetivos estratégicos. Un ejemplo de esto sería la ampliación del rol que juega el Ejército en nuestro reequilibrio en el Pacífico-asiático, al aprovechar su conjunto actual de misiles de precisión guiados de largo alcance, cohetes, artillería y sistemas de defensa antiaérea. Estas capacidades podrían proporcionar múltiples beneficios, tales como fortalecer las defensas de las instalaciones estadounidenses; permitir la máxima movilidad de los destructores tipo *Aegis* de la Armada, y otros medios de la fuerza conjunta; y ayudar a garantizar el flujo libre del comercio.

Las otras líneas de esfuerzo de la iniciativa se centrarán en nuevos planteamientos de juegos de guerra y en la educación militar profesional —iniciativas que ya están en marcha. Además, se centrarán en nuestro recurso más importante —nuestra gente— al buscar no solo las prácticas de desarrollo de líderes consagradas, sino también oportunidades emergentes para imaginar, nuevamente, cómo desarrollar a los administradores y líderes.

Cada una de las partes de la Iniciativa de innovación de defensa moldeará, cada vez más, nuestros programas, planes y presupuestos —a medida que la iniciativa madure con el transcurrir del tiempo.

Le he pedido al subsecretario de Defensa, Bob Work, guiar el desarrollo de la iniciativa y liderar una nueva Comisión de capacidades avanzadas y de disuasión para promoverla. Esta comisión integrará el liderazgo de mayor antigüedad del Departamento de Defensa en toda la iniciativa: las comunidades de políticas e inteligencia, las fuerzas armadas, la Junta de Jefes del Estado Mayor Conjunto y las autoridades de investigación, desarrollo y adquisición.

Preveo que la comisión propondrá modificaciones importantes en cómo el Departamento de Defensa diagnostica y planifica los desafíos que enfrenta la ventaja competitiva de nuestras Fuerzas Armadas y

abandonará muchas de las maneras normales de hacer negocios— al promover una nueva manera de pensar que se centrará en las amenazas y desafíos en relación con nuestra superioridad militar, y no solo adaptar los planes que ya están en curso.

La comisión también debe enfrentar directamente un nuevo desafío: el hecho de que muchas, por no decir la mayoría de las tecnologías que queremos aprovechar en la actualidad, ya no están en el dominio de las trayectorias de desarrollo del Departamento de Defensa, ni en las de los contratistas de defensa tradicionales. Es bien conocido que el Departamento de Defensa ya no tiene el acceso exclusivo a la tecnología más avanzada, o la capacidad de estimular —o controlar— el desarrollo de nuevas tecnologías como lo hemos hecho en el pasado. A fin de comprender mejor las tendencias de la tecnología comercial que nos ayudará superar a nuestros competidores, buscaremos activamente las propuestas del sector privado, incluyendo las de empresas e instituciones académicas fuera del ambiente tradicional del Departamento de Defensa.

Cómo reformar la iniciativa de defensa

La inversión exitosa en estas prioridades a largo plazo, requiere una base de iniciativas de defensa válidas, resistentes y responsables —ya que garantizar la salud y vitalidad del Departamento de Defensa, como institución, es crítico para nuestra capacidad de prepararnos para el futuro.

Debemos revitalizarnos, renovarnos y, de ser necesario, reformarnos.

A medida que cambia el mundo donde operamos, nosotros también debemos cambiar. Debemos revitalizarnos, renovarnos y, de ser necesario, reformarnos. Esto tiene que ver con todo lo que hacemos, desde las operaciones especiales y adquisición hasta el cuidado de la salud de las tropas y sus familias.

El Departamento de Defensa es la institución más grande del mundo la cual emplea, aproximadamente, 1 por ciento de los ciudadanos estadounidenses. Sus bienes incluyen más de 560.000 edificios y estructuras en más de 520 instalaciones que sobrepasan 10.926.500 hectáreas de terreno —casi el mismo tamaño del Estado de Tennessee. A toda institución de esta magnitud, complejidad y variedad de misiones y responsabilidades le toma tiempo cambiar. Sin embargo, debemos darnos cuenta de que nos veremos obligados a cambiar, en términos que no hemos escogido, si no tomamos la iniciativa.

Por eso, el Departamento de Defensa debe seguir participando en las reformas amplias y, a menudo, difíciles. Buscamos la reforma no solo por la misma reforma, sino una reforma bien analizada que haga la iniciativa más fuerte y mejor preparada para el futuro. Todo lo demás que hagamos dependerá de esto.

Recientemente anuncié las acciones que toma el Departamento de Defensa para modernizar la iniciativa nuclear, incluyendo nuevos recursos y reestructuraciones en la organización, política y cultura. Tomará años de acciones dedicadas para resolver los problemas que se han acumulado por muchos años. Sin embargo, resolveremos los problemas —al garantizar que nuestra nación siga contando con un programa disuasivo nuclear seguro y eficaz. Y responsabilizaremos a los líderes del Departamento de Defensa para garantizar que las promesas se conviertan en acción y que esta acción se convierta en mejoras auténticas y sostenibles.

Llevamos a cabo revisiones completas de todos los sistemas de negocios y administración del Departamento de Defensa para trasladar los esfuerzos, planteamientos y recursos al apoyo de nuestras operaciones principales. Ya las primeras revisiones se han iniciado, comenzando con la Oficina del Secretario de Defensa. El Pentágono debe aceptar mejores prácticas comerciales que forman el corazón de toda empresa moderna, ya sea privada o pública. Esto significa llevar nuestros sistemas y procesos de tecnología de información y comerciales, al equilibrio acertado entre el servicio civil y el apoyo de contratistas, y evitar la duplicación de funciones de apoyo en la Oficina del Secretario de Defensa y las Fuerzas Armadas.

Después de años de postergación y demoras, llevamos al Departamento de Defensa hacia una mayor contabilidad fiscal. El Cuerpo de Infantería de Marina fue la primera institución militar que obtuvo una auditoría satisfactoria a principios del año pasado, y

en diciembre el Departamento de Defensa concedió contratos a empresas independientes de contaduría pública que comenzarán auditorías de asignaciones del año corriente del Ejército, Armada y Fuerza Aérea para 2015 — a fin de garantizar que todo el Departamento de Defensa se mantenga en el camino correcto para que esté completamente preparado para la auditoría a más tardar en 2017. El objetivo no podría parecer más aburrido, pero es esencial para nuestra eficacia, eficiencia y contabilidad futura.

El hacer más eficiente la manera en que el Pentágono hace negocios, el Departamento de Defensa también continúa las iniciativas de mejoras de grandes adquisiciones y de reforma, liderada por el subsecretario de Defensa, Frank Kendall, para la adquisición, tecnología y logística. Junto con el Congreso, el objetivo es renovar el marco jurídico para las adquisiciones del Departamento de Defensa y reducir el papeleo innecesario a fin de que podamos concentrarnos en las prioridades estratégicas clave.

Además de todas estas iniciativas, también buscamos mejoras y resultados concretos a través de muchas otras iniciativas de reforma, esenciales para la salud y apresto de la fuerza a largo plazo. Estas incluyen mejoras en el sistema de cuidado de salud militar, el sistema jurídico militar y nuestros esfuerzos para encontrar a todos los integrantes que siguen desaparecidos en combate. Además, abarcan un planteamiento renovado en la ética y profesionalismo militar, integración de sistemas con el Departamento de asuntos de veteranos y la eliminación del asalto sexual en las Fuerzas Armadas —un área, donde a pesar de lograr grandes avances durante el año pasado, todavía queda mucho por hacer. Los casos de asalto sexual siguen sin reportarse, tanto nacionalmente como en las Fuerzas Armadas, y demasiadas hermanas y hermanos en uniforme han sido víctimas de estos crímenes. El proteger a nuestros compañeros soldados, marineros, aerotécnicos y marines es la responsabilidad más alta que nos debemos el uno al otro, por lo tanto, debemos continuar haciendo

El secretario de Defensa, Chuck Hagel observa al Pentágono desde la ventana de un helicóptero del Cuerpo de Infantería de Marina mientras regresa de Annapolis, Estado de Maryland, luego de haber pronunciado el discurso de graduación en la Academia Naval de Estados Unidos, 23 de mayo de 2014.

(Foto: Departamento de Defensa, Glenn Fawcett)

lo necesario para erradicar esta amenaza de nuestras filas y proporcionar la ayuda y el apoyo que necesitan las víctimas.

El Departamento de Defensa mantendrá su planteamiento en todas estas iniciativas de reforma porque, a largo plazo, las mismas determinarán nuestra capacidad de desarrollar nuevas capacidades y cumplir con los compromisos para con nuestros integrantes y sus familias. Es su servicio lo que hace posible todo lo que hacemos. Jamás se nos debe olvidar esto.

La colaboración con el Congreso

El Departamento de Defensa ha estado tomando decisiones difíciles y desarrollando la flexibilidad requerida para enfrentar las nuevas realidades. Sin embargo, necesitamos el apoyo y colaboración del Congreso para lograr el éxito —especialmente, en una época donde surgen exigencias sobre nuestras Fuerzas Armadas, disminuyen nuestros recursos y se circunscribe la libertad de administrar nuestra propia institución.

Desde 2011, cada año el Departamento de Defensa se ha visto obligado a operar en resoluciones de continuidad, lo que perjudica nuestra capacidad de planificar, invertir y reformar. Como varias veces le he recordado al Congreso, no se puede administrar eficazmente ninguna institución a través de resoluciones de continuidad, especialmente, la institución a cargo de la seguridad de este país. Necesitamos un presupuesto real —presupuestos que proporcionen al Departamento de Defensa certeza y previsibilidad a largo plazo —y la flexibilidad de tomar decisiones de administración interna sobre lo que se requiere para lidiar con las amenazas actuales y futuras que enfrenta el país.

Además, debemos tomar medidas críticas de reducción de gastos, especialmente, una reducción de bases e instalaciones excesivas. A pesar de numerosas iniciativas y casi 10 años desde la última ronda, el Departamento de Defensa no ha podido conseguir otra ronda de realineamiento y cierre de bases del Congreso. En la actualidad, el Departamento de Defensa tiene un excedente de 24 por ciento de bases e instalaciones —este excedente nos cuesta billones de dólares anuales que, de otra manera, podrían ser invertidos en el mantenimiento de la ventaja de nuestras Fuerzas Armadas. Necesitamos la ayuda del Congreso para poner fin a estos gastos excesivos.

Además, necesitamos que el Congreso apoye la reforma propuesta en cuanto a salarios y compensaciones militares. A nadie que usa el uniforme de nuestro país se le paga más de lo que debería pagársele. Sin embargo, desde 2001, el salario y beneficios para los militares han superado el crecimiento en cuanto a compensación en el sector privado por, aproximadamente, 40 por ciento. Con respecto al personal militar, el Departamento de Defensa ha propuesto incrementos salariales continuos, pero más moderados, el crecimiento continuo pero más moderado de subsidios de alojamiento, libre de impuestos y modestos incrementos en los pagos colaterales de seguro. El Congreso está de acuerdo con algunas de estas propuestas, pero debemos tomar acción en todas. Mientras más tiempo tomemos para tomar las decisiones difíciles, más difícil será tomarlas en el futuro —y más brutal será el resultado.

Sin la capacidad de hacer ajustes que encajen en un programa preconcebido tal como inactivar antiguos aviones, y sin el realineamiento y cierre de bases, el Departamento de Defensa enfrentará una cuenta de aproximadamente US$ 30 billones en los años fiscales de 2016 a 2020. Se prevé que la falta de flexibilidad en el Departamento de Defensa para hacer modestos ajustes en la compensación militar, costará decenas de billones de dólares más. Si se toma en cuenta los gastos que surgen de inversiones urgentes —incluyendo las nuevas iniciativas de renovar nuestro sector nuclear, infraestructura espacial y modernización tecnológica— la brecha en nuestro presupuesto podría crecer a más de US$ 70 billones de 2016 a 2020. Esto es el equivalente de lo que nuestra Armada gastaría para comprar todos los buques de la fuerza de combate y más de lo que la Fuerza Aérea gastaría para comprar todos los aviones en los siguientes cinco años.

Todo esto ocurre antes de que el Departamento de Defensa enfrente la posibilidad de un retorno al embargo presupuestario en el año fiscal de 2016. El embargo presupuestario sigue siendo la ley del Estado y regresará a menos que se cambie la ley. La continuación del embargo presupuestario podría imponer recortes de casi US$ 1 trillón en nuestro presupuesto de defensa en los siguientes 10 años. Ya hemos comenzado a llevar a cabo estas profundas reducciones en los últimos años. El regresar al embargo presupuestario devastaría el apresto militar y pondría en peligro nuestra capacidad de ejecutar la estrategia de defensa de la nación.

Este año, el Congreso tiene una oportunidad especial de ayudar al Departamento de Defensa, y todos los líderes del Departamento trabajarán estrechamente

con el Congreso para enfrentar las realidades que hacen esta presión fiscal continua e incierta para esta institución y la seguridad de la nación.

...nuestra nación ha llegado a "un momento decisivo"

Cómo tomar sabias decisiones

El año pasado se celebró el 25º aniversario de la caída del Muro de Berlín —un recordatorio de que Estados Unidos, junto con sus aliados, prevaleció sobre un dedicado adversario soviético, al unirse como nación, por el bien del país.

Durante décadas y a través de las líneas partidistas, hemos colaborado para hacer inversiones estratégicas, a largo plazo, en la innovación y reforma de las Fuerzas Armadas de nuestra nación —inversiones que, por último, nos ayudaron a forzar al régimen soviético a dar su brazo a torcer.

En ese entonces, los líderes de Estados Unidos tomaron decisiones difíciles —y ahora también debemos tomar decisiones difíciles. Debemos navegar a través del período actual de transición y realineamiento, y darnos cuenta de las realidades y desafíos que en la actualidad enfrentan nuestras iniciativas de defensa para que estemos preparados a enfrentar los desafíos del futuro.

Si hacemos las inversiones correctas —en nuestras asociaciones en todo el mundo, en la innovación y en las iniciativas de defensa— mantendremos nuestra Fuerzas Armadas y el liderazgo global de la nación por un buen camino sostenible en el siglo XXI.

Según dijo el presidente Ronald Reagan, nuestra nación ha llegado a "un momento decisivo": para el Congreso, los partidos políticos y, por último, el pueblo estadounidense.[4] Debemos tomar sabias decisiones.

Chuck Hagel es el 24º Secretario de Defensa y el primer soldado veterano de combate que ha liderado el Departamento de Defensa. Sirvió en calidad de jefe de escuadra en la 9ª División de Infantería del Ejército en Vietnam, ascendió al grado de sargento y ganó numerosas condecoraciones y honores militares, incluyendo dos Corazones Purpúreos [herido en combate]. Subsiguientemente, egresó de la Universidad de Nebraska en la ciudad de Omaha. El secretario Hagel previamente sirvió en calidad de sub administrador de la Administración de Asuntos de Veteranos y representó al Estado de Nebraska por 12 años en el Senado de Estados Unidos. El presente artículo fue adaptado de su discurso ante el Foro de defensa nacional Reagan, 15 de noviembre de 2014.

Referencias bibliográficas

1. Kissinger, Henry, *World Order* (Nueva York: Penguin Press, 2014).
2. ISIL significa el Estado islámico de Irak y el levante.
3. El Departamento de Defensa, *Department of Defense Annual Report, Fiscal Year 1982*, por Harold Brown (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 19 de enero de 1981).
4. Reagan, Ronald, "A Time for Choosing" (discurso político, Los Ángeles, California, 27 de octubre de 1964), disponible en http://www.reaganfoundation.org (accedido 16 de diciembre de 2014).

Un soldado del 23º Batallón químico, biológico, radiológico y nuclear, lleva a cabo un entrenamiento sobre armas de destrucción masiva durante un ejercicio de entrenamiento de campo el 31 de mayo de 2013, en la República de Corea.
(Foto: Cortesía del PAO del 1er Equipo de Combate de Brigada Blindada)

El desafío que presenta la lucha contra las armas de destrucción masiva en la Península de Corea

Teniente coronel Scott Daulton, Ejército de EUA y
Teniente coronel Bill Shavce, Ejército de EUA

Las armas de destrucción masiva (*WMD*, por sus siglas en inglés) crean desafíos para el Ejército de EUA que no desaparecerán en un futuro cercano. Es evidente que el futuro ambiente operacional incluirá una variedad de actores estatales y no estatales que buscarán contrarrestar la influencia de EUA, o poner en peligro a las fuerzas estadounidenses y aliadas a través de los programas de *WMD*. Los probables escenarios que tienen que ver con las *WMD* van desde programas que son relativamente benignos, donde una nación solicita la asistencia de EUA en el desmantelamiento de su propio programa de *WMD*, hasta los casos en donde el adversario, voluntariamente, declara que proporciona *WMD* a actores no estatales, e insta el uso de las mismas contra los intereses estadounidenses. El Ejército de EUA —específicamente, la fuerza convencional—debe tomar las medidas necesarias para Contrarrestar las operaciones de armas de destrucción masiva (*CWMD*, por sus siglas en inglés).

Este artículo aborda la manera en que la 2ª División de infantería se prepara para las operaciones a fin de *CWMD* en la Península coreana. En primer lugar, es necesario comprender el antecedente estratégico que impulsa el requerimiento para el desarrollo de una capacidad de operaciones para *CWMD* en la Península coreana.

Antecedentes de las operaciones para la eliminación de las armas de destrucción masiva

En la Publicación conjunta 1-02, *Department of Defense Dictionary of Military and Associated Terms* (8 de noviembre de 2010, actualizada hasta el 16 de julio de 2014), se define las WMD como armas "químicas, biológicas, radiológicas, o armas nucleares, capaces de ocasionar un alto grado de destrucción, o causar bajas masivas, excluyendo los medios de transporte, o de propulsión de armas, si esos medios constituyen una parte independiente y divisible del arma". Las operaciones para "*CWMD*" anteriormente eran conocidas como la eliminación de *WMD*, o *WMD-E*, por sus siglas en inglés. Según lo descrito en el *Department of Defense Strategy for Countering Weapons of Mass Destruction* de 2014, las operaciones para *CWMD* es un término general que estratégicamente se usa para describir toda la gama de las iniciativas del Departamento de Defensa (DoD, por sus siglas en inglés) y del gobierno de Estados Unidos puestas en marcha para garantizar "que ni Estados Unidos, ni sus aliados, ni sus socios, sean atacados ni coaccionados por actores que poseen *WMD*".[1] En vista de que las operaciones para *CWMD* es un término amplio e inclusivo en el documento de estrategia para *CWMD* recientemente publicado, es necesario que en el presente artículo se defina su uso. En este artículo, las operaciones para *CWMD* específicamente se usan para describir las tareas colectivas identificadas en el Manual de campaña (*Field Manual* – FM, por sus siglas en inglés) 7-15, *The Army Universal Task List*, artículo 6.9.2.3, "*Conduct Weapons of Mass Destruction Elimination Operations*, como "las acciones emprendidas en un ambiente hostil o incierto para sistemáticamente localizar, caracterizar, asegurar y desactivar, o destruir los programas de *WMD* y las capacidades afines".[2]

Anteriormente, la responsabilidad principal era de las unidades con capacidades especializadas, tales como las fuerzas de operaciones especiales y unidades escolta técnicas que funcionan en ubicaciones geográficas específicas (por ejemplo, Corea), ahora el requisito para que las fuerzas del Ejército comprendan y se preparaen para *CWMD* cruza los componentes y comandos combatientes geográficos. Probablemente, las operaciones para *CWMD* involucran la participación directa de las fuerzas convencionales del Ejército.

Desde 2011, Estados Unidos y sus aliados han llevado a cabo operaciones para *CWMD* en Libia y Siria, mientras continúan disuadiendo conflictos con una emergente potencia nuclear en la Península coreana. En 2012, el Presidente emitió un mandato específico en donde destacó la importancia de las operaciones para *CWMD*:

> La proliferación de tecnología de armas nucleares, biológicas y químicas tiene el potencial de aumentar las amenazas impuestas por los actores estatales regionales…Por lo tanto, el Departamento de Defensa seguirá mejorando sus capacidades y actuando con distintos socios internos y del extranjero, para llevar a cabo operaciones eficaces a fin de contrarrestar la proliferación de las *WMD*.[3]

Del mismo modo, la estrategia de defensa nacional asigna al DoD el desarrollo de capacidades para contrarrestar las armas de destrucción masiva. La *Department of Defense Strategy for Countering Weapons of Mass Destruction* de 2014 amplia las opciones de las operaciones para *CWMD* lo que incluye un enfoque de Gobierno como un todo, al aprovechar los habilitadores

y capacidades especializadas fuera del Departamento de Defensa.[4] El concepto básico de las Operaciones conjuntas: Las Fuerzas conjuntas de 2020 prevén un ambiente operacional en el futuro cercano donde el gobierno de Estados Unidos aprovecha todos los instrumentos del poder nacional del país para llevar a cabo, globalmente, operaciones para *CWMD*.[5] El Ejército de EUA apoya a la fuerza conjunta al proporcionar una fuerza entrenada y lista para *CWMD*, específicamente, a través de las operaciones para *CWMD*. Evidentemente, la misión para *CWMD* se ha salido del ámbito exclusivo de las operaciones especiales del Ejército y se está tornando cada vez más relevante en toda nuestra fuerza convencional.

Las recientes iniciativas de las operaciones para CWMD

En el nivel táctico, la misión para *CWMD* tiene que ver con varias comandancias de división y equipos de combate de brigada (BCT, por sus siglas en inglés). En 2010, el foco principal de la 2ª División de infantería en caso de operaciones de combate de mayor envergadura, o un colapso de Corea del Norte, se convirtió en la eliminación de las plataformas y programas de *WMD* del Norte. La 2ª División de infantería conoce a su adversario y el ambiente operacional. Sin embargo, esta responsabilidad va más allá de las fuerzas permanentemente acantonadas en la Península que incluye a los BCT asignados con la tarea de desplegarse y combatir con la división. Por ejemplo, la 82ª División aerotransportada, como la fuerza de respuesta global, también comparte la responsabilidad de llevar a cabo las operaciones para *CWMD*; sin embargo, difiere de la 2ª División de infantería en cuanto a que debe prepararse para una gama mucho más amplia y más inclusiva de futuros adversarios y ambientes operacionales.

Otras divisiones podrían tener una parte de las posibles tareas para *CWMD* en lugares problemáticos alrededor del mundo. En consecuencia, en el futuro, las fuerzas regionalmente alineadas en el Pacífico, así como

Los soldados toman un descanso durante una misión en el Camp Stanley, Corea del Sur, 9 de noviembre de 2011. Los soldados del 23º Batallón químico y del 110º Batallón químico, de la Base conjunta Lewis-McChord, Estado de Washington, participaron en la operación *Saber Strike II*, un ejercicio combinado de Estados Unidos y la República de Corea centrado en detección, identificación y defensa contra amenazas químicas, biológicas, radiológicas y nucleares.

(Foto del Sargento Antwaun Parrish, 5º Destacamento de asuntos públicos móvil)

la rotación de los BCT en el teatro de operaciones coreano, también requerirán entrenarse en un conjunto de misiones para *CWMD*. En vista de esta amplia gama de posibles ambientes operativos, los comandantes deberían comprender las tareas tácticas básicas para *CWMD* y, por lo tanto, preparar a sus fuerzas.

El requisito para preparar a las fuerzas para *CWMD* también es evidente a través de las instituciones de entrenamiento y apoyo del Ejército. Cuando se redactó este artículo, el Centro de Capacidades e Integración del Ejército estaba desarrollando los requisitos de las operaciones para *CWMD* y las capacidades relacionadas para el Ejército de 2020.

Además, el Centro de Entrenamiento nacional y el Centro de Entrenamiento de apresto conjunto, en coordinación con el 20º Comando químico, biológico, radiológico, nuclear y de explosivos de alto rendimiento (*CBRNE*, por sus siglas en inglés) y otras organizaciones, y en colaboración con la 2ª División de infantería, están ampliando sus instalaciones y cambiando los escenarios de los ejercicios a fin de incorporar las misiones para *CWMD* de una manera iterativa de mayor complejidad.[6]

Además, el Centro de Comando de misión de excelencia y el Centro de Apoyo de maniobra de excelencia están trabajando para capturar las lecciones aprendidas de cada una de estas rotaciones de entrenamiento e incorporarlas en la doctrina emergente de las operaciones para *CWMD*.

Si bien estas organizaciones continúan desarrollando las tareas para apoyar la lucha a fin de *CWMD*, muchas otras organizaciones están haciendo importantes contribuciones a la fuerza en cuanto a entrenamiento y equipamiento, aportes de conocedores de la materia y modelo avanzado y simulacro, y servir en calidad de conducto para la comunidad interinstitucional. Esto incluye el grupo de guerra asimétrica, la Organización contra dispositivos explosivos improvisados conjunta, la Agencia de reducción de amenaza contra la defensa, el Centro de Comando estratégico de EUA para combatir las armas de destrucción masiva y la recientemente activada Comandancia de Fuerza conjunta permanente para la eliminación de armas de destrucción masiva.

Esta creciente comunidad de interés demuestra el gran número de interesados conjuntos e interinstitucionales para *CWMD*.

Mientras tanto, la 2ª División de infantería, en colaboración con el Ejército de la República de Corea (ROK, por sus siglas en inglés) ha llevado a cabo una serie de actividades de entrenamiento centradas para *CWMD*, cada vez más complejas, de dos años de duración. Estos han incluido ejercicios de entrenamiento en vivo y virtuales, los cuales aprovechan los recursos de entrenamiento disponibles en el ROK.

Desde que se comenzó con un ejercicio básico de mando, control, computadoras e integración de inteligencia, el entrenamiento ha evolucionado a ejercicios combinados ROK-EUA, integrando a las fuerzas convencionales, fuerzas de operaciones especiales, elementos del *CBRNE* especializados y elementos de eliminación de materiales de guerra. Este proceso proporcionó numerosas lecciones y reveló varias brechas en cuanto a las capacidades relacionadas con las destrezas de la división para ejecutar las operaciones para *CWMD*.

Durante una reciente conferencia con estudiantes de la Escuela de postgrado Naval, el general de División, Thomas Vandal, comandante general de la 2ª División

de infantería, señaló, "En todo caso, el énfasis que hemos puesto en esta misión y en el entrenamiento de la misma, ha destacado cuán lejos todavía estamos de lograrlo."[7] La complejidad inherente en las misiones para *CWMD* abarcan todo el espectro: desde cuestiones políticas que tienen el potencial de afectar las operaciones tácticas, brechas en cuanto a material, hasta la doctrina emergente y las tácticas, técnicas y procedimientos.

Los desafíos tácticos para CWMD

Las operaciones tácticas para *CWMD* plantean desafíos singulares para las fuerzas de maniobra. En primer lugar, las fuerzas convencionales asignadas para *CWMD* pueden, no necesariamente, *poseer* su área operacional. Esas fuerzas pueden tener el requisito de aislar, adquirir y asegurar ciertas instalaciones; sin embargo, podría requerírseles coordinar —obtener permiso de los aliados, para desplazarse a través de las áreas operacionales amigas hacia el objetivo especificado. Las unidades pueden esperar tener que pasar las líneas a través de cada límite de unidad aliada individual para llegar a su zona de objetivo asignado.

Por lo tanto, cada fase de una misión para *CWMD* puede llevarse a cabo en un ambiente donde el movimiento es limitado por la velocidad y calidad de la coordinación con el dueño del terreno. Además, las áreas operacionales designadas por las unidades aliadas o de la coalición, son lo suficientemente pequeñas para eficazmente limitar los efectos que un Comandante puede usar en las mismas.

Una unidad que no es dueña del terreno, puede estar ejecutando operaciones para *CWMD* en una área operacional de otra fuerza, con la falta de sistemas de comunicaciones compatibles y unidades amigas compuestas, en gran medida, de una amalgama de sobrevivientes de formaciones ex yihadistas, con quienes Estados Unidos luchó por más de una década en Irak y Afganistán. Este es el escenario que las fuerzas convencionales del Ejército podrían, en la actualidad, enfrentar en distintos lugares en todo el Medio Oriente y África del Norte.

En cambio, si bien la 2ª División de infantería operaría en un ambiente en donde ha vivido y entrenado durante más de 60 años, el proceso de coordinación de movimientos y operaciones es singularmente complejo y desafiante. Esta coordinación requiere un mínimo de cinco equipos de enlace de apoyo de combate, cada uno compuesto de 20 a 25 soldados, incorporados en cinco distintos cuarteles generales del Cuerpo de Ejército ROK. Estos equipos no son elementos de organización y equipamiento estándar, los cuales requieren ser creados por la división con personal interno. Durante las operaciones de combate, es probable que la división se reduzca en más de 100 soldados para satisfacer los requisitos de estos enlaces.

La comandancia de la 2ª División de infantería puede ser entrenada para esta coordinación a través de un robusto programa de ejercicio anual. Dos ejercicios de teatro de uno a dos ejercicios de puesto de mando de la división, le permiten a la misma la posibilidad de entrenar con sus socios del ROK. Además, los escalones

Soldados de varias unidades ubicadas en el ROK participaron en el entrenamiento y certificación de Equipo en evasión, descontaminación y protección contra amenazas químicas, biológicas, radiológicas y nucleares, 9 de febrero de 2012.

(Foto del 1er Teniente Foss Davis, 2º Batallón, 1er Regimiento de artillería de defensa aérea)

de pelotón a comandancia de brigada, rutinariamente entrenan con las unidades del ROK, además de desarrollar la comprensión necesaria para la interoperabilidad. Este no sería el caso con una operación para *CWMD* de contingencia en otro teatro. Las unidades deberían prepararse para crear equipos de enlace a fin de apoyar las operaciones dentro de un área operacional de un socio no identificado.

Cómo prepararse para las Operaciones tácticas para CWMD

Una de las primeras lecciones que aprendió la 2ª División de infantería cuando comenzó a centrarse en *CWMD*, es que estas operaciones no son redadas; son operaciones de maniobra de armas combinadas que se llevan a cabo durante largos periodos. Las unidades del Ejército de EUA se destacan en el rápido aislamiento, adquisición y seguridad del terreno.

No obstante, las misiones para *CWMD* van más allá de tomar el control de un pedazo de tierra. El tiempo involucrado en la fase de explotación de una operación para *CWMD* en un complejo de tamaño industrial de *WMD* —mediante la eliminación de material explosivo, fuerzas especialistas de *CBRNE* y unidades de inteligencia militar— es casi imposible calcular hasta tanto la fuerza esté físicamente en el lugar y los diversos habilitadores técnicos lleven a cabo una evaluación inicial de explotación del sitio táctico e instalaciones. Según el tamaño del objetivo, solo este proceso podría tomar varios días. A menudo, dependiendo de qué encuentre la unidad en el sitio, la recompensa para lograr el éxito podría ser una larga estancia, a fin de esperar la terminación de la explotación táctica y que lleguen las fuerzas de seguimiento y se encarguen de la seguridad en el lugar. Esto requiere paciencia táctica por parte de los comandantes que podrían estar acostumbrados a adquirir un objetivo y luego continuar con el siguiente.

Sin embargo, las operaciones para *CWMD* requieren entrenamiento del *CBRNE* más allá de la sencilla defensa pasiva. La defensa pasiva del *CBRNE* —el entrenamiento duro y realista, en una postura protectora orientada a la misión [N. de T.: MOPP, por sus siglas en inglés. Los trajes MOPP proporcionan protección CBRN y los grados de protección van desde el nivel 1 hasta el nivel 4], que infunde el endurecimiento físico y psicológico necesario para funcionar durante períodos prolongados— no ha sido una prioridad, por así decirlo, en la última década en las operaciones de contrainsurgencia. La posición del suboficial del CBRN ya no es parte de la mayoría de las compañías de combate, lo que agrega al desafío de recuperar los conjuntos de destrezas perdidas. La administración de entrenamiento del *CBRN* y mantenimiento de equipos se convirtieron en tareas adicionales.

A fin de complicar las cosas, la competencia de tarea del *CBRNE* de destreza en el nivel 1 solo es el comienzo de la preparación de las operaciones para *CWMD*, no el estado final. El lograr que una unidad pueda disparar, desplazarse, comunicarse y sostenerse en una postura de protección orientada a la misión de nivel 4, es lo mínimo. Las unidades necesitan sentirse cómodas cuando operan bajo una postura de protección total por periodos prolongados. Las unidades tendrán que incorporar en su entrenamiento el endurecimiento psicológico para cuando los soldados potencialmente lidien con materiales peligrosos en ambientes desconocidos y hostiles.

Además, las unidades deben comprender cómo integrar a los habilitadores técnicos —los equipos de respuesta del *CBRN*, los equipos desactivadores nucleares, los equipos de eliminación de materiales explosivos— y sus equipos durante las misiones para *CWMD*. Cada uno de estos equipos son recursos sumamente especializados y de muy baja densidad. Las fuerzas convencionales deben buscar oportunidades para entrenar con estas fuerzas especiales a fin de comprender sus capacidades, limitaciones y requisitos operacionales. El entrenamiento asegura la familiaridad con estas fuerzas, así como sus requerimientos de apoyo singulares.

Las fuerzas convencionales deben ser entrenadas en los fundamentos de reconocimiento de blanco y familiarización con la instalación. El enseñar a los soldados a reconocer un contenedor de gas hexafluoruro, o identificar e informar los anzuelos J que señalan contenedores reactores revestidos de vidrio en una planta química, o saber la diferencia que hay entre los contenedores reactores y fermentadores en una planta biológica, rinde dividendos en la reducción del tiempo que se pasa en el objetivo haciendo la evaluación inicial.

Además, hay un beneficio de supervivencia para el entrenamiento. La mayor parte del material en un sitio de producción o almacenamiento de *WMD* es sensible o físicamente inestable. Esto requiere cuidado en su manejo y la implementación de medidas de control de fuego para prevenir daños colaterales de un posible tiroteo. El entrenamiento para controlar los efectos de

las armas en el exterior y en el interior de una planta de agente nervioso, por ejemplo, puede hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso catastrófico. Asimismo, una puerta construida como una bóveda de banco, no puede abrirse como una bóveda de banco. En una planta de armas biológicas, o en un área de almacenamiento de materiales nucleares, la gran puerta está ahí para mantener contenidos los materiales peligrosos.

Es imperativo que los comandantes comprendan que se necesita una combinación de tiempo, capacitación y entrenamiento para lograr la competencia en las operaciones para *CWMD*. Al momento de escribir este artículo, numerosas organizaciones de todo el Ejército y otros servicios, el Departamento de Defensa, la comunidad de inteligencia y la comunidad interinstitucional activamente buscan soluciones para los materiales bélicos y no bélicos a fin de enfrentar los retos relacionados con las operaciones para *CWMD*.

No obstante, queda un reto final: la sincronización entre los diferentes interesados. Varias autoridades en el Gobierno estadounidense están sincronizando las iniciativas hacia el establecimiento de los estados finales. En consecuencia, es probable que se produzca la duplicación de iniciativas.

Sugerencias

Los comandantes deben preparar a sus unidades para *CWMD* al centrarse en un número de tareas individuales y colectivas de alto rendimiento. Individualmente, las 11 tareas de defensiva del *CBRN* de destreza en el nivel 1 enumeradas en la *Soldier Training Publication* (STP) 21-1 del Manual de tareas comunes del soldado, o *SMCT*, por sus siglas en inglés, son los requerimientos mínimos para la operación exitosa en y en los alrededores de un sitio de *WMD*.[8]

El entrenamiento colectivo de pequeñas unidades debe incluir las siguientes tareas tácticas que se encuentran en el FM 7-15:

- Llevar a cabo Movimientos de tropa táctica (Army Tactical Task 1.3), especialmente en otras unidades de área de operaciones.
- Aislar los sitios de *WMD* (Army Tactical Task 6.9.2.3.1).
- Explotar los sitios de *WMD* (Army Tactical Task 6.9.2.3.2).
- Llevar a cabo ejercicios de defensa del CBRN (Army Tactical Task 6.9.3).
- Llevar a cabo la vigilancia del CBRN (Army Tactical Task 6.9.3.2.1.2), incluso ejercicios de exposición a radiación.
- Llevar a cabo el ejercicio de descontaminación del CBRN (Army Tactical Task 6.9.3.2.3).[9]

El entrenamiento colectivo de una unidad grande debe centrarse en controlar la exposición a la radiación de la unidad. Idealmente, una actividad de entrenamiento colectivo de unidad grande culminará en un ejercicio de entrenamiento situacional para *CWMD* o ejercicio de puesto de mando específicamente concebido para un teatro o área de operaciones asignado, centrado en aislar el objetivo y la evaluación inicial.

Por último, las unidades deben desplegar unidades con todo el equipo autorizado de Defensa del *CBRN* y antes del despliegue, cada soldado debe poseer una máscara actualizada y validada.

A fin de superar los retos asociados con la falta de sincronización de las iniciativas para *CWMD*, el Gobierno estadounidense debe establecer un programa integral, que vincula a los muchos y dispersos integrantes de la comunidad para *CMWD* a un plan de campaña común.

La manera más sencilla y más económica por delante, es aprovechar los procesos que ya existen. El Foro de guerra contra las armas de destrucción en masa es uno de dichos procesos. Este foro está presidido por el comandante general del Octavo Ejército de EUA y se reúne trimestralmente y durante los meses en los que el foro no se reúne, se llevan a cabo reuniones con coroneles para moldear la agenda. Este foro, o uno similar, deben ampliar su actual discusión, en gran medida técnica, para que incluya a los integrantes de toda la comunidad para *CWMD* e incorpore, en cada escalón, material más relevante para los combatientes.

Conclusión

El Ejército de EUA enfrentará los desafíos asociados con la preparación y ejecución para *CWMD* durante algún tiempo. El lidiar con las operaciones para *CWMD* probablemente incluirá las fuerzas convencionales. Con este fin, la 2ª División de infantería se ha estado preparando, durante varios años, para esas misiones en estrecha coordinación con sus socios del ROK, en el cual desarrollan una serie de tácticas, técnicas y procedimientos para habilitar las operaciones tácticas para *CWMD*. Por otra parte, la comunidad para

CWMD sigue trabajando para apoyar en la preparación de soldados y unidades en previsión de esas misiones. No obstante, el éxito en caso de crisis dependerá, en última instancia, de la unidad de esfuerzo en los niveles operacionales y estratégicos.

El usar un medio ampliado modelado, según las iniciativas tales como el Foro de Guerra para *CWMD* del Octavo Ejército, puede ayudar a sincronizar las iniciativas del Gobierno como un todo a fin de prepararse para lidiar con las actividades para *CWMD*.

El Teniente coronel Scott Daulton, Ejército de EUA, es el planificador del CBRN en el Comando de Operaciones Especiales, Pacífico. Cuenta a su haber con una licenciatura en Inglés de la Universidad de Kentucky, una maestría en Inteligencia estratégica de la Universidad Militar Americana y una maestría en Artes y Ciencias militares de la Escuela de Comando y Estado Mayor. Daulton sirvió en calidad de oficial químico de la 2ª División de infantería desde junio de 2013 hasta junio de 2014

El Teniente coronel Bill Shavce, Ejército de EUA, es jefe de futuras operaciones para el 32º Comando de Defensa aérea y de misiles, en el Fuerte Bliss, Estado de Texas. Cuenta a su haber con una licenciatura en Ingeniería computacional de la Academia Militar de EUA, una maestría en Estudios de espacio de la Universidad Militar Americana y una maestría en Artes y Ciencias militares de la Escuela de Estudios Avanzados. Su asignación más reciente fue en calidad de Asistente del G3 para la 2ª División de infantería.

Referencias Bibliográficas

1. *Countering Weapons of Mass Destruction* (Washington, DC: Department of Defense, June 2014), http://www.defense.gov/pubs/DoD_Strategy_for_Countering_Weapons_of_Mass_Destruction_dated_June_2014.pdf.

2. Field Manual (FM) 7-15, *The Army Universal Task List*, (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO],29 June 2012). Note that FM 7-15 quotes FM 3-11, *Multi-Service Doctrine for Chemical, Biological, Radiological, and Nuclear Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, July 2011).

3. Office of the Secretary of Defense, *Sustaining U.S. Global Leadership: Priorities for 21st Century Defense*, January 2012: 3, http://www.defense.gov/news/defense_strategic_guidance.pdf.

4. *DOD Strategy to Counter Weapons of Mass Destruction,* v.

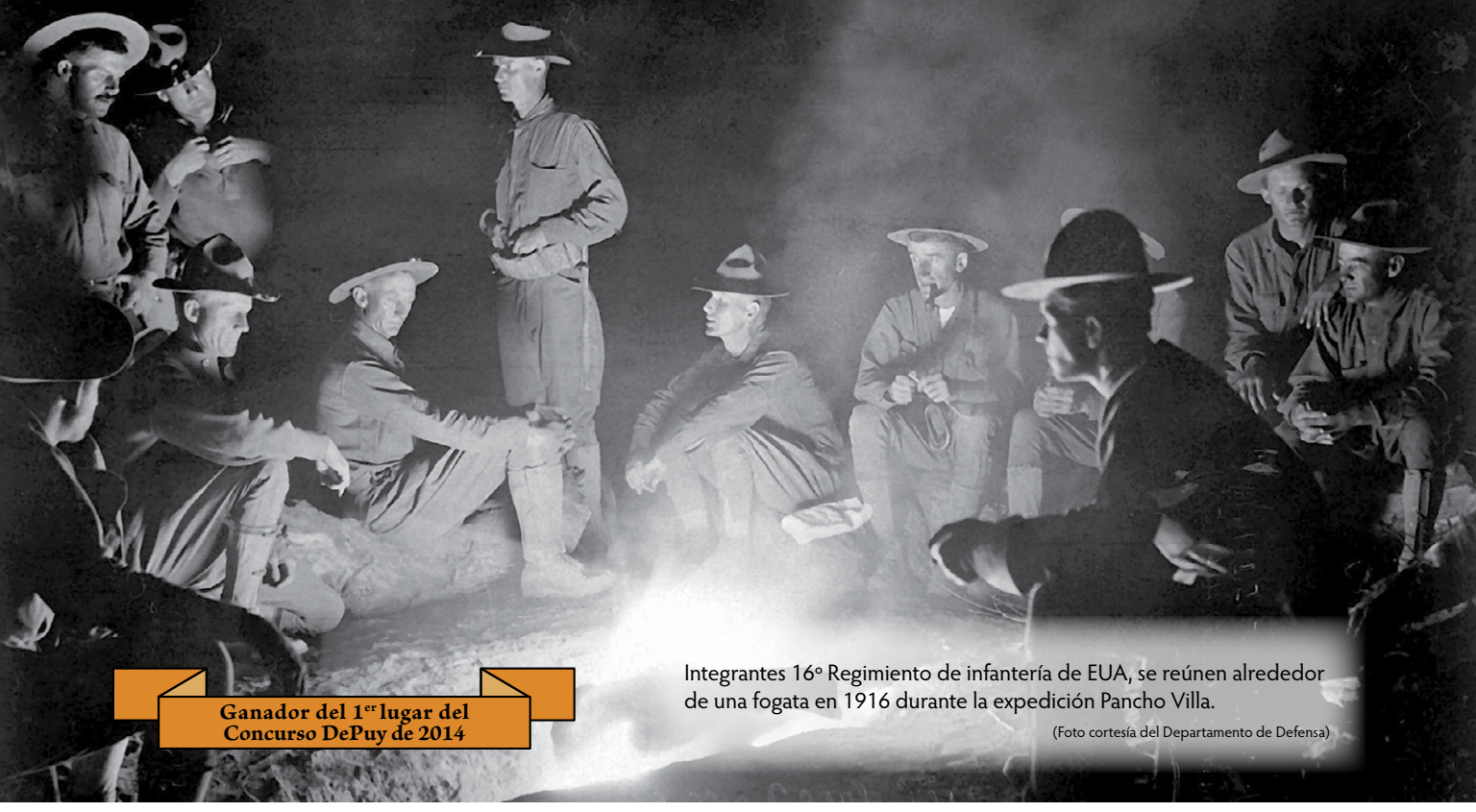
5. Chairman of the Joint Chiefs of Staff, *Capstone Concept for Joint Operations: Joint Force 2020*, 10 September 2012, http://www.dtic.mil/doctrine/concepts/ccjo_jointforce2020.pdf.

6. Una rotación de JRTC, en octubre de 2013 abarcaba una misión para CWMD en instalaciones de menor escala. La recientemente finalizada 14-03 rotación NTC, en enero de 2014 expandió este entrenamiento que incluyó múltiples instalaciones CBRNE y sucesos EOD, así como la creación de un nuevo equipo de observadores y controladores, un equipo de Desert Fox, especialmente para la Fuerza de Tarea CBRN que consistió en elementos de maniobra y capacitadores de especialidad CBRN y técnicos EOD. Las rotaciones 14-08 NTC, en junio de 2014, expandieron aún más este entrenamiento el cual incluye operaciones para CWMD en instalaciones de tamaño industrial e incorporó las maniobras del ROK y de las fuerzas técnicas.

7. Vandal, General de División, teleconferencia en video durante el Seminario de operaciones CWMD de la Escuela Naval de Estudios Superiores, 17 de enero de 201.

8. STP 21-1, *Soldier's Manual of Common Tasks: Warrior Skills Level 1* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], abril de 2014). The eleven individual CBRN defensive tasks are Maintain Your Assigned Protective Mask, Protect Yourself from Chemical and Biological Contamination (CB) Using Your Assigned Protective Mask, React to Chemical or Biological (CB) Hazard/Attack, Protect Yourself from CBRN Injury/Contamination with the JSLIST Chemical-Protective Ensemble, Mark CBRN-Contaminated Areas, Decontaminate Yourself and Individual Equipment Using Chemical Decontaminating Kits, Detect Chemical Agents Using M8/M9 Detector Paper, Respond to Depleted Uranium DU, React to Nuclear Hazard/Attack, Protect Yourself from CBRN Injury/Contamination When Changing MOPP Using the JLIST Chemical-Protective Ensemble, and Perform First Aid for Nerve Agent Injury.

9. Ver FM 7-15. The small-unit collective task, "Conduct CBRN Decontamination," específicamente refiérase a "Conduct Operational Decontamination Using Unit MTOE Equipment."



Ganador del 1er lugar del Concurso DePuy de 2014

Integrantes 16º Regimiento de infantería de EUA, se reúnen alrededor de una fogata en 1916 durante la expedición Pancho Villa.

(Foto cortesía del Departamento de Defensa)

Las famosas fogatas de Eisenhower

Cómo mantener al Ejército adaptable, ágil e innovador en tiempos de austeridad

Coronel (retirado) John Culclasure, Fuerza Aérea de EUA

El fuego es el bienestar principal del campamento, ya sea en verano o invierno, y se extiende de una temporada a la otra. Sirve tanto para levantarnos el ánimo como para darnos calor y mantenernos secos.

—Henry David Thoreau

Jamás disparó un tiro motivado por la ira.[1] Nunca combatió en una primera línea de fuego verdadera.[2] Sin embargo, el general Dwight D. Eisenhower, se convirtió en uno de los oficiales más eficaces, innovadores y prestigiosos que sirviera en el Ejército de EUA y, eventualmente, como Presidente de Estados Unidos. Eisenhower, el soldado, se convirtió

en el líder que avanzó un Ejército que no se había puesto a prueba, lo adaptó y le infundió un grado de agilidad para emprender misiones sumamente difíciles. El que un oficial disfrutara de tal éxito sin haber participado en combate cercano puede parecer extraño, sin embargo, ciertas circunstancias y acontecimientos hicieron este hecho posible. Con sus memorias, Eisenhower da luz a, tal vez, el episodio de transición más importante de su carrera.

Al parecer, las contribuciones eventuales y grandes de Eisenhower al Ejército comenzaron mientras estaba sentado frente a una "pequeña fogata".[3] Más importante aún, lo hizo en compañía de otro oficial que ejercería gran influencia sobre él.[4] Esa confluencia de acontecimientos sembró la semilla de la sabiduría y tiene ramificaciones para el Ejército de hoy en día, a medida que el mismo, se enfrenta a un futuro de restricciones fiscales y una reducción relacionada con el entrenamiento y equipo.[5] Por consiguiente, el actual Ejército, busca maneras de ser flexible y adaptable en virtud de ese futuro restrictivo. No es complicado ni elaborado, pero quizás "las pequeñas fogatas" de Ike [el apodo de Eisenhower], sea el modelo, o la clave para un Ejército futuro exitoso. El ambiente de fogata sugiere una manera de destacar y mejorar lo que es verdaderamente el mejor arma de un soldado para adaptarse e innovar: el proceso cognitivo.

En primer lugar, la comprensión del ambiente relajado de esas fogatas en la historia personal de Eisenhower, es crucial para que pueda ser repetido y puesto en práctica tanto en la tutoría como en el aprendizaje del Ejército de hoy en día. A continuación, en este artículo se presenta un tema muy importante que se desarrolla en un entorno de fogata, el cual permite centrarse en la capacidad o destreza que el Ejército, en general, debe comprender (y en un grado que, en la actualidad, persigue): el concepto del centro operacional de gravedad (COG, por sus siglas en inglés). Además, con su buen entorno y tema, el ambiente de fogata, en última instancia, facilita el recurso más valioso del Ejército: el individuo, o más específicamente, la mente del individuo, que, por encima de todo, es la base de un pensador eficaz y líder. Por último, invitar a otras ramas del servicio a participar en una fogata más grande, nos lleva a ganar puntos de vista variados sobre el concepto de COG, así como contribuye a que el Ejército siga adoptando el mismo. Y todo comienza con un ambiente muy sencillo.

El bienestar principal del campamento

Eisenhower como individuo, y más tarde, en calidad de oficial, fue producto de su ambiente y

En Inglaterra, el general Dwight D. Eisenhower, da la orden del día a los paracaidistas, "Victoria total —nada más ni nada menos", justo antes de que abordaran sus aviones para participar en el primer asalto en la invasión de Europa.

(Foto del Centro de Historia Militar)

experiencias, algunas de las cuales son muy conocidas. Eisenhower creció en condiciones algo austeras en Abilene, Kansas.[6] Posteriormente, asistió a West Point.[7] Además, sirvió en un Ejército que estaba limitado en términos de presupuesto y recursos humanos.[8] Lo que resulta intrigante sobre su temprana carrera es cómo el encanto de las campañas y operaciones, la historia que amó cuando era un jovencito, pero que llegó a detestar cuando era un cadete de West Point, lo apartó de su estudio.[9] Eventualmente, la historia, nuevamente, cautivó a Eisenhower. Se convirtió en un oficial muy hábil para adentrarse en los hechos históricos a fin de explicar por qué ciertas operaciones tuvieron éxito o fracasaron. Este regreso a la fascinación por la historia, que más adelante fue tan beneficiosa en la carrera de Eisenhower, no fue por casualidad.

Eisenhower atribuyó su asignación a Panamá como el origen de su renovada curiosidad por la historia.[10] Como parte de sus deberes en ese territorio, exploró el interior del país y, a veces, pasaba la noche en el lugar, disfrutando de una "pequeña fogata".[11] Sin embargo, no estaba solo durante estas horas de la tarde. Los escritos de Eisenhower indican la presencia de otros oficiales. Cuando los hombres, independientemente de sus antecedentes, se reúnen alrededor de la luz relajante de una fogata, hablan y, por lo regular, hablan de todo. En la historia de Eisenhower, esas conversaciones se centraron en la historia.[12] Además, resulta seguro presumir que hablaron de armas, operaciones y del Ejército futuro. Un oficial que participó en estas conversaciones, en particular, se convirtió en una gran influencia —el actor principal en la historia de Eisenhower que fue muy crucial en el modelo de fogata.

Eisenhower escribe sobre cómo encontró a un fabuloso mentor en el General Fox Conner, el influyente oficial previamente aludido.[13] Fue Conner, el oficial de operaciones del General Pershing en Francia durante la Primera Guerra Mundial, quien lisonjeó, motivó y tentó al joven Eisenhower a impregnarse de conocimientos e historia militar.[14] Eisenhower describió con gusto a Conner como una persona de mucho conocimiento, un "almacén de asesoramiento axiomático".[15] Aparentemente, Conner también notó algo. Vio una gran promesa en un joven oficial que podría producir buenos frutos a través del desarrollo necesitado. El tener en cuenta esta relación significativa ocurrida en un ambiente muy relajado de atmósfera, casi mística, de una fogata resulta ilustrativo e instructivo.

En la actualidad, sería un desafío creativo para el Ejército analizar ese episodio y establecer el mismo "bienestar principal de campamento" relajado— que de aquí en adelante, en el presente artículo, se le llamará *fogata* por conveniencia y consistencia— para ayudar con el proceso de desarrollo y tutoría.[16] En este artículo no se ofrecen sugerencias de cómo reinventar el programa de tutoría del Ejército; el interés específico del mismo se centra en el ambiente de fogata.

La importancia de un ambiente de tutoría se ve reflejada en otras instituciones administrativas y de entrenamiento no militares; una es el mundo de los deportes. La Comisión de deporte australiana considera que, "el primer rol que juega el tutor es crear un ambiente conductivo y desafiante para el aprendizaje".[17] Las similitudes entre el deporte y la institución castrense puede ser evidente y obviamente adecuada. Ambos requieren del esfuerzo de equipo, el comprender los planes complejos, agilidad y pensamiento rápido en un ambiente violento (si solo se habla del contacto físico para los deportes). El sagaz Conner, obviamente logró aprovechar su ambiente de tutoría elegido, la fogata. Algunos detalles de la fogata, una vez analizados, resultan intrigantes.

Un ambiente tranquilo y sin problemas, la fogata principalmente trata de discusiones. Este ambiente, independientemente del tema, afortunadamente no requiere instalaciones complicadas ni ejercicios complejos. Como ejemplo, los ejercicios de grupo de estado mayor llevados a cabo en el Curso de Oficiales de Comando y Estado Mayor General (CGSOC, por sus siglas en inglés) facilitan el aprendizaje: los grupos pequeños, dedicados a la cooperación y respeto junto con la facilitación competente, es una buena dosis de cuestionamiento y una pizca de limitación de tiempo (a fin de cuentas, una fogata se apaga con el tiempo). Dada la pequeña escala del ejercicio, los soldados no se pierden en el medio ambiente. Además, muy

General Fox Conner

parecido a la escena de fogata que describe Eisenhower, el proceso definitivamente es una experiencia cognitiva. La sencillez del modelo de fogata revela sus otros puntos atractivos.

Esta estructura no se limita al CGSOC. Puede ser usada en todos los niveles y no requiere de instalaciones de entrenamiento complejas disponibles para los que se encuentran en un nivel de comando combatiente (V.gr., Centro de preparación de guerrero del Ejército de EUA en Europa).[18] Ciertamente, el ambiente de fogata puede darse allí, pero también es muy adecuado para el nivel de compañía hasta los niveles de batallón, brigada y división. Al revisar la historia de Eisenhower, hay algunos puntos clave que destacar cuando se toma en consideración este paradigma:

- Busque la sencillez y evite cualquier tipo de metodología dogmática o rutinaria.
- No hay que introducir en el proceso ningún requerimiento pragmático.
- No hay necesidad de verificaciones rutinarias en el aprendizaje.
- Por último, del tono que se extrae de las memorias de Eisenhower, no es evidente la reprimenda. Ninguna sola vez menciona algún tipo de crítica o contrarréplica por parte de Conner. Las memorias transmiten un poco de dar y recibir, entremezclado con estímulo, tan instrumental en la estimulación del proceso cognitivo.

Como un caso puntual, Eisenhower relata cómo desdeñó el curso de "memoria" de historia en West Point.[19] Con suaves preguntas, consultas e insistencia que eventualmente engendraron en Eisenhower un interés renovado en el tema, Conner emprendió el proceso de interés motivador. Nuevamente, en sus memorias, Eisenhower no registra un momento de inquietud. Por admisión del propio Eisenhower, el cambio en su actitud se dio cuando Conner evidentemente atrajo, con el tiempo a Eisenhower al proceso cognitivo. [20]

El término *cognitivo* aparece ahora en los libros militares, tanto del Ejército como en el servicio conjunto.[21] Por ejemplo, en contraste con las publicaciones conjuntas formales, las recientes versiones muestran cómo la doctrina ahora evita la proposición de que el seguir una lista de verificación de planificación establecida, siempre produce un plan de operaciones decente (y, dicho sea de paso, el éxito operacional). El interés de alguna manera nuevo en lo cognitivo invita a otra reflexión sobre el desarrollo-vía-tutoría que en sus documentos registra Eisenhower.

Como beneficio adicional, un buen tutor gana también de esta disposición.[22] Es bastante posible que esta tutoría "hizo" que Conner pudiera sentirse orgulloso de su aporte al futuro Ejército. De hecho, si hay alguna duda sobre la eficacia de la tutoría estilo fogata, el dúo Eisenhower-Conner representa el epítome de un buen liderazgo y tutoría dinámica desarrollada sencillamente a través de dicho proceso. Sin embargo, los líderes y tutores necesitan ser desconfiados.

Ben Franklin es famoso por su pregunta retórica, ¿Ama la vida?" su acentuado seguimiento a una rápida respuesta sugirió de respuesta un Sí: "Entonces, no desperdicie el tiempo; de eso está hecha la vida".

Al presumir que no hay escasez de fogatas, el tiempo que se pasa frente al fuego de las mismas es, sin embargo, finito. Ese tiempo debe usarse prudentemente. Ben Franklin es conocido por su pregunta retórica, "¿Ama la vida?" Su acentuado seguimiento a una rápida respuesta sugirió de respuesta un supuesto "Sí": "Entonces, no desperdicie el tiempo; de eso está hecha la vida."[23] A fin de poner en práctica la pequeña joya de sabiduría de Franklin en el Ejército, sustituya la palabra "vida" con la palabra "éxito". Esto resulta oportuno, a medida que el Ejército regresa a la guarnición y se esfuerza por mantener un alto ritmo de entrenamiento al cual están acostumbrados los soldados como resultado de sus intensas experiencias operacionales en la década de conflicto.[24] Esto plantea otro punto crítico.

El Ejército, así como la naturaleza, aborrece el vacío, por consiguiente, yace una trampa la cual hay que evitar: El Ejército no debe confundir la actividad con la acción. Si queda tiempo, el Ejército debe ocuparlo productivamente. Por lo tanto, es fundamental el tema de la fogata.

El tema esencial de fogata

Evidentemente, Eisenhower y Conner contemplaron el estado del Ejército de su tiempo.[25] Aparte de la historia, lo más seguro es que discutieron el tema de la adaptación como en la actualidad lo hace el Ejército. Recientemente, surgió una aplicación descriptiva por el General de Brigada Daniel Hughes, comandante general asistente, Centro de Armas Combinadas del Ejército–desarrollo y capacitación de líderes y Comandante asistente de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA. Específicamente, esta aplicación conlleva a imaginarse al soldado como si fuera una figura de palo, lejos en una línea de tiempo, que se extiende a un futuro donde le espera un ambiente muy complejo.[26] En esa línea de tiempo, ¿cómo reconoce y le hace frente un soldado a una amenaza que podría provenir de una multitud de direcciones? [27] En su ambiente más simple, para sobrevivir, el soldado primero debe percibir una amenaza y, entonces, adaptarse. Naturalmente, esto exige que el Ejército primero proporcione al soldado las destrezas necesarias para discernir esa amenaza. Una vez que la amenaza es reconocida, entonces el soldado debe, en muchos casos, innovar para adaptarse a la misma. Sin embargo, la innovación de entrenamiento que conduce a la adaptación parece sumamente complicada.

El Ejército cuenta con muchas maneras de hacerlo. Sin embargo, para pedir prestado y modificar (si no destrozar) un axioma del As alemán, Adolf Galland, es justo afirmar que un ejército que intenta entrenar para todo, entrena para nada.[28] De manera que en su lugar, un ejército debe poder adaptarse. En virtud de las futuras limitaciones de recursos, el Ejército obviamente se da cuenta de que no puede entrenar para todo tipo de contingencia; no obstante, debe entrenar para adaptarse a reaccionar ante toda contingencia. A fin de hacerlo, debe centrarse en una *capacidad o destreza en particular* que mejore la adaptabilidad y dé cabida a la flexibilidad.

El Ejército, como otros servicios, debe adoptar un medio, un concepto, un tema. Por ejemplo, la Fuerza Aérea de EUA, por mucho tiempo, persiguió el concepto de control centralizado y ejecución descentralizada. Esta doctrina específica de poderío aéreo había identificado, en última instancia, a la Fuerza Aérea como un servicio auténtico independiente.[29] Esto llevó a la exclusividad de la Fuerza Aérea en un medio específico. Por su parte, la Armada de EUA audazmente declaró que "proporcionaría opciones en alta mar para disuadir, influir y ganar en una época de incertidumbre".[30] Obviamente, el terreno y la ocupación, todavía importa. Sin embargo, ese es el dominio del Ejército según lo expuesto por el Jefe de Estado Mayor del Ejército con su evaluación puntual en cuanto a que el ambiente de seguridad operacional está "caracterizado por una gran complejidad".[31]

A fin de administrar la complejidad operacional, el Ejército, pone en práctica un proceso de planificación para el diseño operacional (la metodología de diseño del Ejército).[32] Sin embargo, la panificación operacional, incluyendo el diseño, es un proceso bastante largo y detallado que depende de algo específico para ser útil. De manera que, ¿qué es lo que el Ejército debe captar como la condición sine qua non—lo que debe entenderse para que no pierda la figura descrita anteriormente? Ciertamente, tal vez pueda surgir por la tentación de centrarse en un estado final, pero eso sería incorrecto.

Eisenhower da la respuesta. En su libro titulado *Crusade in Europe*, estaba implementando el diseño aunque no usó ese descriptor. Más específicamente, Eisenhower se centra en la importante idea del *COG operacional*, aunque ese término específico no se menciona ni una sola vez, ni se identifica como tal. Por ejemplo, una vez que el Ejército pudo plantar su huella en el continente europeo después de la Operación *Overlord*, Eisenhower, acertadamente, describe lo que tenía que ser atacado — la "fuente de poder".[33] Eisenhower, claramente, declara lo siguiente: "Este propósito de destruir a las fuerzas enemigas siempre fue nuestro principio rector".[34] En todo su libro, todos los aspectos de la planificación se basan en ese punto principal. En algunos aspectos, el libro *Crusade in Europe* se lee como un estudio de caso sobre el diseño, aunque la actual terminología de diseño — por ejemplo, COG — no se incluye.

El énfasis puesto en el proceso de diseño y el COG operacional, llega en un momento oportuno. Luego de la caída de la Unión Soviética, el mundo se tornó un ambiente increíblemente complejo. Numerosos teóricos hicieron muchos intentos por describirlo. El folleto de Thomas H. Henriksen, titulado *The New World Order*, sucinta y precisamente captó la época, al comenzar con esta escalofriante predicción: "Desgraciadamente para la raza humana, la guerra tiene futuro".[35] Ese sombrío presagio más bien parecía estar fuera de lugar, en un momento cuando la champaña fluía en todas las instalaciones de alerta estadounidenses después de que el

presidente, George H. Bush, retirara la Fuerza de disuasión nuclear.[36] Un tanto profético, Henriksen escribió su calamitosa advertencia casi inmediatamente después del retiro de la Fuerza de disuasión nuclear. [37]

Más de dos décadas después, es probable que el Ejército acepte que el presagio de Henriksen resultó ser cierto. Según lo triste y recientemente publicado en un artículo del *Wall Street Journal* se informó que, "los dictadores han regresado".[38] En dicho artículo, Bret Stephens, conmovedoramente, planteó cómo los mecanismos de la democracia no están echando raíces según lo deseado:

> Tal vez sea algo en el agua. O en la cultura. O en la religión. O en el sistema educativo. O en el nivel de desarrollo económico. O en la manera solapada en la que los líderes autoritarios manipulan los medios de comunicación y reprimen la disidencia. [39]

Las palabras "cultura" y "religión" se destacan cuando representan los tipos de desafíos, que suplican el uso de la experiencia analítica y operacional del Ejército tan arduamente ganada en las últimas décadas. La frase "maneras solapadas", en particular, evoca los escenarios complejos que exigen el análisis de una sola cosa — el COG operacional— que podría influir, derrotar o anular a los "líderes autoritarios".[40] Afortunadamente, el diseño operacional y el COG operacional ahora son piezas críticas del plan de estudios del CGSOC.[41]

Según lo descrito anteriormente, el ambiente del CGSOC sirve como un comienzo modesto para copiar bien el ambiente de fogata. Pero, ¿adopta verdaderamente el CGSOC el tema del COG operacional en un grado adecuado?

Los estudiantes reciben una introducción moderadamente detallada en una clase de operaciones conjuntas, pero las clases impartidas por el departamento de Historia militar están casi desprovistas del tema. Por ejemplo, el concepto COG se menciona una sola vez en todos los planes de lección del departamento de Historia militar.[42] A fin de remediar esta incongruencia, se debe tomar en consideración inyectar el COG operacional en el CGSOC como un tema general. La práctica de su uso es necesaria, así como analizar muchos estudios de casos históricos para estudiar las situaciones en que el COG operacional fue puesto en práctica para buen efecto, o hasta los casos en que no se puso en práctica.

Es el proceso cognitivo el que tentará y doblegará al COG operacional. Ninguna lista de verificación puede hacerlo sola. Además, el concepto de COG operacional no es algo que se aprende una sola vez. Es un elemento de diseño complejo y, como todo lo complejo, debe ser regularmente revisado y ejecutado. Por lo tanto, aparece otro desafío: en las unidades del Ejército, al liderazgo le corresponde mantener viva la lección del COG operacional. Si el Ejército, sinceramente, hiciera énfasis en la importancia de un tema, se despertaría activamente el interés de los soldados.

Pasivamente hablando, las listas de lectura sirven como incentivo. Después de todo, les corresponde a los soldados mostrar iniciativa y, por su propia cuenta, llevar a cabo un estudio del concepto. La lista de lectura del Jefe de Estado Mayor del Ejército, en particular, ofrece una excelente selección.[43] Por ejemplo, se incluye un libro maravilloso: el libro titulado *Washington´s Crossing* de Michael Fischer, ganador del Premio Pulitzer. La lista también ofrece una aplicación descriptiva del contenido de este libro. Sin embargo, en el contexto general del diseño, ¿Por qué no mencionar el objetivo de Washington de derrotar un COG operacional de los Hessianos en Trenton, aprovechando su vulnerabilidad crítica— arrogancia (un magnífico punto que se destaca en el texto de Fischer).[44] Si se da un paso más allá, ¿sería demasiado dedicar una lista de lectura únicamente a los casos clásicos de identificación y derrota del COG operacional?

"Usted es muy bueno en todo lo que le he visto hacer. Es un soldado encantador y hombre honesto, y también de buen corazón, lo que es raro en hombres inteligentes".

Activamente hablando, fuera de la educación formal y a parte de la lectura profesional personal, el desafío de los líderes y tutores es exponer a los jóvenes oficiales a los mecanismos de diseño, lo más a menudo posible;

por lo tanto, el énfasis en el concepto de fogata es fácilmente accesible. Obviamente, se necesita equilibrio. En primer lugar, los jóvenes oficiales deben aprender sus sistemas de armas y el conjunto de destrezas que les servirán en el nivel táctico. Aun así, el desafío del líder es explicar, incluso, en esa etapa temprana, cómo las destrezas de los soldados contribuyen a la misión general y cómo ayudan a atacar un COG operacional. Cabe señalar que esta dinámica se ponía en práctica en la fogata de la historia de Eisenhower. Él era un joven subordinado cuando interactuó con Fox Conner.[51] Evidentemente, no todo soldado se convertirá en un Eisenhower, pero todo líder del Ejército luchará para ser un general Conner.

En este momento es útil reforzar la personalidad de Conner con una persona figurada. En el libro titulado *The Killer Angels* de Michael Shaara, el Sargento Buster Kilrain, el rudo viejo irlandés, muy leal al Coronel Joshua Chamberlain, hace una evaluación muy profunda del buen coronel. Horas antes del fatídico compromiso en el Little Round Top, [en el combate de Gettysburg,] el Sargento le da este maravilloso cumplido: "Usted es muy bueno en todo lo que le he visto hacer. Es un soldado encantador y hombre honesto, y también de buen corazón, lo que es raro en hombres inteligentes".[45]

Cómo usar la fogata para estimular la mente

Conner, que aparentemente encarna todas las cualidades "raras en hombres inteligentes" observó algo en Eisenhower.[46] En su biografía, *Ike: An American Hero*, el historiador Michael Korda describe una noche en el Fuerte Meade, poco después de que Conner y Eisenhower se conocieran. Nuevamente, en un ambiente relajado, el general les hizo tanto a Eisenhower como a George Patton una serie de preguntas con respecto a los tanques. La mayoría de las preguntas Conner las dirigió a Eisenhower como el "cerebro" tras la guerra de tanque, (tal vez, para disgusto de George Patton).[47] Además, es esta reunión la que insta a Conner invitar a Eisenhower a servir con él en Panamá.[48]

Esa capacidad para darse cuenta de la necesidad de desarrollar a un soldado, es una destreza importante, especialmente, cuando comienzan a surgir viejos adagios y trivialidades acerca de los ejércitos. En primer lugar, un ejército es una colección de hombres y mujeres y, sí, el Ejército sólo es tan bueno como sus líderes. Sin embargo, para pedir prestado del mundo conjunto, esos que se convierten en los mejores, lo hacen mediante destrezas, conocimientos y experiencias.[49]

En lo que compete al conocimiento, nuevamente, ayuda destacar al Conner del mundo real con el Sgt. Kilrain ficticio. En la historia de Shaara, el viejo sargento hace otro comentario erudito al coronel: se toca la cabeza mientras dice, "solo hay una aristocracia".[50] La cognición, la "aristocracia" es, tal vez, la mejor arma del Ejército. Como parte del dominio cognitivo, la creatividad también está ganando énfasis.

El general del Cuerpo de Infantería de Marina, James Mattis, mientras se desempeñaba en calidad de comandante del ahora difunto Comando de las Fuerzas Conjuntas, lamentó que "el planteamiento doctrinal actual para la creatividad es insuficiente. Afortunadamente, los cambios en la doctrina conjunta ahora tratan esa insuficiencia.[52] Sin embargo, para fines específicos del Ejército, ¿puede la creatividad centrarse en una cosa en particular, o por lo menos, en una categoría específica? Aquí, nuevamente, es donde el liderazgo del Ejército puede transmitir el punto central para aprender: darse cuenta y derrotar el COG operacional.

El discernir un énfasis en la importancia del COG operacional, a su vez, ayuda al Ejército a darse más cuenta de esos soldados. Aquí, hay un sorprendente paralelo entre el Ejército y la Fuerza Aérea de EUA. En su libro titulado, *The Right Stuff*, el autor Tom Wolfe habla sobre cómo los pilotos de combate necesitaban un conjunto de destrezas poco común, cierta sagacidad para sobrevivir el volar los primeros aviones de propulsión a chorro.[53] Por otra parte, una vez que la máquina fue dominada, el conjunto de destrezas también garantizó "algo" lo cual ayudó a que el piloto sobreviviera el combate. No todos los pilotos contaban con "esta calidad, ese *algo*".[54] Aún más interesante y enloquecedor, era algo que no pudieron identificar, dominar, conservar en grabación y enseñar. Es un poco lo mismo con el concepto operacional del COG; algunos soldados son más adeptos en el discernimiento.[55]

Coronel George Patton

A fin de distinguir a esos soldados capacitados, hay que tomar en cuenta algunos puntos. En primer lugar, el Ejército debe exponer a los soldados a oportunidades —la fogata— en la cual se discute la importancia del COG operacional. Además, debe prestarse atención al hecho de que si bien la motivación es la clave para el aprendizaje, los integrantes de la gran organización del Ejército están motivados por diversas razones. Si nos vamos más lejos y nos adentramos más profundamente para acercarnos a las teorías actuales de aprendizaje y de motivación, en general, la motivación personal del soldado puede vincularse a las necesidades intrínsecas y extrínsecas.[56]

Las necesidades intrínsecas son las necesidades satisfechas por la manera en que el soldado se auto percibe.[57] En el contexto de esta necesidad específica, tome en consideración a esos soldados que pueden encontrar difícil y obtuso el concepto del COG operacional. Sin embargo, al saber la importancia que tiene el mismo para el Ejército, tal vez los soldados establezcan una meta y trabajen mucho más arduamente para ganar el conocimiento necesario y comprender el tema.[58] Entonces, el Ejército estaría bien servido. Esto parece haber sido el caso, parcialmente, en cuanto a las búsquedas de Eisenhower en la historia; puede ser que estuviera intentando satisfacer una necesidad intrínseca. Sin embargo, también pudo haber intentado impresionar a Connor, lo cual le llevó a satisfacer las necesidades extrínsecas.

Las necesidades extrínsecas se satisfacen "por las acciones de otros" por ejemplo, a través de reconocimiento, aceptación y premios.[59] Los "otros", en este caso, pueden ser considerados como el liderazgo del Ejército. Nuevamente, en caso de que los soldados estén conscientes de la importancia del tema sobre el COG operacional para el liderazgo del Ejército, por extensión, se darán cuenta de que es mejor que sea importante para ellos también. Sus carreras, el éxito de sus misiones, o hasta su supervivencia puede depender de ello. Esto puede parecer antitético para el concepto de fogata, pero no lo es. Los soldados saben que progresar en una institución militar depende de la exposición a los conocimientos y destrezas importantes para esa institución. Este fundamento de ninguna manera va en contra del concepto de fogata. Nuevamente, el Ejército está bien servido. Por otra parte, ya sea que se logre una comprensión del concepto COG operacional de manera intrínseca o extrínseca, el liderazgo del Ejército descubre a esos soldados que "tienen lo que se necesita" para poder dominarlo.

A fin de recapitular hasta donde hemos llegado, será importante que los líderes sean innovadores, usen eficazmente el tiempo que tienen, establezcan un ambiente de fogata e inicien las discusiones. Si el Ejército puede establecer ese ambiente y destacar la importancia del tema, se establecerá la base de la tutoría. Ahora, agreguemos esto al desafío del equipo.

Cómo destacar una sola iniciativa centrada

En las primeras páginas del libro titulado *Crusade in Europe*, escrito 28 años después de las fogatas en Panamá, Eisenhower parece alegar en contra de las coaliciones (que incluyen las operaciones conjuntas), al escribir sobre la "ineptitud" de las mismas.[60] Sin embargo, a raíz de las operaciones del Mediterráneo, observa que las lecciones de la misma indican que "no hay guerra aérea, terrestre y naval independiente".[61] En su comentario de cierre, Eisenhower, incluso, se extiende para alabar las virtudes de las coaliciones.[62] Luego, en calidad de Presidente, persiste como defensor del "equipo eficiente," denunciando todo intento, por parte de las ramas del servicio, de eludir las operaciones conjuntas.[63]

Sin duda, las operaciones conjuntas datan de mucho tiempo. Un caso clásico temprano e irresistible ejecutado durante la guerra Civil, sirve para destacar este punto. En una sola operación, las naves del almirante David Dixon Porter asistieron al general Ulysses Grant de Vicksburg en el río Mississippi.[64] Si bien las operaciones no fueron el resultado de una iniciativa de planificación de gran envergadura y coordinada, al final tuvieron éxito. Porter informa que cuando a Grant se le preguntó cómo iba a lograr transportar a sus tropas más allá de las baterías de Vicksburg, su respuesta fue: "eso es asunto del Almirante".[65] Evidentemente, el episodio no es una lección completa de planificación conjunta sino, quizás, más bien una anécdota sobre el carácter simpático de Grant. Sin embargo, la reflexión de Porter sirve como un comentario interesante sobre la fe que un comandante tenía en otro (componente de servicio).

En la actualidad, la fe demostrada por Grant no es menos importante. Es esencial ver al equipo al cual el Ejército se unirá como un "socio indispensable" descrito

por el Jefe de Estado Mayor del Ejército. [66] Resulta seguro presumir que el Ejército probablemente encabezará más fuerzas de tarea conjuntas. De manera que, es normal que el liderazgo del Ejército tome en consideración qué puede hacer el resto de las ramas del servicio para el Ejército.

Las soluciones a los problemas relacionados con el ambiente complejo descrito anteriormente, a primera vista, no se prestan para la colaboración de otras ramas del servicio. Si bien no se intenta menospreciar a las otras ramas del servicio, las soluciones parecen convocar botas en el terreno. La presencia fuera de la costa de la Armada y la ejecución descentralizada de la Fuerza Aérea, no son soluciones independientes, sino más bien partes de la solución. Lo que resulta central para cualquier solución es el papel que desempeña el Ejército, ya que es más probable que sea llamado para lidiar en el ambiente complejo terrestre de una operación, una vez que se formen los altos intereses políticos y se presente (con suerte) un estado final claro.

El recibir la misión y el estado final es una cosa, pero llegar al teatro o área operacional es otra. Llevar a cabo la lucha todavía es otra cosa. Al disminuir toda la fuerza conjunta, el Ejército necesitará depender más que nunca de la conjunción, así como el resto de los componentes dependerán del Ejército como un socio indispensable para hacer el trabajo en ciertas áreas de operaciones conjuntas, en alguna área de responsabilidad de algún comandante combatiente.

Por consiguiente, es lógico que el Ejército deba permanecer conocedor de los principios conjuntos como lo quería Eisenhower, puesto que como fuerza terrestre, depende de otras ramas del servicio. El Ejército llegará al combate por aire y por mar, pero no solo se trata de llegar; al Ejército también se le puede pedir que contrarreste las amenazas de estos otros dominios. A fin de moverse rápidamente para aprovechar una vulnerabilidad crítica remota de un adversario, gran porcentaje del tiempo, el Ejército puede tener que depender de algún otro sistema de arma en alguna otra rama del servicio. Tal vez, el Ejército obtendrá una buena dosis de su agilidad mediante la cooperación con las demás ramas del servicio.

Esto no es un disfraz que pide más entrenamiento conjunto, bases conjuntas o alojamientos conjuntos. A favor de la sencillez, si las circunstancias lo permiten, podemos simplemente ampliar el "círculo de la fogata". La intención es mantener el proceso discreto y sencillo. El Ejército debe, en cada oportunidad, invitar a los debates a los integrantes de los servicios. El reunirse también ofrece otra manera de obtener diferentes perspectivas en cuanto a un COG operacional, en vista de que una capacidad o especialidad distinta de una rama de servicio, puede dirigirse directamente a las vulnerabilidades críticas (V.gr., el uso de un vehículo de la Fuerza Aérea remotamente pilotado), o afectarlas de otras maneras. Técnicamente hablando, los hábiles integrantes de cualquiera otra rama de servicio pueden ofrecer opinión técnicamente guiada y creativa en el proceso analítico para identificar un COG operacional. Esto también es una manera de seguir superando la intolerancia y, sencillamente, pensar en las otras ramas del servicio como la extensión del poder del Ejército, aun corriendo el riesgo de que surja algún espíritu de rivalidad entre las distintas ramas del mismo. Es algo que vale la pena emprender; después de todo, fue Eisenhower quien nos instó a "liberarnos de vínculos emocionales de los sistemas de servicio en una época que ya no existe".[67]

Esto requiere un esfuerzo continuo para romper el paradigma de azul contra rojo, y creo, en su lugar, de morado [fuerzas conjuntas] contra rojo. Esto no es nada nuevo para el Ejército sino, más bien, una reafirmación. El Ejército comprende que no será solo; ser un esfuerzo de equipo.

Conclusión

Afortunadamente, el Ejército no necesita medidas elaboradas para adaptarse e innovar. No debe haber ninguna escasez de fogatas, metafóricamente hablando, en los tiempos que se avecinan de austeridad fiscal. El modelo de fogata tan beneficioso para Eisenhower, puede usarse en la actualidad; es una iniciativa sencilla de ambiente, tema y cognición. El Ejército sólo necesita buscar cualquier oportunidad para volver a crear ese ambiente de fogata que permite el discurso entre líderes y soldados tan instrumentales en la buena tutoría. Si el Ejército crea las circunstancias, es una suposición razonable que los soldados puedan verse atraídos al mismo tipo de discusión que tanto beneficiaron a Eisenhower y, por extensión, más a delante en su carrera, al Ejército. En ese ambiente relajado, los soldados pueden participar en discusiones sobre temas pertinentes, en temas especialmente centrados en el

mejor mecanismo para hacer al Ejército flexible y adaptable: la capacidad de discernir un COG operacional. Por último, en cualquier foro de fogata, el Ejército debería estar dispuesto a invitar otras ramas de servicio para aprovechar los beneficios de la "charla conjunta" y el intercambio. Puede haber escasez de recursos, pero al expandirse "tan ampliamente como de una estación a la otra" ciertamente no hay escasez de fogatas.[68]

El coronel (retirado) John Culclasure, Fuerza Aérea de EUA, es profesor asistente en el Departamento de Operaciones Conjuntas, interinstitucionales, intergubernamentales y multinacionales de la Escuela de Comando y Estado Mayor General, campo satélite en el Fuerte Belvoir. Cuenta a su haber con una licenciatura en Biología de The Citadel, la Escuela Militar de Carolina del Sur y una maestría en Administración de aviación y Ciencias Aeronáuticas de la Universidad Aeronáutica Embry-Riddle. En la Fuerza Aérea el coronel Culclasure sirvió en distintas asignaciones de mando y Estado Mayor y voló más de 3.900 horas como piloto de un B-52.

Referencias Bibliográficas

Epígrafe. Henry David Thoreau, *The Maine Woods* (Boston and New York: Houghton, Mifflin and Company, 1890), p. 38.

1. Discussions (electronic) with reference archivist, Dwight D. Eisenhower Presidential Library, 200 SE 4th St. P.O. Box 339 Abilene, KS 67410 (19 de junio de 2014).
2. Ibíd.
3. Eisenhower, Dwight D., *At Ease: Stories I Tell My Friends* (New York: Doubleday & Company, Inc., 1967), p. 186.
4. Ibíd.
5. *The Wall Street Journal*, "Obama's Shrinking Army," *Wall Street Journal*, Review & Outlook section (28 de febrero de 2014).
6. Eisenhower, *At Ease, pàgs.* 68-69.
7. Ibíd., p. 3.
8. Ibíd., p. 126.
9. Ibíd., p. 186.
10. Ibíd.
11. Ibíd.
12. Ibíd.
13. Ibíd.
14. Ibíd.
15. Ibíd.
16. Thoreau.
17. Robilliard, Warren, "Mentoring," *Sports Coach*, 28(1), Australian Sports Commission Web site, http://www.ausport.gov.au/sportscoachmag/program_management2/mentoring.
18. Joint Force Quarterly, Strategic Studies Notes, "The Warrior Preparation Center: Training Transformation Defined," *Joint Force Quarterly,* 42 (3rd Quarter, 2006): p. 55.
19. Eisenhower, *At Ease*, p. 185.
20. Ibíd., p. 186.
21. Joint Publication (JP) 5-0, *Joint Operation Planning* (Washington,
DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 11 de agosto de 2011), GL-13.
22. Robilliard, Warren.
23. Franklin, Benjamin, *Poor Richard's Almanack [sic]; Selections From the Apothegms, and Proverbs, with a Brief Sketch of the Life of Benjamin Franklin*, (Waterloo, Iowa: U.S.C. Publishing Co., 1914), p. 20.
24. Shanker, Thom, "After Years at War, the Army Adapts to Garrison Life", *New York Times*, (18 de enero de 2014).
25. Eisenhower, Dwight D., *Crusade in Europe* (Garden City, NY: Doubleday & Company, Inc., 1948), págs. 18-19. En esta parte de la historia de Eisenhower cuenta cómo el consejo del general Conner le ayudó a elaborar una respuesta para las preguntas del general Marshall en cuanto a qué estrategia debía seguirse dada la necesidad de pelear contra dos enemigos importantes en dos puntos extremos del globo.
26. General de Brigada Hughes, Daniel, Ejército de EUA, Deputy Commanding General, U.S. Army Combined Arms Center–Leader Development & Education, Deputy Commandant, U.S. Army Command and General Staff College, discusiones con el cuerpo docente, VTC, 15 de noviembre de 2013.
27. Ibíd.
28. Galland, Adolph, *The First and the Last* (New York: Henry Holt and Company, Inc., 1954), 165. Quite possibly, Galland adapted a similar quote of Frederick the Great of Prussia. 29. Air Force Doctrine Document 1, *Air Force Basic Doctrine, Organization, and Command* (14 de octubre de 2011), 38, http://www.au.af.mil/au/cadre/aspc/l004/pubs/afdd1.pdf.
30. Greenert, Jonathan W., "CNO's 2014 Message to the Fleet" (2 de enero de 2014), http://navylive.dodlive.mil/2013/12/31/cnos-2014-message-to-the-fleet/.
31. Apple, Rhonda, "Odierno Announces Vision and Priorities for Army," Defense Video and Distribution System (2 de febrero de 2014), http://www.dvidshub.net/news/121342/odierno-announces-vision-and-priorities-army.
32. Army Doctrine Publication (ADP) 5-0, *The Operations Process* (Washington, DC: U.S. GPO, 17 de mayo de 2012), p. 7.
33. JP 5-0, III-22.
34. Eisenhower, *Crusade in Europe*, p. 225.
35. Henriksen, ,*The New World Order: War, Peace, and Military Preparedness,* (Stanford, CA: Hoover Press, 1992), p. 1.
36. Tyler, ,"BUSH'S ARM PLAN; And for the B-52s, the Alert Is Finally Over," *New York Times* (29 de septiembre de1991).

37. Henriksen.
38. Stephens, Bret, "What Samuel Huntington Knew," *Wall Street Journal*, (21 de abril de 2014).
39. Ibíd.
40. Ibíd.
41. Estos conceptos actualmente se enseñan en los bloques de instrucción Arte operacional y diseño.
42. Especialmente, en H104, *Armies of the People and the Birth of Modern Operational Art*.
43. Odierno, T.,Raymond T., *The U.S. Army Chief of Staff's Professional Reading List*, http://usarmy.vo.llnwd.net/e2/c/downloads/332649.pdf.
44. Fischer, David Hackett, *Washington's Crossing* (New York: Oxford University Press, 23 de diciembre de 2003), 109. Fischer documenta el documents the Hessian distain for the fighting qualities of the Continentals.
45. Michael Shaara, Michael, *The Killer Angels* (New York: Crown Publishers, 1974), págs. 182-183.
46. Ibíid.
47. Korda, Michael, *Ike: An American Hero*, (New York: Harper/HarperCollins, 2007), p. 152.
48. Eisenhower, *At Ease, p.* 179.
49. JP 5-0, III-1.
50. Shaara, págs. 182-183.
51. Mattis, J.N.,General, USMC, "Vision for a Joint Approach to Operational Design," Memorandum for U.S. Joint Forces Command (6 de octubre de 2009), Adjunto 1, 2.
52. JP 5-0, GL-13. Ahora la Publicación refleja unas cuantas referencias en cuanto a la creatividad, V.gr., arte operacional, el cual se define como, "El planteamiento cognitivo por medio de los comandantes y Estados Mayores —apoyado por sus destrezas, experiencias, creatividad y criterio— para desarrollar estrategias".
53. Wolfe, Tom, *The Right Stuff* (New York: Bantam Books, 1979), p. 17.
54. Ibíd.
55. Comentarios del autor durante el bloque de Arte y Diseño operacional del curso C400.
56. Anthony, Robert N.; Deardon, John; Bedford, Norton M., *Management Control Systems,* Fifth Edition (Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc., 1984), p. 51.
57. Ibíd.
58. Ibíd., p. 52.
59. Ibíd., p. 51.
60. Eisenhower, *Crusade in Europe, p.* 4.
61. Ibíd., p. 210.
62. Ibíd., p. 251.
63. Eisenhower, Dwight D., "Special Message to the Congress on Reorganization of the Defense Establishment," 3 de abril de 1958, The American Presidency Project, #65, http://www.presidency.ucsb.edu/ws/?pid=11340.
64. Porter, David D., *The Naval History of the Civil War*, (New York: Sherman Publishing Company, 1886), p. 308.
65. Ibíd.
66. Odierno, Raymond T., con McHugh, M., John, "2012 Army Strategic Planning Guidance 2012" (19 April 2012), p. 4, http://usarmy.vo.llnwd.net/e2/c/downloads/243816.pdf.
67. Eisenhower, "Special Message to the Congress."
68. Thoreau.

Un soldado del Ejército de EUA que compite en la competencia de "Best Warrior" participa en un ejercicio de fuego nocturno en el Fuerte Lee, Estado de Virginia, el 2 de octubre de 2008. Veinticuatro de los mejores guerreros del Ejército que representaron 12 comandos de todo el Ejército se reunieron en el Fuerte Lee.

Foto: DoD, Sgto. 1º Tom Steber, Ejército de EUA

El soldado Arturo Brooks del 4º Escuadrón, 9º Regimiento de Caballería, 2º Equipo de combate de brigada blindada de la 1ª División de caballería, proporciona seguridad durante una patrulla de presencia, 22 de agosto de 2013, en las cercanías de la Base operacional avanzada Fenty, provincia de Nangarhar, Afganistán.

(Ejército de EUA, Sgto. Margaret Taylor)

El Comando conjunto de la Fuerza internacional de asistencia en materia de seguridad de 2014

El año del cambio

Teniente general Joseph Anderson, Ejército de EUA y
Mayor Matthew M. McCreary, Ejército de EUA

Las transiciones, por lo regular, no son acontecimientos discretos. Al contrario, constan de grupos de acciones que se traslapan e interactúan con el transcurso del tiempo, para crear una combinación compleja de desafíos. Las transiciones pueden tomar muchas formas —a veces, son relativamente simples. Por ejemplo, durante la Primera y Segunda Guerra Mundial, las unidades rotaban con regularidad, con nuevas tropas que aliviaban a sus agobiadas contrapartes en las líneas del frente. En otros casos, los cambios pueden ser más matizados y complejos. Por ejemplo, después de la invasión inicial de Irak en 2003, a muchas unidades del Ejército se les dificultaba cambiar mental y físicamente las operaciones de combate de gran escala, a operaciones de contrainsurgencia.

En el presente artículo, se discute cómo el Comando conjunto de la Fuerza internacional de asistencia en materia de seguridad (ISAF, por sus siglas en inglés) administró las transiciones en el nivel operacional durante el cambio desde la Operación *Enduring Freedom* hasta la misión *Resolute Support*, dirigida por la OTAN, en 2014. Esta experiencia ofrece siete lecciones aprendidas, a saber:

- Planificar temprano y frecuentemente.
- Incorporar la flexibilidad en los planes.
- Ser tan transparente como sea posible.
- Integrar las transiciones a través de las líneas de operación y sincronizarlas con las operaciones en apoyo a los objetivos de la campaña.
- Garantizar que los líderes clave desempeñen un papel activo en la administración de las transiciones tanto impuestas como las basadas en condiciones.
- Ajustar los procesos de Estado Mayor para tomar en consideración los requisitos adicionales durante el proceso de transición.
- Diseñar las organizaciones y procesos tomando en consideración sus consecuencias a corto y largo plazo.

Si bien el enfoque de esta discusión se centra en la contrainsurgencia, estas lecciones se pueden usar en futuras contingencias en todo el espectro de las operaciones militares.

No todas las transiciones son iguales, pero forman parte de todas las operaciones militares. Las experiencias del Comando conjunto de la ISAF, junto con experiencias similares durante los períodos de reducción de fuerzas en Irak y otros lugares, prevé la siguiente pregunta: ¿Qué deben hacer las fuerzas militares, de ser necesario, a fin de prepararse para las transiciones inevitables que ocurrirán durante una campaña? Además, ¿Cómo deben planificar, administrar y ejecutar las unidades en relación con el sin fín de transiciones que enfrentarán?

A fin de contestar estas preguntas, el Ejército de EUA debe desarrollar mejor una doctrina y entrenamiento sobre la conducción y administración de las transiciones. El Ejército debe analizar las transiciones a través de estudios académicos rigurosos para que las fuerzas puedan garantizar que las transiciones apoyen tanto los objetivos tácticos como los objetivos operacionales y estratégicos. Las experiencias del Comando conjunto de la ISAF proporcionan un buen punto de partida. Estas experiencias y lecciones pueden contribuir a que los líderes futuros en sus esfuerzos por supervisar sus propias transiciones, prevean mejor los desafíos y aprovechen las oportunidades.

Cómo reducir la postura de la Fuerza

En el último año de la Operación *Enduring Freedom*, el Comando conjunto de la ISAF ajustó la postura de su fuerza para establecer las condiciones necesarias de la transición a la Operación *Resolute Support* con el cierre o traslado de 75 bases, el retorno de 77.000 piezas del inventario ambulante y fijo, y el repliegue de más de 90.000 personas —incluyendo militares, civiles y contratistas— de 48 naciones que contribuyeron con tropas.

Los cierres y traslados de bases. El Comando conjunto de la ISAF revisó, detalladamente, los efectos que tendrían los cierres y traslados de bases en su alcance operacional y en la estructura de apoyo de las Fuerzas nacionales de seguridad de Afganistán (ANSF, por sus siglas en inglés). Equilibraron el entusiasmo de las ANSF de asumir el control de la presencia física de la ISAF con la inquietud de que un exceso de bases de las ANSF las haría una fuerza estática. El Comando elaboró criterios detallados para determinar cuáles bases estratégicas se quedarían, cuáles se cerrarían o trasladarían y en qué secuencia.

En los casos en los que se trasladarían bienes, el Comando conjunto de la ISAF colaboró estrechamente con los comandantes en el terreno y la Comisión conjunta de cierres de bases, dirigida por afganos, para elaborar planes y procedimientos con respecto a los

traslados de bases, incluyendo la identificación de bienes inmuebles e infraestructura que serían transferidos a los afganos.

El retorno y repliegue. En un proceso parecido a las iniciativas de cierre de bases, el Comando conjunto de la ISAF equilibró las tareas de retorno y repliegue con las operaciones actuales para establecer las condiciones de la Operación *Resolute Support*. Fue una tarea monumental, dada la gran cantidad de equipamiento y personal involucrado.

A principios de año, los comandantes de los comandos regionales de la OTAN fueron discretos al determinar los requisitos del equipamiento operacional. Los comandantes regionales, que detestaban perder la flexibilidad, se rehusaron a proporcionar recursos que posiblemente necesitarían más adelante en el año. Desgraciadamente, mientras más se aproximaba la fecha tope de 31 de diciembre de 2014, menos flexibilidad tenía el Comando conjunto de la ISAF de trasferir equipamiento y cerrar o trasladar las bases, principalmente, debido a las limitaciones de capacidad de procesamiento y medios decrecientes en el teatro de operaciones. El Comando conjunto de la ISAF resolvió el problema al elevar y descentralizar la autoridad de la toma de decisiones en las iniciativas de retorno y repliegue, y de cierres y traslados de bases en el nivel de Teniente general, de hecho, eliminando a otros comandantes del ciclo de decisión para ciertos recursos.

Una presencia reducida de la coalición. La presencia reducida de la fuerza disminuyó el alcance operacional del Comando conjunto de la ISAF y limitó las operaciones de la coalición a las áreas en la zona de evacuación médica. Similarmente, un menor número de fuerzas de la coalición en todo el área operacional disminuyó la concienciación situacional —un menor número de bases y personal significó menos sensores para monitorear las operaciones y evaluar el ambiente en el terreno. El Comando conjunto de la ISAF continuó apoyando a las ANSF con facilitadores y otros medios, pero en un nivel cada vez más decreciente. Con la reducción de plataformas, el Comando mantuvo la concienciación situacional al asignar a las fuerzas de la coalición a los centros de coordinación de operaciones —la versión afgana de las células de fusión de comando— en el nivel provincial y regional.

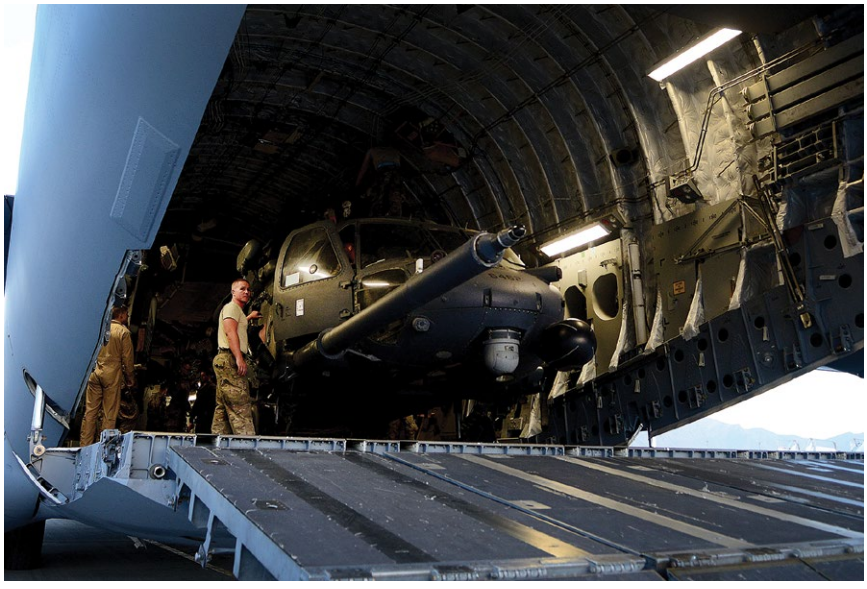
A fin de complementar esta iniciativa, el Comando conjunto de la ISAF desarrolló un plan de comunicaciones estratégicas para contrarrestar la narrativa de abandono difundida por los insurgentes, especialmente, en lo que tiene que ver con los cierres y traslados de bases, y garantizar que las ANSF comprendieran el carácter e implicaciones de los cambios. La franqueza y transparencia eran críticas. Por último, las reducciones de la fuerza, junto con la reducción concomitante del apoyo de facilitadores, motivaron a las ANSF a adaptar y sustituir sus propias capacidades con los medios de la coalición.

Las misiones cambiantes

En medio de la reducción de la fuerza, el Comando conjunto de la ISAF ejecutó un cambio de misión. A partir del verano de 2014, el Comando pasó de proporcionar el entrenamiento y asesoría en el nivel de unidad y asistencia en el nivel de brigada y batallón, a proporcionar asistencia a las fuerzas de seguridad (SFA, por sus siglas en inglés), basada en funciones, a las plataformas en el nivel de Cuerpo de Ejército y Cuerpo de Ejército del Ejército afgano, jefes de policía provinciales tipo-A y centros de coordinación de operaciones en el nivel regional. La SFA basada en funciones distintas al entrenamiento, asesoría y asistencia en el nivel táctico, se centra en proporcionar apoyo de asesoría institucional con énfasis en mejorar las organizaciones, sistemas y procesos.

El énfasis en los asesores. En la Operación *Enduring Freedom*, los asesores de pequeñas unidades, quienes previamente se centraron en los desafíos inmediatos de sus contrapartes, estuvieron limitados en sus actividades de proporcionar asesoría de sostenimiento y desarrollo a largo plazo. En la Operación *Resolute Support*, los asesores en el nivel de Cuerpo de Ejército comenzaron a centrarse en el desarrollo de los sistemas e instituciones de las ANSF. Estos asesores especializados contaron con las destrezas para asesorar a las ANSF en cuestiones operacionales y estratégicas, y pudieron usar un enfoque sistemático para efectuar el cambio institucional. En esta nueva estructura, los asesores integraron sus esfuerzos vertical y horizontalmente, al vincular los sistemas de nivel ministerial y las prácticas en el nivel de Cuerpo de Ejército.

La organización de comando. Este cambio de misión proporcionó la composición y estructura de los comandos de entrenamiento, asesoría y asistencia (TAAC, por sus siglas en inglés) y la nueva



Un aerotécnico estadounidense del 455º Escuadrón expedicionario de mantenimiento de aviones asegura un helicóptero tipo HH-60G *Pave Hawk* dentro de un avión de transporte tipo C-17 *Globemaster III*, 9 de junio de 2014, en el campo de aviación Bagram, Afganistán.

(Fuerza Aérea de EUA, Sgto. 2º Evelyn Chávez)

comandancia de la misión de la Operación *Resolute Support* de la OTAN. Los TAAC representaron un distinto tipo de organización, no solo un comando regional de menor escala. Los TAAC no tendrían una responsabilidad de guerra operacional y los comandantes los configuraron con base en las condiciones del lugar, al optimizar sus Estados Mayores para proporcionar la SFA basada en funciones. En la comandancia de la ISAF (y luego, de la Operación *Resolute Support*), las estructuras napoleónicas de Estado Mayor, tales como la sección de personal, inteligencia y operaciones, asumieron más responsabilidades, responsables de las tareas tradicionales y de la integración de la SFA, basada en funciones esenciales, desde el nivel nacional hasta el nivel regional. Coloquialmente conocida como la "integración", está práctica fomentó la unidad de esfuerzos para las funciones esenciales de la SFA.

Las prioridades de asistencia para la fuerza de seguridad. El Comando conjunto de la ISAF desarrolló sistemas y procesos para seleccionar y priorizar la SFA basada en funciones. Por ejemplo, establecieron el Grupo de trabajo SFA y el Consejo de sincronización de la SFA para identificar las cuestiones de desarrollo sistémico y seleccionar los recursos para resolverlas. Este proceso requirió un planteamiento disciplinado. Los asuntos del Grupo de trabajo de la SFA llevados al Consejo de sincronización de la SFA estuvieron limitados a los asuntos que los comandantes subalternos no pudían resolver. La participación del Comando regional y los TAAC garantizaron que se captaran las prioridades de las ANSF. El Comando conjunto de la ISAF usó el Consejo de sincronización de la SFA para proporcionar información

En términos generales, el planteamiento de la SFA basado en las funciones de la ISAF, el Grupo de trabajo de la SFA y su Consejo de sincronización aumentaron la concienciación de las deficiencias de desarrollo de las ANSF y los desafíos de implementación de la misma en todo el Estado Mayor del Comando conjunto de la ISAF (integrando horizontalmente al Estado Mayor). Crearon un ciclo de retroalimentación para los asuntos desde el nivel nacional hasta el nivel regional (integrando verticalmente las iniciativas de la SFA basada en funciones).

El realineamiento de las comandancias

Resulta importante reconocer que la SFA, basada en funciones, requirió un tipo de comandancia completamente nueva, los comandos fueron realineados para establecer las condiciones necesarias en la nueva misión de la Operación *Resolute Support*. Estos cambios, los cuales requirieron significativas modificaciones de personal, llevaron a una extensa coordinación con la ISAF, el Comando de fuerzas aliadas conjuntas de la OTAN en Brunssum, los Países Bajos, el Comando Central de Estados Unidos y el Estado Mayor Conjunto.

La preparación para la reorganización de la comandancia. El Comando conjunto de la ISAF ayudó a preparar el terreno para la transición, al trasladar gran parte de su Estado Mayor de la sección de planes combinados y conjuntos futuros (CJ-55) a la ISAF, a principios de verano para planificar el traslado de las secciones y funciones a la ISAF (y luego a la comandancia de la Operación *Resolute Support*). Un poco después, integraron la Misión de

entrenamiento-Afganistán —previamente una unidad subordinada del Comando Combinado de transición de seguridad— en el Comando conjunto de la ISAF como un comando subordinado y, luego, una dirección general de Estado Mayor. Además eliminaron la célula de desarrollo de las ANSF, al distribuir sus funciones en el Estado Mayor y trasladaron la Dirección general de logística de las ANSF y la Fuerza de tarea combinada y conjunta de Operaciones psicológicas a la comandancia de la ISAF.

El Comando de Fuerzas de Estados Unidos-Afganistán trasladó las secciones de ingeniería e inteligencia de su Estado Mayor al Comando conjunto de la ISAF para incrementar las capacidades, lograr eficiencias y eliminar las redundancias de capacidades. El Comando aéreo de la OTAN-Afganistán, el elemento de entrenamiento de la Fuerza Aérea afgana del Comando conjunto de la ISAF, redujeron el número de personal y consolidaron las iniciativas de asesoría y entrenamiento en las bases regionales y los trasladaron a Kabul. Por último, las secciones del Estado Mayor, incluyendo una parte de la sección de operaciones combinadas y conjuntas futuras (CJ-35), constantemente hicieron la transición a la ISAF para crear estas capacidades en el nivel estratégico. Todas estas transiciones establecieron las condiciones necesarias para la fusión pendiente del Comando conjunto de la ISAF con la ISAF y la transición subsiguiente de la ISAF a la comandancia de la Operación *Resolute Support*.

La transición conjunta. Las dos organizaciones se fusionaron a través de ocho traslados de personal y funciones de Estado Mayor, llamados tramos, por seis meses, la cual culminó en diciembre de 2014. A fin de administrar la transición del Estado Mayor, el Comando conjunto de la ISAF y la ISAF presidieron los paneles semanales de transición conjunta para identificar y validar el apresto del Estado Mayor. Esta iniciativa conjunta resultó ser una herramienta eficaz para garantizar que todo grupo del Estado Mayor combinado y conjunto desde la inteligencia (CJ-2) hasta la selección y adquisición estratégica de blancos y operaciones de información (CJ-39) estuviera preparado, y que la comandancia de la ISAF también estuviera preparada para recibir personal y funciones. Las transiciones del Centro de operaciones combinadas y conjuntas (CJOC, por sus siglas en inglés) y la sección de operaciones actuales (CJ-33) del Estado Mayor, fueron especialmente difíciles, porque no había ninguna

El cabo Andrew Harris, Jefe de tripulación en el 369º Escuadrón de helicópteros de ataque ligeros del Cuerpo de Infantería de Marina de EUA, lleva a cabo una comprobación de armas antes de una misión de apoyo de asalto aéreo para convoyes terrestres, 2 de mayo de 2014, en la provincia Helmand, Afganistán.

(Cuerpo de Infantería de Marina de EUA, Sgto. Frances Johnson)

instalación correspondiente de CJOC ni función de CJ-33 en la ISAF. El Comando conjunto de la ISAF y la ISAF colaboraron estrechamente en este traslado, incluso, en el desarrollo de entrenamiento riguroso para el futuro Estado Mayor del CJOC, a fin de garantizar que la ISAF estuviera preparada para sus responsabilidades operacionales.

La reorganización de los comandos regionales. La reorganización de los comandos regionales en los TAAC se llevó a cabo en dos tramos. El 1er tramo, incluyendo los Comandos regionales de la OTAN-Capital, Oeste y Norte, hicieron la transición a los TAAC en julio de 2014. El 2º tramo, que constaba de los Comandos regionales Sur y Este, hicieron el cambio tres meses después. En comparación con los Comandos regionales Sur y Este, las transiciones que ocurrieron en el 1er tramo en regiones menos complejas y violentas, permitió que el Comando conjunto de la ISAF y los TACC abordaran las autoridades, sistemas, procesos y puntos de fricción con un menor número de distracciones antes de las transiciones más difíciles del 2º tramo. Los Comandos regionales Sur y Este de la OTAN aprovecharon las experiencias de sus contrapartes. Cuando ocurrieron las transiciones del 2º tramo, fueron capaces de implementar las lecciones aprendidas, mientras el Comando conjunto de la ISAF pudo garantizar que los sistemas y procesos en el nivel de Cuerpo de Ejército estuvieran establecidos para apoyar los cambios.

En la transición a los TACC, muchas funciones previamente llevadas a cabo por los comandos regionales de la OTAN, tales como la evacuación de pacientes y coordinación de inteligencia, fueron elevadas al Comando conjunto de la ISAF, básicamente, convirtiéndose en responsabilidades del nivel operacional en lugar de cargos tácticos. Así como en el caso de la comandancia de la Operación *Resolute Support*, se dedicó un alto nivel de coordinación con la ISAF, OTAN y otras organizaciones en la formulación de los requisitos extraordinarios de personal para estas nuevas plataformas. Las transferencias de autoridad en los niveles de comando regional, brigada y batallón, así como de las naciones que proporcionaron tropas a la coalición, *fin de operaciones* y *fin de misión*, agravaron la complejidad del ambiente dinámico de seguridad.

La transición a los TACC implicó grandes cambios para los comandos regionales y las ANSF. Básicamente, esta transición cambió el carácter del apoyo de asesoría. Por ejemplo, las limitaciones de personal de la fuerza, impidieron que las fuerzas de la coalición mantuvieran una presencia constante en la provincia de Helmand y la región al sur de Kabul. En la operación *Resolute Support*, las fuerzas de la coalición solo proporcionaron una asesoría intermitente a las ANSF en estas regiones.

Antes de que terminaran estas misiones de asesoría, el Comando conjunto de la ISAF, junto con el Estado Mayor General del Ejército Nacional afgano, llevó a cabo visitas de asistencia del Estado Mayor combinado en los 215º y 203º Cuerpos de Ejército afgano (basados en la provincia de Helmand y en el área al sur de Kabul, respectivamente) para evaluar sus capacidades y asesorarlos sobre las distintas maneras de mejorar sus sistemas y procesos institucionales. El Comando conjunto de la ISAF también estableció las Células de asesoramiento y asistencia Sudoeste y Sudeste en la comandancia de la ISAF para sostener el apoyo en el nivel ministerial desde Kabul, después de la salida del apoyo de asesoría de estos Cuerpos de Ejército. Más tarde, el Comando conjunto de la ISAF (y subsecuentemente la ISAF) llevaron a cabo visitas de asistencia de Estado Mayor combinado a los Cuerpos de Ejército afganos restantes.

Cómo apoyar las transiciones afganas

El año 2014 estuvo caracterizado por transiciones políticas y de seguridad, cuando los afganos experimentaron sus propios cambios en paralelo con el Comando conjunto de la ISAF. Había dos elecciones presidenciales —las comisiones generales en abril (que incluyeron las elecciones de los Consejos provinciales) y las de desempate en junio. Se llevó a cabo la última elección entre Ashraf Ghani y Abdullah Abdullah después de que ningún candidato recibiera más del 50 por ciento del voto requerido en la primera ronda. Ashraf Ghani, declarado el ganador después de la elección de desempate y una auditoría prolongada, tomó posesión de la presidencia de Afganistán el 29 de septiembre de 2014.

Las elecciones afganas. El Comando conjunto de la ISAF apoyó las iniciativas de las ANSF para proporcionar la seguridad en las elecciones con la asistencia de asesoría en la planificación; equipos de armas aéreas y transporte aéreo para el movimiento de papeletas electorales; e inteligencia, vigilancia y reconocimiento, apoyo aéreo cercano y otras tareas de apoyo en los días

de votación. Cuando las pruebas de corrupción amenazaron descarrilar todo el proceso, el Comando conjunto de la ISAF apoyó la auditoría, dirigida por las Naciones Unidas, al transportar, aproximadamente, 23.000 urnas electorales a Kabul y apoyar la seguridad de los depósitos, estratégicamente importantes de la Comisión Independiente de Elecciones, el sitio donde se llevó a cabo la auditoría.

El nuevo gobierno afgano. Una vez terminadas las elecciones, el Comando conjunto de la ISAF apoyó las iniciativas de las ANSF para garantizar el escaño del nuevo gobierno. Junto con el nuevo Presidente, llegaron rumores de cambios de liderazgo afganos. La especulación desenfrenada creó cierta turbulencia en las fuerzas de la coalición; no fue evidente si el liderazgo existente de las ANSF continuaba en sus posiciones actuales o fueron reemplazados. Parecido fue el caso de los líderes afganos clave en el nivel ministerial. Las fuerzas de la coalición trabajaron arduamente, manteniendo la neutralidad, para conservar las relaciones con los afganos en este período de gran incertidumbre.

El traslado a las fuerzas militares afganas. El Comando conjunto de la ISAF disminuyó, significativamente, el nivel de apoyo dado a las ANSF una vez que se acabaron las elecciones de desempate y la temporada de combate del verano de 2014. El Comando redujo y consolidó las actividades de asesoramiento en los nodos nacionales de mando y control. Además, disminuyeron las herramientas de apoyo —tales como los equipos de armas aéreas; evacuación médica; inteligencia, vigilancia y reconocimiento; y el apoyo aéreo cercano— que, previamente, estaban disponibles a las ANSF. Las ANSF se dieron cuenta de que que, dentro de poco, hacían la transición de solo liderar las operaciones de seguridad a asumir la responsabilidad total de la seguridad. La manera que respondieron fue sustituyendo sus propias capacidades por las funciones previamente llevadas a cabo por la coalición. Por ejemplo, cada vez más, sustituyeron el fuego de artillería de los D-30 (obuses de 122mm) por el apoyo aéreo cercano de la coalición, y sus medios de despeje de rutas por las patrullas de la ISAF que llevaron a cabo esta misión.

A un ritmo constante, el Comando conjunto de la ISAF pasó los requisitos de entrenamiento de las ANSF a los contratistas y a los mismos afganos en preparación para la Operación *Resolute Support* y la toma de responsabilidad total de la seguridad. En el nivel nacional, la Misión de Entrenamiento-Afganistán de la OTAN traspasó a las ANSF los programas para capacitar a los instructores afganos, en lo que toca a contramedidas de dispositivos explosivos improvisados, servicio de apoyo de combate, alfabetización y demás programas dirigidos por contratistas. Los comandos regionales (luego los

El General de brigada David Haight, saluda al General de división Mohammad Yaftali, Comandante del 203° Cuerpo de Ejército del Ejército Nacional afgano, en el Centro de entrenamiento militar en Kabul, Afganistán, 13 de abril de 2014. El Centro de entrenamiento militar es la instalación de entrenamiento más grande del Ejército Nacional afgano.

(Ejército de EUA, Soldado Dixie Rae Liwanag)

TAAC) implementaron los programas de concienciación de dispositivos explosivos improvisados, controladores aéreos tácticos y solicitudes de fuego, lo cual puso a los afganos a cargo de su propio entrenamiento.

El Comando conjunto de la ISAF incorporó todos estos cambios a las ANSF con suficiente antelación para controlar las expectativas y evitar sorpresas. El actuar con transparencia y candor, desde el principio, dio buenos resultados. Las ANSF contaban con el tiempo suficiente para comenzar el desarrollo de sus propias soluciones antes de que la coalición, ya no le brindara asistencia. La transición ocurrió con suficiente antelación —entre los meses de agosto y octubre— lo cual permitió que el Comando conjunto de la ISAF respondiera a las contingencias, lo que disminuyó la probabilidad del fracaso operacional o estratégico de las ANSF. La reducción de apoyo del Comando traspasó la responsabilidad de la conducción de la guerra a las ANSF y ayudó a ambas partes a ajustarse según la naturaleza cambiante de la asociación.

Actitudes variables

Las transiciones evidentes implicaban factores tangibles, tales como reducciones de bases y repliegues de tropas. Menos evidente fueron las transiciones en las actitudes que ocurrían entre las fuerzas de la coalición y las ANSF. Por ejemplo, el cambio a la asistencia de fuerzas de seguridad, basada en funciones, requirió un cambio mental distinto para ambas partes.

Los cambios de actitud de la coalición. En la Operación *Resolute Support*, en lugar de facilitar las operaciones de combate de las ANSF, las fuerzas de la coalición comenzaron a proporcionar el apoyo de asesoramiento en el nivel institucional a través de la SFA basada en funciones. A pesar de la actitud de "sí se puede" de las fuerzas de la coalición, tuvieron que acostrumbrarse a su nuevo y más limitado rol. Similar sucedió con la reducción de las herramientas de apoyo. Las fuerzas de la coalición, que estaban acostumbradas a apoyar a sus contrapartes de las ANSF, debían ajustarse al hecho de que ya no jugaban un rol de combate ahora que las ANSF habían asumido la responsabilidad total de la seguridad de su país.

Los cambios de actitud de los afganos. En cambio, los afganos tenían que darse cuenta de que las herramientas y otros tipos de apoyo eran cosa del pasado. Por más de 12 años, las fuerzas de la coalición proporcionaron todo tipo de asistencia en las operaciones de combate. Una transición temprana de los comandos

regionales a los TACC —que coincidió con una reducción escarpada del apoyo— mostró a las ANSF que la asistencia de la coalición no iba a estar tan disponible como en el pasado. La eliminación de ciertas capacidades les ayudó hacer la transición mental de que en la Operación *Resolute Support*, los recursos de apoyo solo estarían disponibles en circunstancias extremas.

La nueva confianza. El rendimiento de las ANSF durante las elecciones y en la temporada de combate de verano, a parte de demostrar que eran capaces de proporcionar seguridad al país, fortaleció su confianza y les ayudó hacer la transición mental hacia la responsabilidad total por la seguridad. De hecho, esta transición pudo haber sido la más importante. Con base en las operaciones de seguridad exitosas, la nueva confianza de los afganos sería crítica en su éxito y desarrollo en 2015 y más allá.

Las lecciones aprendidas

Las transiciones y la manera en que se administran las mismas inciden, profundamente, en el ambiente de seguridad, a largo plazo, en un país específico. Entonces, ¿cómo pueden ser administradas las transiciones para desarrollar, positivamente, los futuros ambientes operacionales y estratégicos a fin de que Estados Unidos y sus aliados logren sus objetivos y garanticen sus intereses a largo plazo?

Primera lección: planificación. La primera lección es planificar temprano y frecuentemente. Los comandantes y sus Estados Mayores deben prever las transiciones más probables que ocurran e identificar cómo interactúan para influir en los ambientes operacionales y estratégicos.

Además de identificar con antelación la mayoría de las transiciones programadas en todo el país, el Comando conjunto de la ISAF reconoció que había una tensión fundamental entre las reducciones de la postura de la fuerza y su capacidad continua de apoyar a las ANSF. El Comando conjunto de la ISAF equilibró todos los requisitos, cerciorándose de que las ANSF recibieran el apoyo suficiente en las elecciones y en la temporada de combate de 2014, mientras, simultáneamente, regresaban el equipamiento de misión no esencial para lograr los niveles requeridos de presencia de la fuerza a finales de 2014.

Además, el Comando identificó si las tareas financiadas según la Sección 1206 del Acta de autorización de Defensa nacional fueron continuadas, modificadas o suspendidas en la Operación *Resolute Support*. También identificaron quiénes —contratistas, el Departamento de Estado, el Gobierno de Afganistán u otra organización— asumirían la responsabilidad de estos requisitos.[2]

Segunda lección: flexibilidad. Los comandantes deben incluir la flexibilidad en sus planes, porque sin lugar a dudas, ocurrirán demoras y resultados imprevistos. La manera de prepararse para lo imprevisto es formular planes flexibles. Por ejemplo, el Comando conjunto de la ISAF planificó y se esforzó por cumplir el traslado y cierre de bases, a mediados de noviembre, a fin de contar con el tiempo suficiente para lidiar con todo requisito imprevisto antes del fin de su mandato. Además, mantenían la capacidad de aumentar los recursos de ingeniería —tanto ingenieros en el horizonte como los elementos de recuperación de materiales del Comando Central de Estados Unidos— para ayudar con las operaciones de salida y repliegue. Conjuntamente con el Comando Central de Estados Unidos, mantuvieron la capacidad de apoyar los medios de inteligencia, vigilancia y reconocimiento en las elecciones, la temporada de combate y las actividades de salida y repliegue, que llevan un alto nivel de riesgos.

Tercera lección: transparencia. Es importante ser lo más transparente posible, especialmente, con las fuerzas del país anfitrión, para controlar las expectativas y garantizar la comprensión mutua. El Comando conjunto de la ISAF se dio cuenta de que las transiciones específicas alterarían sus relaciones con las ANSF y que la comunicación, en todo el proceso, podría evitar malentendidos.

Antes de las elecciones, fue importante mantener el apoyo suficiente para que las ANSF pudieran sostener su ímpetu operacional contra el enemigo; sin embargo, después el Comando conjunto de la ISAF redujo vertiginosamente las herramientas de apoyo para regresar el exceso de equipamiento y establecer las condiciones necesarias para la Operación *Resolute Support*. El Comando explicó claramente a los afganos la índole de los cambios con previo aviso para que pudieran ajustar sus expectativas. La comunicación franca ayudó a ambas partes acostumbrarse a la naturaleza cambiante de las relaciones que, a su vez, ayudó a ambas partes a hacer la transición en cuanto a la actitud.

Cuarta lección: integración. Las transiciones como es el caso en las comunicaciones estratégicas, se debe integrar en todas las líneas de operación. Los comandantes deben, regularmente, reevaluar y priorizar toda transición para sincronizarla con las operaciones en apoyo a los objetivos de la campaña. El Comando conjunto de la ISAF rastreó y administró muchas transiciones simultáneas. Destacaron la importancia de transiciones específicas, en tiempos distintos, al priorizar el realineamiento de las comandancias a principio del año y cambiaron las actividades desde la TAA a nivel de unidad hasta la SFA basada en funciones, junto con los cierres de bases y después las reducciones de la postura de la fuerza. El punto clave es darse cuenta de que ocurrirán simultáneamente en todas las líneas de operación y que los comandantes y sus Estados Mayores deben estar conscientes de las interacciones de múltiples transiciones para administrar mejor todas las operaciones en su conjunto.

Quinta lección: rol que juega el líder clave. Algunas transiciones requieren un proceso centralizado administrado de arriba abajo, especialmente para los medios de los que dependen los comandantes. Los líderes clave eran el punto focal de la acción. Solo estos podían reducir los procesos burocráticos cargados de inercia —tales como los programas de exceso de propiedad personal en el extranjero y exceso de bienes inmuebles en el extranjero— para efectuar el cambio. Estos programas, que implican varios pasos para transferir la propiedad a Gobiernos extranjeros, fueron simplificados para acelerar el traslado de los excesos de materiales a los afganos. Entre junio y noviembre de 2014, Estados Unidos transfirió un equipamiento valorado en US$ 850 millones solo a través del programa de exceso de bienes inmuebles en el extranjero, lo cual le ahorró a los contribuyentes estadounidenses millones de dólares en costos de transporte. La participación de los comandantes simplificó y aceleró un proceso extraordinariamente complejo.

Se impondrán algunos requisitos mientras que otros se basarán en condiciones. El comienzo de la Operación *Resolute Support*, 1 de enero de 2015, fue una fecha fija que impulsó todo el proceso. En cambio, el Comando conjunto de la ISAF optó por hacer la transición desde los comandos regionales hasta los TACC, solo cuando fueran establecidos sistemas, estructuras y paquetes de fuerza adecuados. Sin embargo, los líderes desempeñaron un papel prominente en guiar y administrar todas las transiciones, ya fueran impuestas o basadas en condiciones.

Sexta lección: ritmo de combate. Las transiciones influyeron el ritmo de combate y la planificación del Comando conjunto de la ISAF. A fin de mantener la concienciación situacional, el Estado Mayor y comandancias subordinadas del Comando proporcionaron informes sobre todos los aspectos de la multitud de transiciones en las presentaciones de actualización semanales. Con base en las prioridades de la campaña, el Comando conjunto de la ISAF ajustó el tipo y frecuencia de los requisitos con respecto a los informes. Estas actualizaciones periódicas permitieron que el Estado Mayor y subalternos comprendieran el impacto de las transiciones en todo el área operacional.

Las transiciones afectaron las capacidades de planificación del Comando, especialmente cuando se integró en la ISAF la sección de planes futuros (CJ-55). En este punto, la CJ-55 se convirtió en la sección de operaciones futuras (CJ-35), lo cual hizo que la propia sección CJ-35 del Comando conjunto de la ISAF quedara a cargo de otras responsabilidades de operaciones y planes futuros. Después de la salida de la sección CJ-55 del Comando conjunto de la ISAF, su sección CJ-35 quedó encargada —entre otras funciones— tanto del desarrollo de planes de transición en todo el teatro de operaciones como de los planes para el retorno de los materiales de auditoría en agosto, mientras simultáneamente replegaba y trasladaba personal a otras comandancias. Combinados, estos factores pusieron un gran peso en la sobrecargada sección CJ-35 del Estado Mayor. Otras secciones de Estado Mayor compartieron experiencias similares.

Séptima lección: trayectoria. Los planes de transición —como en cualquier tipo de decisión— naturalmente asumirán una "dependencia de trayectoria" específica. En otras palabras, es difícil cambiar la trayectoria de una transición una vez que comienza por una trayectoria específica. La dirección a largo plazo de nuevas organizaciones y procesos, suelen establecerse desde el principio. Los comandantes deben estar conscientes de los efectos a corto y largo plazo de sus planes, y garantizar que administran las transiciones de manera que apoyen el logro de los objetivos tanto operacionales como estratégicos.

Por ejemplo, la transición a la comandancia de la Operación *Resolute Support* y a los TACC implicó una reestructuración significativa para optimizar la comandancia a fin de proporcionar la SFA basada en funciones. Por ende, una vez que se determinaron las estructuras, recibieron personal y equipamiento. Una falta de previsión, o el mal diseño, hubiera creado dificultades en el futuro y posiblemente puesto en peligro la misión de *Resolute Support*. Es importante que los líderes consideren las repercusiones de las transiciones con suficiente tiempo previo, especialmente, cómo se desarrollarán las organizaciones y procesos con el transcurrir del tiempo, mientras trazan su mapa hacia el futuro.

El camino por delante

El Ejército debe esforzarse por preparar a sus unidades para las transiciones que, sin duda alguna, enfrentarán en los últimos meses de las operaciones militares. La fuerza puede mejorar la administración de estas transiciones a través de la doctrina, entrenamiento e investigación.

La doctrina. El proceso comienza con la doctrina. Desgraciadamente, la doctrina actual del Ejército no aborda suficientemente las transiciones y cómo administrarlas. Si bien los comandantes deben prever, planificar y coordinar las tareas para facilitar las transiciones, en la Publicación de Doctrina del Ejército (ADP, por sus siglas en inglés) 3-0, *Unified Land Operations*, no se menciona que, a menudo, las transiciones ocurren simultáneamente.[3] En el ADP 3-07, *Stability*, no se proporciona los detalles sobre cómo administrar las transiciones, o los grandes cambios en una campaña que, por lo regular, ocurren durante un período prolongado.[4] En el ADP 5-0, *The Operations Process*, a duras penas se trata el tema y solo se menciona, brevemente, las transiciones en el contexto de la programación de fases y planificación.[5] En el Manual de campaña (Field Manual - FM, por sus siglas en inglés), *Insurgencies and Countering Insurgencies*, sí se destaca que las transiciones deben ser integradas en las líneas de iniciativas, mediante la vinculación de las tareas operacionales con los objetivos de campaña, y es el único manual de los manuales estudiados en el que se destaca que las transiciones son una secuencia de acciones en lugar de un punto en el tiempo.[6] Con esto en mente, aún deja mucho que desear en cuanto a proporcionar información a la futura planificación y administración de transición. Hay déficits similares tales como los previamente mencionados en la doctrina conjunta.

A fin de remediar esta deficiencia, el Ejército debe desarrollar una publicación de doctrina o manual de campaña que se centre en las transiciones, detallando los desafíos tanto básicos como duraderos, para guiar las iniciativas en las operaciones militares subsecuentes. El manual debe ser lo suficientemente general para usarlo en una amplia gama de escenarios, pero lo suficientemente específico para ser útil. La *Senior Leader's Guide to Transition Planning* (Guía de líderes de mayor jerarquía sobre la planificación de transición), publicada por el Centro de lecciones aprendidas del Ejército, proporciona una buena base sobre la cual elaborar la doctrina.

El entrenamiento. El Ejército debe integrar la conducción de las transiciones en los módulos de entrenamiento en los centros de excelencia del Ejército. En particular, los módulos de entrenamiento centrados en la transición, con énfasis en la planificación y administración, deben ser integrados en la educación militar profesional actual en la Escuela de Comando y Estado Mayor y la Escuela Superior de Guerra del Ejército. Además, los escenarios centrados en la transición deben ser usados en los centros de entrenamiento de combate para que las unidades que llevan a cabo ejercicios de apresto de misión, entre otros, puedan lidiar con los desafíos.

La investigación. El Ejército debe impulsar una investigación más profunda de los efectos que surten las transiciones en la finalización de conflictos y en el logro de los objetivos estratégicos a través de seminarios e iniciativas de investigación, patrocinados por la Escuela de Comando y Estado Mayor y la Escuela Superior de Guerra del Ejército. En realidad, la única manera de comprender un tema es estudiarlo sitemáticamente y prepararse para el mismo. Las experiencias recientemente adquiridas en Irak demuestran que la manera de poner fin a los conflictos, tiene profundos efectos en los objetivos estratégicos a largo plazo. Se necesita más investigación para comprender cómo las transiciones inciden en las negociaciones de paz y la finalización de conflictos. En ese sentido, se necesita trabajar aún más para determinar cómo administrar y ejecutar las transiciones a fin de vincular las acciones tácticas a los objetivos estratégicos.

Conclusión

Las transiciones son una parte inevitable de las operaciones. En el nivel táctico, se puede decir que el Ejército no hace un buen trabajo en las transiciones; las unidades militares claramente identifican las fases tácticas y las condiciones bajo las cuales harán la transición a la siguiente fase de una operación. Las fuerzas del Ejército son menos adeptas en la administración de transiciones en el nivel operacional y estratégico. De similar manera como los líderes del Ejército identifican y planean tácticamente para las transiciones, también los comandantes y sus Estados Mayores deben hacer lo mismo en el nivel operacional y estratégico. Las experiencias del Comando conjunto de la ISAF en Afganistán proporcionan un buen modelo para extraer lecciones aprendidas. A fin de verdaderamente prepararse para las transiciones y aprovecharlas, los comandantes deben identificar las transiciones con suficiente antelación, mientras mantienen la flexibilidad y adaptabilidad en medio de circunstancias constantemente cambiantes.

El Teniente general Joseph Anderson, general comandante del XVIII Cuerpo Aerotransportado y del Fuerte Bragg, recientemente sirvió en calidad de comandante del Comando conjunto de la ISAF y subcomandante de las Fuerzas de EUA en Afganistán. El Teniente general Anderson, es oriundo del Estado de Nueva York, egresó de la Academia Militar de EUA en 1981 y cuenta a su haber con una Maestría de la Universidad de Central Michigan y otra Maestría de la Escuela Superior de Guerra Naval.

El Mayor Matthew M. McCreary, Ejército de EUA, recientemente sirvió en calidad de subjefe, Grupo de Iniciativas del Comandante, en el Comando conjunto de la ISAF en Kabul, Afganistán. Es oriundo del Estado de Ohio, cuenta a su haber con una Licenciatura de la Universidad Estatal de Ohio y una Maestría de la Universidad George Washington. Se ha desplegado dos veces a Irak y dos veces a Afganistán.

Referencias bibliográficas

1. Los jefes de policía provinciales tipo-A están en la provincia más grande o más dominante en una zona o región, y tienen varios jefes de policía provinciales tipo-B y tipo-C que están directamente subordinados.

2. La sección 1206 del Acta de autorización de Defensa nacional (la ley anual de Estados Unidos que especifica el presupuesto de Defensa) le otorga al Secretario de Defensa la autoridad de entrenar y equipar a fuerzas militares de otros países para llevar a cabo las operaciones de contraterrorismo y estabilización.

3. Army Doctrine Publication (Publicación de doctrina del Ejército - ADP) 3-0, *Unified Land Operations* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 2011).

4. La ADP 3-07, *Stability* (Washington, DC: U.S. GPO, 2012).

5. La ADP 5-0, *The Operations Process* (Washington, DC: U.S. GPO, 2012).

6. Manual de Campaña (Field Manual) 3-24, *Insurgencies and Countering Insurgencies* (Washington, DC: U.S. GPO, 2014).

7. Center for Army Lessons Learned (CALL), *Senior Leader's Guide to Transition Planning*, CALL Handbook nr. 13-14, version 3.0 (Fuerte Leavenworth, Estado de Kansas: U.S. Army Combined Arms Center, 2013), https://call2.army.mil/toc.aspx?document=7090&filename=/docs/doc7090/13-14.pdf (accesado el 20 de noviembre de 2014, solo disponible con una tarjeta de acceso común o conexión con *Army Knowledge Online*).

El Sargento Lucas Simmons, Fuerza Aérea de EUA, del Equipo de reconstrucción provincial en Laghman enseña a un niño afgano cómo hacer puño con puño en una patrulla de seguridad en el distrito de Qarghah ´i, provincia de Laghman, Afganistán, 8 de septiembre de 2011.

(Fuerza Aérea de EUA, Sgto. 2º Ryan Crane)

Cómo ganarse la confianza bajo fuego

Teniente coronel Aaron A. Bazin, Ejército de EUA

Una vez que se da cuenta de que tienen los mismos deseos y necesidades que nosotros, establecerá la confianza de la población del lugar. Logrará el éxito. No siempre logrará el éxito; a veces, hay algunos factores externos que pueden impedirlo si lidia con algunas de las ideologías más extremistas, pero esa es la excepción.

—El Mayor Leslie Parks en la colección de las "Experiencias de liderazgo operacional", 2010

En la guerra, los soldados, a menudo, buscan la meta negativa de imponer la voluntad de una nación sobre otra, mediante el uso de las armas. Sin embargo, al fin de la guerra, o en las actividades fuera del combate, un propósito principal de un soldado puede ser muy distinto: es decir, influir en la voluntad de otros de manera positiva, mediante el uso de métodos constructivos. Frecuentemente, las fuerzas militares buscan las acciones positivas necesarias para inspirar confianza a sus aliados, ejercer influencia sobre las partes neutrales y disuadir a posibles adversarios. El ejercer

la influencia en una nación o grupo cultural depende de ganarse la confianza de los que pueden influenciar a los demás. Como tal, todo soldado o líder militar que no puede ganarse la confianza de las personas influyentes clave, arriesga el éxito en el logro de la misión.

¿Cómo fomentan la confianza los integrantes militares con los interesados nativos clave —las personas influyentes— en el ambiente de seguridad actual? En el presente artículo, describiré las conclusiones de un proyecto de investigación establecido para contestar esta pregunta. La investigación consistió en un estudio de entrevistas de la colección de las "Experiencias de liderazgo operacional" (OLE, por sus siglas en inglés) del Instituto de Estudios de Combate (todos los abstractos en el presente artículo se recopilaran de los transcritos de la colección de OLE).[1] Busqué las distintas maneras en que los soldados e integrantes de las otras instituciones armadas informaron que se habían ganado la confianza con el transcurrir del tiempo. De sus experiencias, intenté crear un modelo generalizado que las fuerzas futuras podrían usar en esta difícil misión. Mi objetivo era basar el modelo en las experiencia del mundo real en Irak y Afganistán y hacerlo fácil de comprender. Además, quise crear un punto de partida para una discusión más profunda sobre este conjunto crítico de destrezas.

Mi investigación indicó que en Irak y Afganistán, frecuentemente, las fuerzas crearon y, luego, usaron medidas de fomentación de confianza incrementales para ganar la confianza con el tiempo, mientras tomaban en consideración el contexto cultural. (De acuerdo con los propósitos de esta investigación, el desarrollo de confianza se concibe como un factor contribuyente en el logro de la confianza.) En general, descubrí que estas medidas del desarrollo de confianza caen en las siguientes tres categorías, las cuales denominaré medidas físicas, medidas de comunicación y medidas de relación. Un modelo basado en mis conclusiones podría ayudar en el entrenamiento de soldados y líderes para que mejoren su capacidad de desarrollar la confianza en ambientes operacionales frecuentemente desafiantes y ambiguos.[2]

La importancia de establecer la confianza

En los documentos de política en el nivel nacional, tal como *Sustaining U.S. Global Leadership: Priorities for 21st Century Defense*, se describe la necesidad de que las fuerzas lleven a cabo una amplia gama de misiones.[3] Muchas misiones requieren flexibilidad operacional para establecer relaciones, así como usar la fuerza militar letal. Por lo tanto, los soldados y líderes pueden prever que asumirán roles que requieren ganarse la confianza para lograr los objetivos políticos de la nación y proteger los intereses vitales de la misma.

En el nivel táctico, el desarrollo de confianza muchas veces llega a ser crítico para la supervivencia personal y el logro de la misión. Hoy en día en Afganistán, tanto las unidades de combate como las de no combate diariamente interactúan con las fuerzas armadas, policías o líderes del lugar de la nación anfitriona para desarrollar la legitimidad y establecer las condiciones necesarias para un ambiente seguro. Lo que hace esto aún más agobiante es que en la contrainsurgencia, no es fácil saber si una persona es amiga, enemiga o neutral. En el mejor de los casos, si los soldados logran la confianza en el nivel táctico, pueden reconfortar a sus socios y ganarse la confianza de los indecisos y esto lleva a negar a los adversarios el apoyo del pueblo.[4]

Cuando los soldados asumen un rol de entrenador o asesor integrado, deben contar con la capacidad de ganarse la confianza de manera que puedan entrenar y preparar a las fuerzas socias para el combate. Cuando las fuerzas socias comienzan a ejecutar las misiones del mundo real, tanto ellas como los asesores, ya deben haber establecido altos niveles de confianza mutua. Si la confianza es inadecuada, las presiones del combate pueden afectar aún más, cuán eficaces son los socios en el combate conjunto.

A veces, los soldados sirven con socios interinstitucionales para mejorar las condiciones de calidad de vida.[5] Por ejemplo, los integrantes de los equipos de reconstrucción, desarrollo o agroindustria necesitan ganarse la confianza. Sin la confianza de la población, sería difícil determinar cuáles proyectos ejecutar y ganarse el apoyo de la población del lugar para cumplirlos. De hecho, los proyectos que llevan a cabo estos equipos constituyen un instrumento para ganarse la confianza y fomentar la legitimidad.

En los niveles operacionales y estratégicos, los comandantes constantemente llevan a cabo interacciones con líderes clave con los interesados civiles y contrapartes militares para establecer las condiciones necesarias a fin de cumplir la misión. Cuando se desarrollan las capacidades de nuestros socios, al fomentar las relaciones de militar a militar, habilitar a las autoridades civiles, o

llevar a cabo operaciones de contrainsurgencia, los líderes en el nivel estratégico y operacional deben ganarse la confianza de una gran cantidad de interesados para llevar a cabo su misión y avanzar los objetivos nacionales.[6] Si no se establece la confianza mutua, aunque los líderes de mayor jerarquía dialoguen, es posible que no se comuniquen verdaderamente.

Además, en vista de que las operaciones complejas de la coalición son y seguirán siendo la norma en el futuro, los socios necesitan el pegamento que pueda mantener unida a la coalición —la confianza es este pegamento. Las largas relaciones de la coalición, tales como las que hay entre Estados Unidos y el Reino Unido, Australia, Canadá y Nueva Zelanda, ya establecieron la confianza. Esta confianza proporciona el fundamento para la interoperabilidad exitosa en momentos de crisis. Sin embargo, para que perdure la confianza, las partes necesitan interactuar y constantemente esforzarse por comprender las perspectivas de la otra parte.[7]

En las coaliciones nuevas o no tradicionales, llega a ser aún más crítico reemplazar la incertidumbre con la confianza. En muchos roles y en muchos niveles, los soldados y líderes deben ganarse la confianza antes de que puedan cumplir la misión.

Una metodología de investigación para identificar cómo ganarse la confianza

Esta investigación comenzó con una amplia apertura y su enfoque fue estrechándose a medida que se desarrollaba. Comencé con el análisis de 2.515 entrevistas transcritas de la colección de OLE para encontrar las experiencias que tenían que ver con ganarse la confianza, donde las experiencias habían ocurrido en un transcurso de cinco años entre 2008 y 2012. Encontré 67 entrevistas que satisficieron estos criterios, los cuales analicé y codifiqué, línea por línea, para determinar los comportamientos específicos que supuestamente contribuyeron al desarrollo de la confianza. Con estos datos, elaboré un modelo generalizado de las medidas del desarrollo de confianza con ejemplos específicos en cada categoría. Luego, comparé y contrasté el modelo con los resultados publicados sobre el tema en la literatura académica.[8]

Subsecuentemente, llevé a cabo entrevistas detalladas con los expertos en la materia que habían interactuado con soldados o civiles de la nación anfitriona. Proporcionaron relatos adicionales de las actividades de desarrollo de la confianza, basados en numerosos despliegues a Irak, Afganistán o ambos países. Incorporé las entrevistas con los expertos en la materia para validar y mejorar aún más el modelo inicial. El resultado es un modelo holístico con base en relatos sustanciales de cómo los integrantes militares se ganaron la confianza de los interesados en los ambientes operacionales caracterizados por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad.

Una definición de la confianza

Según Denise M. Rousseau y colegas, la confianza es "un estado psicológico que consta de la intención de aceptar la vulnerabilidad, basada en las expectativas positivas de las intenciones o comportamiento de otra persona".[9] La literatura contemporánea del campo de la psicología indica que la confianza es un fenómeno humano complejo con muchas variables y facetas, y como tal, los eruditos lo consideran de maneras muy distintas. Desde una perspectiva bio-psicológica, la confianza es una serie de respuestas químicas y neurológicas específicas en el cerebro. La desconfianza, confianza condicional o confianza de una persona produce ciertos químicos en el cerebro y estimula distintas áreas para almacenar memorias de percepción.[10]

Los psicólogos humanistas tal como Carl Rogers han declarado que todas las personas tienen una necesidad de seguridad, empatía y aceptación.[11] Cuando las personas encuentran otras personas que los tratan respetuosa y positivamente, comienzan a formarse relaciones positivas. Desde el punto de vista de la psicología humanista, la confianza implica una conexión humana que resulta de interacciones profundas y genuinas en el nivel personal.

Según los expertos de psicología cognitiva-conductual Jesse H. Wright, Monica Ramirez Basco y Michael E. Thase, cuando los humanos interactúan, sus relaciones se desarrollan por etapas: (a) el acontecimiento. (b) la evaluación cognitiva (incluyendo los pensamientos automáticos), (c) la emoción y (d) el comportamiento.[12] Desde esta perspectiva, la confianza se desarrolla en la evaluación cognitiva, afecta la emoción que se siente y, con el tiempo, se pone de manifiesto en el comportamiento de una persona. Los expertos de psicología cognitiva-conductual piensan que estudiar lo que ocurre antes, durante y después de un comportamiento

permite que una persona gane la comprensión contextual adecuada, evalúe la situación y reestructure los pensamientos y emociones. Pasar de la desconfianza a la confianza requiere una nueva evaluación cognitiva y un cambio de juicio individual.

Las medidas de desarrollo de confianza

En el fulgor de la Guerra fría, el psicólogo Charles E. Osgood escribió sobre un concepto que denominó la reducción escalonada de tensión, en la que la Unión Soviética y Estados Unidos podían reducir la tensión en la carrera armamentista.[13] Su planteamiento requería pequeñas acciones conciliatorias que pudieran apaciguar el conflicto que podía resultar en una guerra a escala global. Una de estas pequeñas medidas, la línea de teléfono directa entre la Casa Blanca y el Kremlin, se convirtió un gran factor para evitar la guerra nuclear durante la Crisis de los misiles en Cuba.[14]

A medida que creció la aceptación de los conceptos de Osgood, los eruditos de relaciones internacionales y ciencias políticas, tal como Michael Krepon, denominaron estos planteamientos, medidas de desarrollo de confianza, o medidas de desarrollo de confianza y seguridad.[15] Los acuerdos internacionales tales como los de la Conferencia de Estocolmo (1986) y la Declaración de Helsinki (1975) codificaron las medidas de desarrollo de confianza como acuerdos políticos formales.[16] Estas medidas tomaron muchas formas distintas, tales como interacciones, notificaciones, asistencia económica, comunicaciones estructuradas e interacciones agradables. Después de la guerra Fría, los expertos tales como Landau y Landau comenzaron a usar el concepto de las medidas de desarrollo de confianza en nuevas áreas, tal como la mediación estructurada.[17]

Si lo consideramos holísticamente, la literatura sobre el tema de la confianza indica que, como un fenómeno muy humano, la confianza no es fácil de

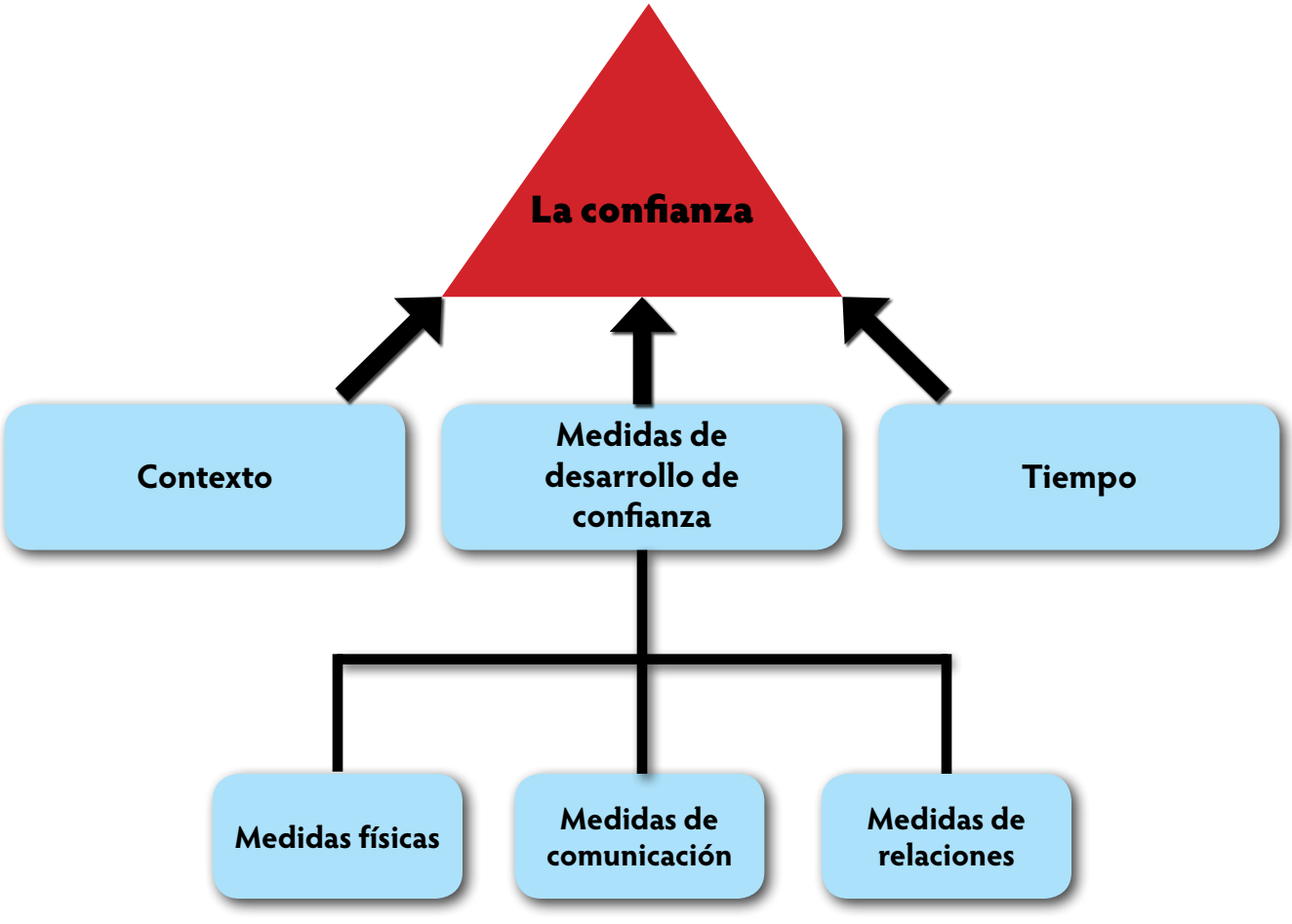


Figura 1. Medidas de desarrollo de confianza y cómo ganarse la confianza

comprender. Mi investigación se desarrolló basada en la presunción de que si el concepto de las medidas de desarrollo de confianza era una manera válida de lidiar con la solución de conflictos, entonces, el concepto podría ser digno de consideración en el contexto de los soldados a quienes se les pide ganarse la confianza de la gente de Irak y Afganistán.

Un modelo para ganarse la confianza

El modelo elaborado de esta investigación representa una manera válida para que los soldados y líderes en todo nivel traten el tema de cómo ganarse la confianza, con un énfasis en el desarrollo de la confianza en el nivel táctico. Los resultados de la investigación indicaron que las siguientes tres variables importantes formaron la ecuación de confianza: (1) el contexto de cada situación, (2), tiempo y (3) las medidas de desarrollo de confianza que se usaron. Los resultados también indicaron que se implicaban tres tipos principales de medidas de desarrollo de confianza: (1) medidas físicas, (2) medidas de comunicación y (3) medidas de relaciones (véase la Figura 1).[18]

El contexto

Descubrí que la comprensión del contexto era un tema sumamente importante en el éxito general del desarrollo de confianza. La comprensión de los factores culturales estableció las condiciones necesarias para lograr el éxito.[19] Me di cuenta de que los factores personales, tales como la capacidad o experiencias de una persona adquiridas en otros despliegues, podrían afectar cuán eficaces eran las iniciativas del desarrollo de confianza.

Por ejemplo, el Mayor Paul Madden, entrevistado para la colección de OLE en 2009, describe como las experiencias personales de uno de sus soldados limitaron la capacidad de dicho soldado para desarrollar la confianza:

> Nuestro oficial técnico era un joven soldado raso en la Operación *Desert Storm* y, por lo tanto, detestaba tener que desplegarse allá. No confiaba en ellos [los iraquíes]. Tuvimos que arrastrarlo… No confiaba en esos tipos… Se desplegó allá, pero jamás lo disfrutó debido a las experiencias previas que había tenido con esos tipos.[20]

Es importante destacar que una comprensión integral del contexto también incluyó la comprensión del nivel de permisividad en un ambiente operacional específico. En términos generales, la confianza dependió mucho del contexto; una comprensión de variaciones específicas de lugares, personas y situaciones desempeñó un papel crítico.[21]

El tiempo

El tiempo surgió como un tema importante en el éxito general del desarrollo de confianza y ganarse la misma. Las actividades pudieron llevar a relaciones sustanciales de confianza en solo unas semanas, o como mucho, en siete meses. Sin embargo, por lo regular, las fuerzas necesitaban dos o tres meses para establecer una base. Si los socios experimentaban juntos un período inicial de un alto nivel de actividad enemiga, formaban vínculos con mayor rapidez.[22] La importancia de la variable del tiempo se expresa en la entrevista del Mayor Andrew Bellocchio de 2011:

> Hay que vivirlo tan cerca como sea posible y pasar el mayor tiempo posible con ellos [los interesados nativos]. Además, es una cuestión de confianza; fomentar la confianza. Sienten que no solo está dando informes sobre sus actividades, sino que intenta ayudarlos; está con ellos y forma parte del equipo. Esto es importante. Pienso que acelera las relaciones que puede tener con ellos. Solo el tiempo de contacto; hay que vivir y colaborar con ellos.[23]

Además, puesto que la percepción del tiempo frecuentemente varía entre personas y culturas, se podría prever que la variable del tiempo difiera en toda situación. En términos generales, los resultados indicaron que los soldados deben dedicar una suficiente cantidad de tiempo si quieren establecer verdaderas relaciones de confianza.[24]

Las medidas de desarrollo de confianza

Los resultados también indicaron que se incluyen las medidas de desarrollo de confianza en las siguientes tres categorías: (1) física, (2) medidas de comunicación y (3) medidas de relaciones (véase la Figura 2).[25] Es importante destacar que los límites de estas categorías son flexibles. Según las circunstancias, sus relaciones e influencias entre sí, pueden variar de maneras inesperadas.[26]

Las medidas físicas. Las medidas físicas del desarrollo de confianza, las actividades que demuestran

Física

- Llevar a cabo actividades con socios
- Compartir experiencias
- Tener actividades en las que lideran los socios
- Convivir con los socios
- Satisfacer necesidades básicas (apoyo de seguridad, comida y agua, apoyo económico, apoyo médico)
- Mantener una postura de seguridad discreta, equilibrada con la necesidad de la protección personal
- Compartir riesgos
- Proporcionar seguridad
- Participar juntos en actividades deportivas o ejercicios físicos
- Ayudar a las poblaciones vulnerables
- Apoyar los proyectos de desarrollo
- Entrenar conjuntamente
- Establecer condiciones para empleos sostenibles
- Hacer compras en mercados del lugar
- Llevar a cabo nuevas acciones

Comunicaciones

- Abrir las líneas de comunicación
- Usar intérpretes como asesores culturales
- Usar el idioma del lugar
- Compartir inteligencia e información
- Convocar reuniones de rutina
- Plantear preguntas
- Escuchar
- Administrar las solicitudes
- Coordinar conferencias
- Negociar acuerdos
- Cumplir promesas
- Proporcionar respuestas
- Actuar como intermediario
- Planificar conjuntamente
- Identificar problemas
- Resolver problemas
- Interactuar constantemente
- Tener discusiones de seguimiento
- Buscar comprender las condiciones del lugar

Relaciones

- Compartir comida o bebidas
- Desarrollar el entendimiento mutuo
- Familiarizarse personalmente con los socios
- Tener interacciones sociales positivas
- Superar juntos los desafíos significativos
- Mostrar respeto
- Desarrollar el compañerismo
- Comprender distintas personalidades
- Fortalecer las instituciones existentes
- Ser paciente
- Reparar agravios
- Interactuar como iguales
- Permitir que los socios demuestren sus destrezas y pericias
- Aprender de los socios
- Lidiar con la política
- Fortalecer la gobernanza del lugar

Figura 2. Ejemplos de las medidas de desarrollo de la confianza

Un Sargento segundo del Ejército de EUA en el 4º Equipo de combate de brigada de la 4ª División de infantería estrecha la mano a un hombre del lugar, Afganistán, 18 de abril de 2012.

(Ejército de EUA, Sgto. Trey Harvey)

la intención positiva, fueron las más frecuentemente usadas y las más eficaces. Los resultados indicaron que dentro de la categoría de medidas físicas, la progresión de llevar a cabo las actividades con socios de la nación anfitriona encabezando las actividades, fue tan crítica como el ayudar a que la población satisficiera sus necesidades humanas básicas. Uno de los resultados más interesantes e imprevistos fue que los soldados informaron que la participación de actividades deportivas tales como el fútbol u otro tipo de entrenamiento físico con sus socios radicalmente incrementó el nivel de confianza en sus relaciones.[27] El Mayor Jason Moulton, entrevistado para la colección de OLE en 2010, describe la interacción con los iraquíes:

Mi experiencia fue muy agradable; jugué bastante fútbol en sus plataformas de helicópteros… Esto hizo que ellos vieran cuán similares somos, que nos gustaba hacer las mismas cosas. Quería que la gente pensara diferente de Estados Unidos, en general, que teníamos el mismo objetivo. Produjo dividendos cuando intentamos conversar con ellos sobre cómo hacer las cosas y convencerles de que necesitan intentar otras maneras de hacer las cosas. Pienso que fue muy útil.[28]

De especial interés fue una medida de desarrollo en la cual los soldados asumían una postura de seguridad discreta. En las entrevistas, se indicó que quitarse el equipo de protección corporal, o el casco, por ejemplo, o mantener las armas fuera de vista, comunicaba confianza a las otras partes.

Sin embargo, los sujetos de la investigación tenían cuidado en destacar que si bien una postura relajada comunica confianza, los soldados debían seguir conscientes de los riesgos que corrían. Los soldados deben equilibrar la necesidad de la protección de fuerza personal con la necesidad de desarrollar y ganarse la confianza. Este es un dilema difícil en que los soldados deben usar su propio juicio profesional. En general, la investigación indicó que en cuanto a ganarse la confianza, las acciones hablan más que las palabras.[29]

Las medidas de comunicación. Las medidas de comunicación —las actividades para intercambiar información, ideas y perspectivas— surgió como la siguiente gran categoría. En una situación donde las partes en un conflicto hablan distintos idiomas, las medidas de desarrollo de comunicaciones son críticas y los intérpretes llegaron a ser la clave para mantener las relaciones unidas. En las entrevistas se indicó que la selección, comprobación y retención de los mejores intérpretes fueron críticas para lograr el éxito.

El tiempo que lleva entrenar a un soldado en un idioma extranjero puede ser muy largo; sin embargo, se informó que aún aprender algunas palabras o frases en el idioma del lugar era beneficioso para el desarrollo de la confianza.[30] Por ejemplo, cuando se le preguntó a una entrevistadora en 2011 cuáles eran las partes más beneficiosas de su entrenamiento pre-despliegue, el Mayor Robert L. Reed contestó,

El idioma. Ganarnos el respeto de ellos, desde el principio, era la cuestión principal que necesitábamos hacer porque ellos [los interesados nativos] no confían en nosotros para nada; ellos no nos conocen. Mientras más pronto se pueda ganarse su respeto, mas rapido harán cualquier cosa por usted. El poder ir allí y [hablar] solo las frases clave como "Hola. ¿Cómo está? ¿Cómo le va?" Cosas como esas eran sumamente importantes.[31]

En general, los resultados sugirieron que para que el desarrollo de la confianza tenga éxito, un soldado debe abrir las líneas de comunicación, tanto hablar como escuchar, y ayudar a identificar y resolver problemas, mediante el uso de las herramientas de comunicación adecuadas.[32]

Las medidas de las relaciones. Las medidas de las relaciones son actividades que mejoran las conexiones interpersonales. Pueden ir desde compartir comida o bebidas, aprender más de otra persona hasta mostrar paciencia y comprensión. En términos profesionales, un integrante de las Fuerzas Armadas debe esforzarse por conocer la otra parte y aceptar la manera en que hacen las cosas, las cuales pueden ser diferentes a cómo el integrante, personalmente, piensa que deben hacerse.[33] Por ejemplo, en una entrevista de OLE de 2010, el Mayor Taly Vélez explicó lo siguiente:

Nuestra recepción en la Brigada Aburisha resultó ser una buena recepción, principalmente, si debo decirlo, fue debido al hecho de que nos tomábamos el tiempo necesario para desarrollar las relaciones con ellos y no dictamos como iban a hacerse las cosas. Una vez que nos ganábamos su confianza, estaban dispuestos a hacer cualquier cosa por nosotros. Pienso que eso fue lo que hizo tremendo su éxito y el nuestro.[34]

Cuando se le preguntó a Vélez cuál recomendación haría al Ejército, él dijo, "Las relaciones personales. Esto, probablemente, es la clave de todo".[35]

Lo que debe hacerse

- Mantener la mente abierta y escuchar
- Planear cambiar
- Planear aprender
- Seleccionar a la persona correcta con la cual desarrollar la confianza
- Seleccionar a la persona adecuada para desarrollar la confianza
- Designar un punto de contacto principal
- Poner los socios a la vanguardia
- Compartir comida y bebidas
- Comunicarse a través de la acción
- Dar un alto nivel de autonomía a los socios
- Llevar a cabo una evaluación inicial de 30 días
- Interactuar frecuentemente
- Admitir deficiencias personales y errores
- Ser genuino
- Ponerse en el lugar de sus socios

Lo que no debe hacerse

- Bajar la guardia
- Avergonzar a nadie en público
- Tratar a los socios como tontos
- Usar un planteamiento uniforme
- Presumir que los socios no son inteligentes porque no hablan inglés
- Presumir que los socios piensan igual
- Quitarles el poder a los socios
- Apresurar a los socios
- Irrespetar a los socios

Figura 3. Reglas básicas del desarrollo de confianza

Probablemente, los soldados deban considerar compartir algunos detalles personales de su vida, tratar a las personas del lugar como homólogos y, de mayor importancia, reconocer cuando han cometido un error. Si las relaciones entre dos seres humanos implican un continuo dar y recibir, con riesgos y recompensas, las relaciones en este contexto no son distintas.[36]

Qué hay que hacer y qué debe evitarse en el desarrollo de la confianza

En las entrevistas que llevé a cabo con los expertos en la materia, les pedí que detallaran el consejo que les darían a los soldados que necesiten desarrollar y ganar la confianza. Estas preguntas indefinidas produjeron algunas reglas básicas interesantes y perspicaces, mostradas en la Figura 3. Los soldados podrían considerar esta simple lista de lo que se puede hacer o no si intentan desarrollar la confianza.[37]

Entre los comportamientos y actitudes que los soldados deben adoptar se encuentran mantener una mente abierta y planear cambiar y aprender —estos se destacaron entre las respuestas de los expertos. Entre los comportamientos y actitudes que hay que evitar se encuentra presumir que las personas nativas comparten los mismo pensamientos que usted (a veces denominado el reflejo exacto), apresurar a las personas o hablarles con aire de superioridad porque no hablan inglés —estos fueron enfatizados consistentemente por los expertos. En general, la lección para los que pretenden desarrollar la confianza es que para ganarse la confianza, los soldados deben tratar a los otros como ellos quieren que los traten.[38]

Conclusión

A menudo, es difícil comprender a cabalidad la emoción humana y aún más problemático es influir o cambiar la misma. El ganarse la confianza de otros es un esfuerzo complejo y muchos factores incognoscibles podrían contribuir al éxito o al fracaso. Por lo tanto, este o cualquier otro modelo de cómo desarrollar la confianza jamás puede estar libres de fallas. Los soldados deben usar el juicio profesional válido adecuado en el contexto de la situación y con base en sus propias experiencias, entrenamiento e intuición. En este modelo se proporciona una manera en que los soldados pueden seleccionar desarrollar y ganarse la confianza.

Es poco probable que todos los conflictos futuros en los que Estados Unidos despliegue sus soldados será una copia exacta de Irak o Afganistán. Sin embargo, el carácter del conflicto y la gama de operaciones militares que no alcanzan el nivel del combate, a gran escala, exigirán que los soldados sean tan diestros en el desarrollo de las relaciones como lo son en el uso de la fuerza militar bruta.

En total, me di cuenta de que si los soldados comprenden el contexto y usan las medidas físicas, de comunicaciones y de relaciones con el transcurso de tiempo para desarrollar la confianza, pueden lograr ganarse la confianza de los interesados clave, aún en los ambientes más complejos y desafiantes. El establecimiento de la confianza es y seguirá siendo una función esencial, crítica en la capacidad del Ejército de ganar en un mundo complejo. ■

El Teniente coronel Aaron Bazin, Ejército de EUA, trabaja en el Centro de Capacidades e Integración del Ejército en el Fuerte Eustis, Estado de Virginia. Es un oficial de planes y política estratégicos (área funcional 59), previamente sirvió en el Comando Central de EUA en calidad de planificador principal del Plan de transición de Irak de 2010 y otras iniciativas de planificación. El presente artículo sobre las medidas de desarrollo de confianza representa una breve sinopsis de su doctorado en Psicología. Sus despliegues operacionales incluyen Pakistán, Afganistán, Irak, Catar, Emiratos Árabes Unidos, Bahréin, Kuwait y Jordania.

Referencias bibliográficas

Epígrafe. "Entrevista con el Mayor Leslie Parks", entrevistado por Angie Slattery, transcrita por Jennifer Vedder, para el Instituto de Estudios de Combate, colección de entrevistas "Experiencias de liderazgo operacional" (OLE), Fuerte Leavenworth, Estado de Kansas, 2010, http://cgsc.contentdm.oclc.org/cdm/singleitem/collection/p4013coll13/id/1801/rec/3 (accedido el 24 de octubre de 2014).

1. Instituto de Estudios de Combate, OLE, una colección de transcripciones de narraciones verbales, Fuerte Leavenworth, KS, 2006 hasta el presente, http://cgsc.contentdm.oclc.org/cdm/landingpage/collection/p4013coll13 (accedido el 24 de octubre de 2014).

2. Bazin, Aaron A., "Winning Trust and Confidence: A Grounded Theory Model for the Use of Confidence-Building Measures in the Joint Operational Environment," (tesis de doctorado, University of the Rockies, 2013), iii, en Academia.edu, http://bit.ly/1vZLetK (accedido el 24 de octubre de 2014, nombre de acceso requerido).

3. Obama, Barack H., *Sustaining U.S. Global Leadership: Priorities for 21st Century Defense* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO]:3 de enero de 2012), http://www.defense.gov/news/defense_strategic_guidance.pdf (accedido el 24 de octubre de 2014).

4. Wendle, John, "Afghanistan's Insider War Against the U.S.: A Matter of No Trust," *Time.com*, 1 de octubre de 2012, http://world.time.com/2012/10/01/afghanistans-insider-war-against-the-u-s-a-matter-of-no-trust/ (accedido el 24 de octubre de 2014).

5. Lazane, Mark, "Paktika Provincial Reconstruction Team Works to Improve Life in Eastern Afghanistan," *ISAF [International Security Assistance Force] News*, sin fecha, http://www.isaf.nato.int/article/news/paktika-provincial-reconstruction-team-works-to-improve-life-in-eastern-afghanistan-2.html (accedido el 24 de octubre de 2014).

6. La Publicación Conjunta (*Joint Publication - JP*) 3-57, *Civil-Military Operations*, (Washington, DC: U.S. GPO, 2013), http://www.dtic.mil/doctrine/new_pubs/jp3_57.pdf (accedido el 24 de octubre de 2014).

7. American, British, Canadian, Australian, and New Zealand (ABCA) Armies Program Publication 332, *ABCA Coalition Operations Handbook* (ABCA Armies Program: 14 de abril de 2008), http://usacac.army.mil/cac2/AIWFC/COIN/repository/COH.pdf (accedido el 24 de octubre de 2014).

8. Bazin, págs. 38-55.

9. Rousseau, Denise M. y col., "Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust," *Academy of Management Review*, 23(3) (1998), http://portal.psychology.uoguelph.ca/faculty/gill/7140/WEEK_3_Jan.25/Rousseau,%20Sitkin,%20Burt,%20%26%20Camerer_AMR1998.pdf (accedido 24 de octubre de 2014).

10. Dimoka, Angelika, "Brain Mapping of Psychological Processes With Psychometric Scales: An fMRI Method for Social Neuroscience." *NeuroImage* 54 (2011), http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2428920 (accedido el 24 de octubre de 2014).

11. Rogers, Carl, *A Way of Being* (Boston: Houghton Mifflin, 1980).

12. Wright, Jesse H.; Ramirez Basco, Monica y Thase, Michael E., *Learning Cognitive-Behavior Therapy: An Illustrated Guide*, (Arlington, Virginia: American Psychiatric Publishing, Inc., 2006).

13. Osgood, Charles E., "Suggestions for Winning the Real War with Communism," *Journal of Conflict Resolution*, 3 (1959): págs. 295-325; Osgood, Charles E., *An Alternative to War or Surrender*, (Urbana: University of Illinois Press, 1962).

14. Vick, Alan J., *Building Confidence During Peace and War*, a RAND Note report, N-2698-CC, The RAND Corporation, 1998, http://www.rand.org/pubs/notes/2009/N2698.pdf (accedido el 24 de octubre de 2014).

15. Krepon, Michael; McCoy, Dominique M. y Rudolph, Matthew C.J., *A Handbook of Confidence-Building Measures for Regional Security*, (Washington, D.C.: Henry L. Stimson Center, 1993).

16. La Conferencia sobre las medidas de desarrollo de confianza y seguridad en Europa, *Document of The Stockholm Conference on Confidence- and Security-Building Measures and Disarmament in Europe Convened in Accordance With the Relevant Provisions of the Concluding Document of the Madrid Meeting of the Conference on Security and Cooperation in Europe (CSBMs),* Naciones Unidas, 1986, http://www.state.gov/t/isn/4725.htm (accedido 24 de octubre de 2014); Naciones Unidas, Conference on Security and Cooperation in Europe Final Act, 1 de agosto de 1975, http://www1.umn.edu/humanrts/osce/basics/finact75.htm (accedido 24 de octubre de 2014).

17. Landau, Daryl y Landau, Sy, "Confidence-Building Measures in Mediation," *Mediation Quarterly*, 15(2) (1997): págs. 97-103.

18. Bazin, págs. 38-101.

19. *Ibíd.*

20. "Interview with MAJ Paul Madden", entrevistado por Jenna Fike para la colección de OLE, transcrita por Jennifer Vedder, 2009, http://cgsc.contentdm.oclc.org/cdm/singleitem/collection/p4013coll13/id/1752/rec/4 (accedido el 24 de octubre de 2014).

21. Bazin, págs. 60-101.

22. *Ibíd.*

23. "Interview with MAJ Andrew Bellocchio", entrevistado por Angie Slattery para la colección de OLE, transcrita por Jennifer Vedder, 2011, http://cgsc.contentdm.oclc.org/cdm/singleitem/collection/p4013coll13/id/2335/rec/1 (accedido 24 de octubre de 2014).

24. Bazin, págs. 60-101.

25. *Ibíd.*

26. *Ibíd.*

27. *Ibíd.*

28. "Interview with MAJ Jason Moulton", entrevistado por Jenna Fike para la colección de OLE, transcrita por Jennifer Vedder, 2010, http://cgsc.contentdm.oclc.org/cdm/singleitem/collection/p4013coll13/id/1752/rec/4 (accedido 24 de octubre de 2014).

29. Bazin, págs. 87-101.

30. *Ibíd.*

31. "Interview with MAJ Robert L. Reed", entrevistado por Angie Slattery para la colección de OLE, transcrita por Jennifer Vedder, 2011, http://cgsc.contentdm.oclc.org/cdm/singleitem/collection/p4013coll13/id/2335/rec/1 (accedido 24 de octubre de 2014).

32. Bazin, págs. 87-101.

33. *Ibíd.*

34. "Interview with MAJ Taly Velez", entrevistado por Jenna Fike para la colección de OLE, transcrita por Jennifer Vedder, 2010, http://cgsc.contentdm.oclc.org/cdm/singleitem/collection/p4013coll13/id/1752/rec/4 (accedido 24 de octubre de 2014).

35. *Ibíd.*

36. Bazin, págs. 87-101.

37. *Ibíd.*

38. *Ibíd.*

El depósito central de material de entrenamiento–
Herramienta del diseño de ejercicios para el entrenamiento en la estación de origen

Coronel (retirado) David G. Paschal, Ejército de EUA y
Mayor (retirado) Alan L. Gunnerson, Ejército de EUA

El asunto de planificar y desarrollar el entrenamiento en la estación de origen ha ganado mayor importancia a medida que el Ejército pasa a ser un *Ejército de preparación* en un ambiente de recursos reducidos.[1] El desafío de crear una capacidad de entrenamiento robusta en la estación de origen, requiere un entrenamiento realista que incorpore la profundidad y complejidad de los ambientes operacionales del mundo real; las capacidades tecnológicas que son asequibles y sostenibles; y un retorno a hacer propio el mando del proceso para crear tareas, objetivos y metas de entrenamiento.

En apoyo a las iniciativas del Ejército para revitalizar el entrenamiento en la estación de origen, el Centro de Operaciones de Material de Entrenamiento (TBOC, por sus siglas en inglés), un elemento del Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de EUA (TRADOC, por sus siglas en inglés) G-2 (subjefe de estado mayor, inteligencia) ambiente operacional, está respondiendo a este desafío. El TBOC ha creado una herramienta que devuelve la pertenencia del entrenamiento a los comandantes, al aprovechar la tecnología para entrenar más rápido, mejor y más eficientemente.

La herramienta reproduce el ambiente operacional (OE, por sus siglas en inglés) mediante el establecimiento de las condiciones necesarias en la cual se puede dar un entrenamiento significativo, y facilita cómo los usuarios planifican y ponen en práctica el entrenamiento mientras reducen, significativamente, el tiempo que toma para desarrollar ejercicios rigurosos. En este artículo se ilustra cómo la Herramienta del diseño de ejercicios del Centro de Material de entrenamiento (TBR-EDT, por sus siglas en inglés) facilita la capacidad que tiene un comandante de aumentar la complejidad, realismo y profundidad de un ejercicio en un ambiente de entrenamiento en vivo, virtual y constructivo con una velocidad y fidelidad previamente imposible.

Cuando concluyó la Operación *Iraqi Freedom* y disminuyeron las exigencias de la Operación *Enduring Freedom*, los líderes de mayor antigüedad del Ejército ordenaron una revisión integral del entrenamiento en la estación de origen para el ambiente de seguridad post conflicto. A partir de esta guía, la comunidad de entrenamiento llevó a cabo las Cumbres de Entrenamiento

Otro desarrollo es el Depósito de Material de Entrenamiento. Esta herramienta con base en la web permite que los instructores desarrollen sus propios ejercicios para cumplir con los objetivos de entrenamiento específicos sin un equipo de redactores de trama. Curiosamente, todos estos escenarios de entrenamiento son almacenados y también están disponibles para todos los servicios. De manera que, digamos que necesito un paquete de entrenamiento centrado en un escenario con base en África. De no haber ninguno, puedo usar las capacidades del depósito para rápidamente desarrollar el escenario simulacro que necesito. De ahí, ese escenario estará disponible para que lo use cualquiera brigada en el Ejército para sus propios entrenamientos.

—General David G. Perkins

del Ejército I, II y III.[2] Durante la Cumbre de entrenamiento II, el general Martin Dempsey, en ese entonces, comandante general del TRADOC, pidió un depósito que le permitiera a la fuerza compartir y accesar datos de entrenamiento independientemente de la ubicación de la unidad, o de los datos.[3] Este depósito debía contener materiales de escenarios estándares y archivos cuyos modelos y simulacros proporcionarían "una solución de 80 por ciento" [refiriéndonos a una solución eficaz, pero no perfecta] que los comandantes de unidad pudieran actualizar y adaptar a sus objetivos de entrenamiento específicos.[4] Esta guía fue el catalizador para el desarrollo inicial del TBR y la subsiguiente creación de la EDT.

Sería sencillo cumplir con el requisito básico a través de un portal de colaboración de SharePoint típico. Sin embargo, después de extensos análisis y estructuración adecuada del problema, el TBOC identificó la necesidad de una capacidad más básica pero compleja: el diseño de ejercicio. Trece años de entrenamiento de arriba abajo en el ciclo rotacional de la generación de fuerza del Ejército, donde los planes y ejercicios fueron completamente desarrollados y proporcionados a las unidades por desplegarse, dio lugar a la atrofia de destrezas de los administradores de entrenamiento del Ejército tanto en los roles de mando como de estado mayor. Toda una generación de soldados contaba con poca experiencia en el proceso del diseño de ejercicio en el nivel de brigada e inferior. El Ejército ha necesitado una herramienta para automatizar el proceso del diseño de ejercicio, habilitando a las unidades para pasar más tiempo llevando a cabo entrenamiento, que desarrollando el mismo. Si bien el TBR-EDT no enseña el proceso de diseño,

ofrece a los usuarios un planteamiento intuitivo y que se puede repetir para aprender el proceso de diseño.

El alcance del desafío

En el pasado, típicamente, los desarrolladores de entrenamiento han pasado una cantidad excesiva de tiempo buscando datos relevantes y realistas de ambientes operativos pasados, o ejercicios de entrenamiento previos para desarrollar actividades de entrenamiento que satisfagan los objetivos del comandante. Los datos pueden haber incluido las tareas de entrenamiento específicas de una unidad, tramas y sucesos, listas de sucesos de escenario principal, tablas de organización y equipo, mapas, datos de terreno y requisitos de sistema de información de mando tipo misión.

El proceso metódico que requiere mucho tiempo para encontrar datos se desarrolla a costa del tiempo que se dedica al desarrollo de líderes de unidad y estado mayor, para un ejercicio de entrenamiento. En la actualidad, los soldados y líderes con experiencia en combate están acostumbrados al rápido ritmo y complejidad de los ambientes operativos cambiantes. Sus herramientas de planificación deben permitirles diseñar y administrar el entrenamiento de manera rápida e inteligentemente.

A medida que el Ejército pasa a ser un Ejército de preparación, debe proporcionar experiencias de entrenamiento de alta calidad que reproducen los ambientes operacionales reales y estimulen la agilidad y adaptabilidad. El TBR-EDT facilita el desarrollo de estas destrezas críticas al permitir que los líderes se centren más en el entrenamiento que en el diseño del entrenamiento.

¿Qué es la herramienta del diseño de ejercicio?

La herramienta del diseño es el componente central del ambiente del diseño de ejercicio, la cual conecta otras capacidades en el ambiente del diseño y permite que los líderes colaboren en el diseño de entrenamiento útil. El TBR-EDT apoya la réplica exacta de un ambiente operacional y proporciona una capacidad innovadora para crear, copiar, almacenar y compartir Paquetes de apoyo de entrenamiento de guerra (*WTSP*, por sus siglas en inglés).[5]

El TBR-EDT es una fuente abierta y basada en la red. El mismo proporciona diseñadores de ejercicio, instructores, comandantes y estados mayores con una capacidad sin precedentes para encontrar, reutilizar y adaptar la información de ejercicios y entrenamiento, a fin de reflejar el ambiente operacional deseado y tratar los objetivos de entrenamiento de unidad. El TBR-EDT devuelve a los comandantes y estados mayores la capacidad del diseño de ejercicio; ya no tienen que depender de escenarios predeterminados, de solo una talla para todos, proporcionados por ingenieros y guionistas. Las unidades pequeñas y los estados mayores en niveles superiores, otros planificadores de ejercicios militares e instructores en los centros de excelencia TRADOCS, ahora pueden usar el TBR-EDT para rápidamente identificar y adaptar los ejercicios de entrenamiento previamente ejecutados, a fin de desarrollar paquetes de entrenamiento adaptados con base en los objetivos e intención de los comandantes. Los usuarios pueden modificar los elementos de los *WTSP*, tales como tipos de unidades, listas de tareas esenciales de misión estándares, lugares de entrenamiento, ambientes operacionales, o listas de actividades de escenario principal para satisfacer las necesidades de la unidad.

El TBR-EDT cumple y automatiza los procesos contenidos en el Boletín de Entrenamiento del Ejército 7-101, *Exercise Design*, y almacena los datos de los *WTSP* de conformidad con el Folleto TRADOC 350-70-1, *Training Development in Support of the Operational Domain*.[6] Aún más importante, el TBR-EDT es esencial para el desarrollo del ambiente de entrenamiento integrado del Ejército, otra herramienta de entrenamiento que vincula las capacidades en vivo, virtual, constructiva y de juego para reproducir, con precisión, los ambientes operacionales. Junto con el TBR-EDT, el ambiente de entrenamiento integrado aumenta la eficacia y la eficiencia general al permitir que tanto los soldados como los líderes pasen más tiempo entrenando y menos tiempo administrando el entrenamiento.[7]

Si bien el TBR-EDT sigue el proceso del diseño de ejercicios del Ejército, no solo es para los usuarios del Ejército. Cualquier persona en el Departamento de Defensa con una tarjeta de acceso común, puede accesar datos de carácter reservado y no clasificados para su propio uso organizacional. El TBR-EDT está accesible en la Red de Protocolo de Internet de carácter no restrictivo en https://tbr.army.mil.

Además, el TBOC y la Dirección de Estado Mayor Conjunta para el Desarrollo de Fuerza Conjunta (J-7) son socios en una iniciativa para crear un EDT conjunto que está basado en el ciclo de ejercicio en vivo

conjunto, y estará disponible en la Red Direccionadora de Protocolo por Internet de carácter restrictivo. Esta herramienta común podría convertirse en gran parte de la "Herramienta de Administración de Escenario" en Vivo y Virtual Conjunto de 2010, un solo EDT que incorporará otros datos conjuntos para permitir el desarrollo de ejercicios de entrenamiento conjuntos para todas las ramas del servicio.[8]

Los componentes de la herramienta del diseño de ejercicios

El TRADOC creó la capacidad del TBR-EDT mediante la integración de diferentes capacidades y tecnologías para automatizar el proceso del diseño de ejercicio. Esta iniciativa requiere diseñadores que combinen e integren datos fidedignos, datos de inicio de ejercicio, mapeo y gráficos operacionales, una herramienta de sincronización de trama, una capacidad de colaboración, desarrollo del rol de jugadores, órdenes operacionales de comandancias superiores y datos de reutilización mientras mapea todo el proceso.

Los datos fidedignos. El TBR-EDT se vincula y recibe datos de fuentes fidedignas, incluyendo la Actividad de Apoyo de Inteligencia TRADOC, el Servicio de Información de Inteligencia del Departamento del Ejército, el Registro Central del Ejército, la Estrategia de Adiestramiento de las Armas Combinadas, el Sistema de Información de Lecciones Aprendidas Conjuntas y el Servicio de Datos de Entrenamiento conjunto del J-7.

Publica el Ambiente de Producción de Datos Comunes de Generación Rápida de Datos, lo cual permite el descubrimiento, recuperación y reutilización rápida de datos y servicios en todo el espectro de las comunidades habilitadas para moldear un simulacro. La meta es presentarle al usuario el tipo de datos fidedignos

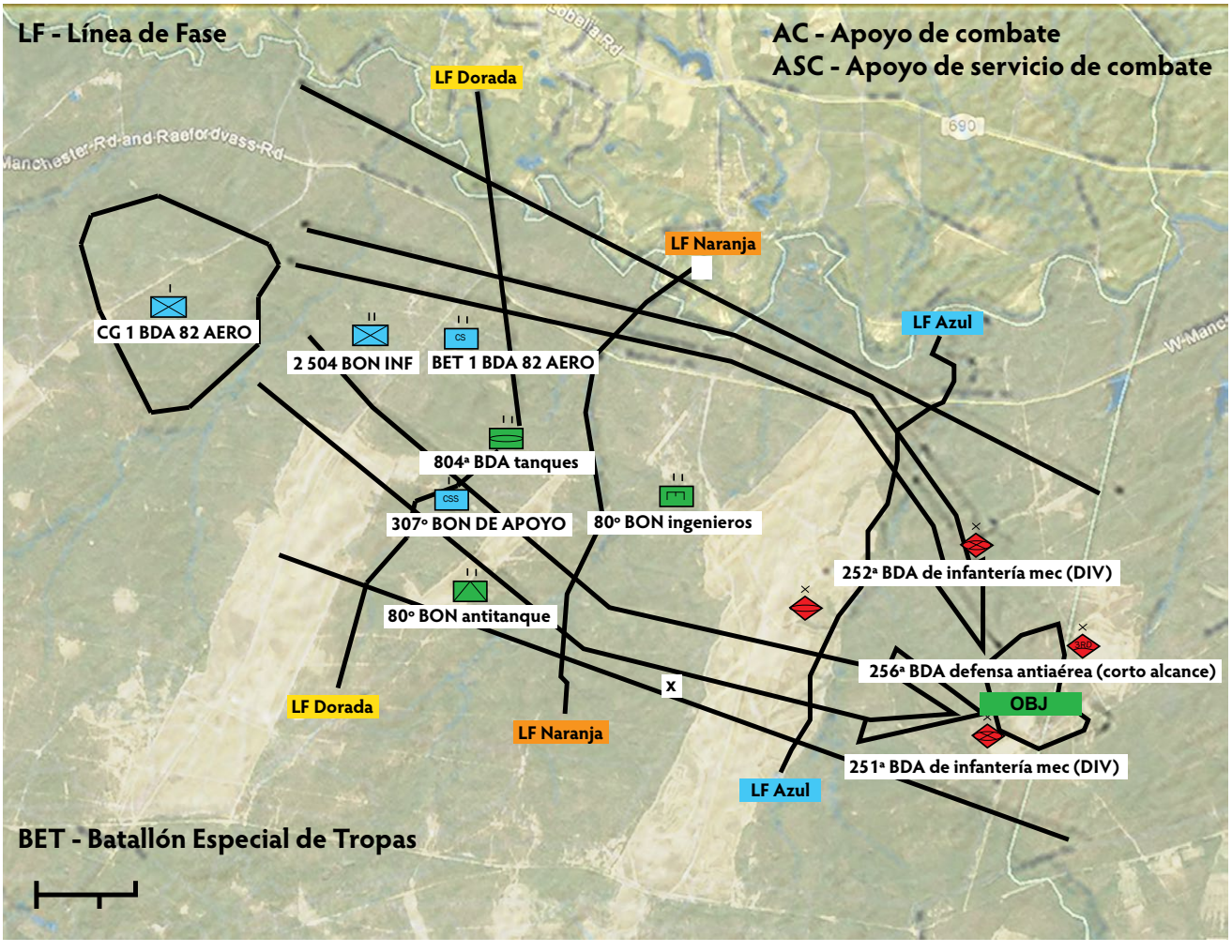


Figura 1. Mapeo y gráficos, tareas de organización del TBR-EDT

correctos en el punto adecuado en el proceso del diseño de ejercicio, lo cual alivia la necesidad de buscar cada tipo de datos independientemente. A fin de apoyar el entrenamiento de fuerza regionalmente alineada, la *fuerza roja* (estructura de oposición o de amenaza) pronto incluirá datos de amenazas reales, proporcionados por la Base de Datos Integrada Modernizada.[9]

La colaboración. Las capacidades colaborativas disponibles en el EBR-EDT permiten que el estado mayor de una unidad, o numerosos servicios distribuido, o estados mayores conjuntos , trabajen simultáneamente para desarrollar la documentacion de los WTSP. Una vez creado el ejercicio, el dueño del ejercicio inicial puede asignar o delegar (o cancelar según lo requerido) otros roles para distintos usuarios.

Estos siguientes roles son de propietario, colaborador y lector. Cada rol tiene ciertas capacidades que facilitan la creación, implementación y ejecución del ejercicio. Por ejemplo, entre estas capacidades se encuentran las siguientes:

- Propietario: El S-3 puede revisar los *WTSP* generales mientras están siendo desarrollados por el Estado mayor de la unidad.
- Colaborador: Los integrantes del Estado mayor de la unidad, tales como los oficiales de inteligencia, logística, o de comunicaciones pueden desarrollar sus propios anexos, apéndices o pestañas para el orden de la operación.
- Colaborador: Un oficial de apoyo de fuego incorporado a una unidad de apoyo, puede completar la superposición de apoyo de fuego.
- Colaborador: Unidades de apoyo acantonadas en otro puesto pueden completar la parte que les corresponde de los anexos logísticos.
- Lector: El personal de apoyo en el complejo de entrenamiento de misión, o en un centro de entrenamiento de combate con la responsabilidad de ejecutar el ejercicio puede observar y comentar sobre la planificación a medida que toma lugar en tiempo real.

Los datos de inicio del ejercicio. El TBR-EDT apoya los ejercicios de entrenamiento situacional en vivo, virtual y constructivo; ejercicios de entrenamiento de campo; y ejercicios de puesto de mando mediante la producción de datos de inicio de ejercicios a través de un archivo de Servicio de Orden de Batalla (*OBS*, por sus siglas en inglés) (versiones 2.0, 3.0 y 4.0 actualmente compatibles).[10] El TBR-EDT exporta los datos del

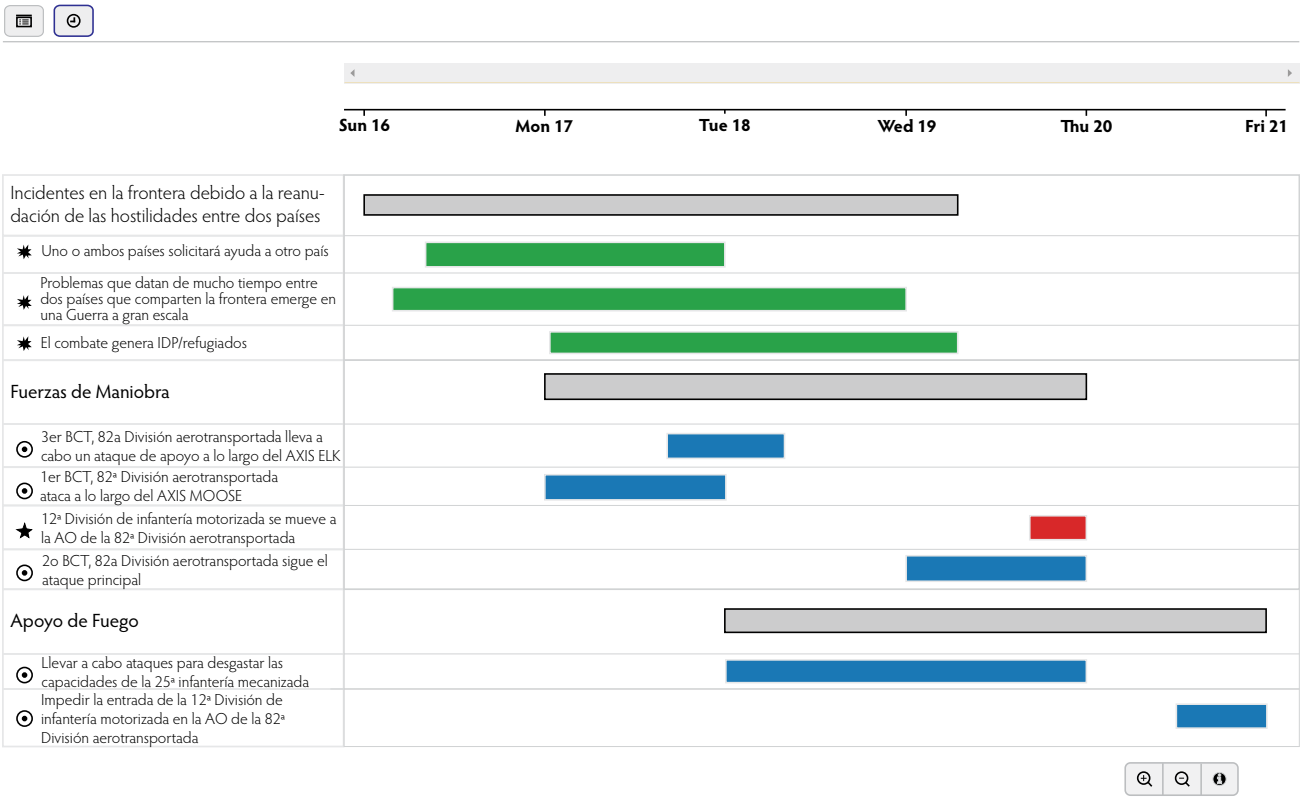


Figura 2. Herramienta de sincronización de trama del TBR-EDT

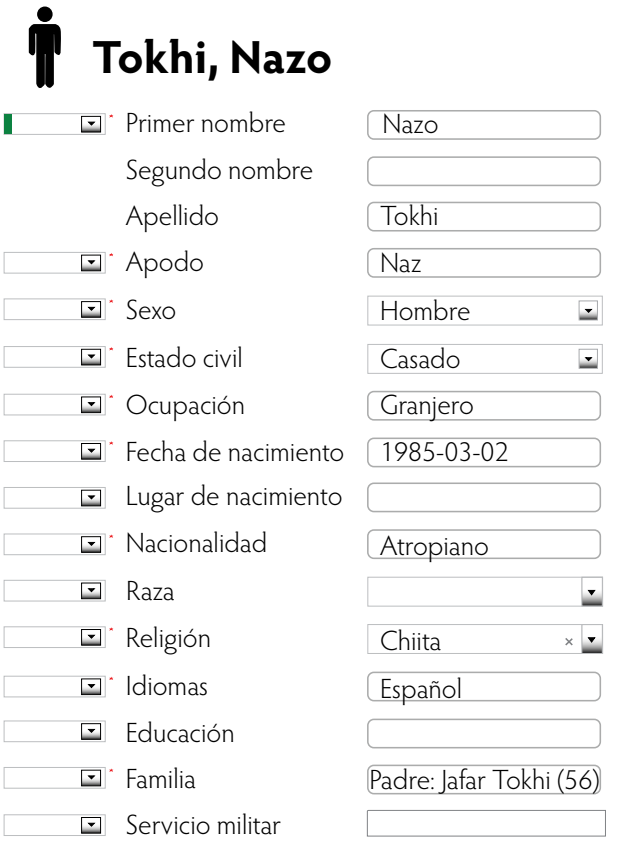


Figura 3. Características de los jugadores de rol del TBR-EDT

OBS (Ejército y otras ramas del servicio) para estimular los simulacros, tales como el Sistema de Conflicto y Simulacro Táctico Conjunto, con una capacidad ampliada futura para unas Fuerzas Semi-automatizadas y simulacro de guerra. En la actualidad, tiene la estructura de fuerzas de color *rojo* (oposición o amenaza) y *verde* (país anfitrión o de la coalición) para el Ambiente de Entrenamiento de Acción Decisiva, versión 2.1.[11]

El mapeo y gráficos. El TBR-EDT proporciona herramientas de mapeo y trazado, lo cual permite al usuario aprovechar las distintas tecnologías de mapeo para trazar los gráficos operacionales. En la Figura 1 se muestra un ejemplo de un mapa con los gráficos generados por el sistema.

Similar al puesto de mando del futuro, el TBR-EDT proporciona al usuario varias opciones de mapa y múltiples superposiciones lo cual permite que diferentes usuarios, simultáneamente, generen gráficos en múltiples capas (mando tipo misión, movimiento y maniobra, inteligencia, fuegos, sostenimiento, protección, unidades y personalizado por el usuario). Los usuarios pueden alternar las superposiciones para mostrar varias capas, dependiendo de los requerimientos de la misión. Los usuarios también pueden crear otras capas personalizadas de gráficos para representar las operaciones por etapas, preparación de inteligencia del campo de batalla, cursos de acción, o cualquier otro requisito deseado de gráficos. Si un usuario cambia la ubicación del entrenamiento, los gráficos, automáticamente, se moverán a la nueva ubicación del mapa donde pueden ser fácilmente reubicados, redimensionados, o reorientados para adaptarse a los requisitos operacionales y al nuevo terreno.

La herramienta de sincronización de la trama. Han quedado relegados al pasado los días en que se llevaba a cabo la sincronización de la trama y actividad mediante el uso de Excel, notas pegadizas, o actividades creadas manualmente, concebidas para provocar resultados distintos. La herramienta de sincronización de la trama del TBR-EDT reduce o elimina esta acción. Con esta herramienta, los usuarios y planificadores pueden eliminar el conflicto de la trama y los sucesos para garantizar que sucedan en el momento indicado durante el ejercicio.

En la Figura 2 se muestra un ejemplo de la herramienta de sincronización de la trama. La herramienta permite la manipulación del tiempo y duración de la trama y sucesos a lo largo de una línea de tiempo principal. Una vez que se cambia la misma, los archivos subyacentes instantáneamente, actualizan toda la lista de sucesos principales, los cuales entonces se descargan o se imprimen.

El desarrollo del rol que juega el jugador. El rol que se juega en los actuales ambientes operacionales debe ser auténticos, efectivos y eficientes. La importancia del rol que juegan los jugadores ha ganado mayor énfasis para exponer mejor a los participantes militares, interinstitucionales, intergubernamentales y multinacionales a un conjunto diverso de ambientes operacionales, culturales, lenguajes extranjeros y organizaciones.[12] El TBR-EDT incluye la capacidad de desarrollar y reusar a los actores y sus instrucciones afines como parte del ambiente operacional. Las características del papel específico incluyen, a saber: nombre, género, estado civil, ocupación, fecha de nacimiento y nacionalidad. En general, hay un total de 36 características disponibles para asignarle a un jugador un rol específico. Las características de rol actúan como alimentador de datos para otros informes que pueden usarse en el ejercicio. En la Figura 3 se muestra un ejemplo de las características de jugadores de rol generadas por el sistema.

La orden de operación de la comandancia superior. Uno de los componentes principales del diseño de ejercicio y, a menudo, el que toma más tiempo de crear, es la orden de operación de la comandancia superior que impulsa el proceso de toma de decisiones militar de la unidad. El TBR-EDT proporciona la capacidad de desarrollar cualquier cantidad de órdenes de operación de comandancia superior de conformidad con la doctrina, incluyendo hasta 150 anexos, apéndices, pestañas y material de exposición.

El TBR-EDT mapea los datos que existen entre la orden de operación base, los anexos y los apéndices, y luego, automáticamente, llena los datos específicos de la orden de operación, por consiguiente, reduce el tiempo que se necesita para crear la orden. Por ejemplo, la declaración de la misión en la orden base, automáticamente, poblará el párrafo de misión correspondiente dentro de los anexos, donde los usuarios pueden usarlo tal y como es, o modificarlo, según sea necesario. Si se modifica la declaración de la misión en un anexo, automáticamente, aparecerá en el siguiente documento, pero no cambiará en sí la orden base. El usuario también puede agregar imágenes e hiperenlaces en la orden y anexos. Además, en la orden de operación, el usuario puede crear una orden de aviso para iniciar el proceso de ejercicio, o una parte de la orden para manipular o impulsar el ejercicio.

La reutilización de datos. La reutilización de datos es una característica principal del TBR-EDT. La misma permite que los usuarios de todo el Ejército aprovechen los ejercicios generados previamente. El adaptar la información de ejercicios previos llevados a cabo por otros usuarios del Ejército, maximiza la eficacia y reduce, en gran medida, el tiempo necesario para diseñar el ejercicio.

Un oficial de Estado Mayor de operaciones de brigada (S-3) en el Estado de Georgia puede copiar el trabajo de un S-3 en Hawái, en Texas, o en Corea del Sur y, luego, modificar ese trabajo para adaptarlo a los objetivos de entrenamiento singulares de su propia unidad. Después de copiar el ejercicio, el S-3 puede buscar y reusar los otros elementos de ejercicio individuales. Estos pueden incluir tramas, sucesos, órdenes de operaciones, roles de los jugadores con informes relacionados, o datos vinculados a las variables operacionales (políticas, militares, económicas, sociales, de infraestructura, información, ambiente físico y tiempo).

En otro ejemplo, una unidad puede estar desplegándose a una ubicación que tiene personas internamente desplazadas (IPD, por sus siglas en inglés). Esa unidad podría buscar ejercicios almacenados de varios teatros que cuente con sucesos de personas internamente desplazadas y, luego, modificar esos sucesos para usarlos

en sus propios ejercicios de entrenamiento. Además, el TBR-EDT permite que las unidades busquen operaciones y ambientes operacionales parecidos para los cuales se están preparando —tales como las operaciones de estabilidad en Indonesia— de esa manera poder encontrar ejemplos de objetivos de entrenamiento a fin de que les ayude a desarrollar objetivos para sus unidades.

Las actualizaciones programadas para el TBR-EDT

Las futuras versiones del TBR-EDT permitirán a los usuarios buscar a través de muchos años de mensajes operacionales del sistema de información de mando tipo misión que, por lo regular, apoyan los sucesos y las tramas en el ejercicio. Cuando los usuarios encuentran los mensajes adecuados, podrán usar las herramientas incorporadas del TBR-EDT para transformar los nombres, tiempo y fechas y las ubicaciones en los datos de mensajes que encajan con el ambiente de entrenamiento específico. Una vez que se lleve a cabo esta transformación, se cambia el contenido del mensaje para copiar la nueva ubicación de entrenamiento, pero el contexto del mensaje original se queda igual, lo que permite que los instructores desarrollen un suceso de ejercicio más realista y robusto.

La retroalimentación por parte de los usuarios en el campo

El TBR-EDT llegó a ser operacional en las Redes de Protocolo de Internet de carácter no restrictivo y secreto en noviembre de 2013, lo cual permitió que las unidades del Ejército la pusieran a prueba y proporcionaran retroalimentación. El TBOC mostró las capacidades del TBR-EDT en centros de entrenamiento de desarrollo de líder, incluyendo el Curso de Pre comando de Brigada y el curso de Área funcional 57, el Centro de Maniobra de Excelencia y los lugares de entrenamiento de la Guardia Nacional del Ejército. Un comentario de un usuario del Ejército es representativo de la retroalimentación que el TBOC ha recibido sobre el valor del TBR-EDT: "Acabo de pasar un mes y medio desarrollando un *TSP* (Paquete de Apoyo de Entrenamiento); con el uso del programa en una tarde desarrollé un ejercicio con el mismo nivel de fidelidad".[13]

Recientemente un oficial de diseño y simulacro (Área funcional 57) comentó que consideraba que el uso del TBR-EDT mejoraría el desarrollo de los *TSP* en el nivel de brigada, división y cuerpo de Ejército. Dijo que eso convertiría a los oficiales del Área funcional 57 en "estrellas de rock cuando lleguen a sus primeras asignaciones operacionales".[14] Por otra parte, las respuestas de los oficiales del Ejército y de los oficiales conjuntos son muy positivas, en donde muchos expresan haber querido que este tipo de herramienta hubiera estado disponible en previos entrenamientos.[15]

El TBOC completó la certificación del Ejército de su TBR-EDT en agosto de 2014. La herramienta está en espera de la acreditación final del Ejército con la aprobación de la autoridad para ponerla a funcionar.

Conclusión

Si bien el TBR-EDT no puede hacer todo el trabajo del estado mayor, necesario para crear un ejercicio de entrenamiento en la estación de origen, proporcionará una solución eficaz para el inicio del ejercicio. Las unidades todavía deben llevar a cabo el proceso de toma de decisiones militares y crear sus propias órdenes de unidad para un ejercicio. La herramienta proporcionará un *WTSP* que contiene materiales tácticos, de control y de instalación, así como planes de evaluación y referencias para los ejercicios. Esto significa que los planificadores de ejercicio fácilmente se darán cuenta de los ahorros significativos en cuanto a recursos cuando diseñan los ejercicios. Las unidades pueden esperar completar un *WTSP* en días en lugar de meses, lo que les permitirá concentrarse más en el entrenamiento que en el desarrollo del mismo.

El producto final del TBR-EDT es un ejercicio conjunto, o del Ejército a través de todos los niveles, desarrollado en un ambiente complejo, realista, integrado y desafiante que impulsará las operaciones, estimulará los ejercicios de batalla de estado mayor y ayudará a que los comandantes cumplan sus objetivos de entrenamiento en menos tiempo y a un costo significativamente menor. Si las unidades invierten el tiempo para usar esta característica valiosa, ayudarán al Ejército, en gran medida, en sus iniciativas para revitalizar el entrenamiento en la estación de origen y desarrollar una campaña de calidad del Ejército con las capacidades conjuntas y expedicionarias.

Por último, el TBR-EDT es una de una serie de capacidades complementarias del TBOC disponibles. Como un elemento del TRADOC G-2 y la Iniciativa de Ambiente Operacional, el TBOC accesa datos,

información, y conocimientos del mundo real, y los moldea para centrar su uso en el entrenamiento, educación y medios de desarrollo de líder.

El TBOC apoya el entrenamiento institucional realista en la estación de origen al proporcionar profundidad y complejidad al desarrollo de escenario y ejercicio. Desarrolla la visualización del ambiente operacional y los productos de juego coherente con el modelo de aprendizaje del Ejército y sensible a las necesidades de las unidades.[16]

El Coronel (retirado), David Paschal, Ejército de EUA, es director del Centro de Materiales de Entrenamiento en Newport News, Estado de Virginia. Es un soldado de infantería retirado con numerosas asignaciones de comando y desplazamientos operacionales, incluyendo el comando del Equipo de Combate de brigada Warrior, 10ª División de Montaña en una asignación de 14 meses de duración en Kirkuk, Irak; y el 2º Batallón, 87º Regimiento de infantería durante un despliegue a Afganistán en apoyo de la Operación Enduring Freedom.

El Mayor (retirado), Alan Gunnerson, Ejército de EUA, es un asesor de mayor antigüedad de la Corporación Federal CGI, que apoya al Centro de Operaciones de Materiales de Entrenamiento en calidad de supervisor de Administración de Iniciativas del Laboratorio de Transformación de Datos.

Referencias Bibliográficas

Epígrafe. "Q&A: General, David G. Perkins," *Military Training Technology*, 10 de octubre de 2014, http://www.kmimediagroup.com/military-training-technology/440-articles-mtt/q-a-general-david-g-perkins (accesado el 10 de noviembre de 2014).

1. Cone, Robert, General (retirado) ex comandante general del Comando de Entrenamiento y Doctrina del Ejército de EUA (Conferencia de apertura), 2013 Asociación del Ejército de EUA [AUSA] Instituto de Simposio y Exposición de guerra terrestre, invierno, Fort Lauderdale, FL, 20 de febrero de 2013), informado por C. Todd Lopez, "El Ejército debe cambiar su enfoque de Ejecución a Preparación", en línea en la página del Ejército de EUA http://www.army.mil, archivo de noticias (accesado el 2 de diciembre de 2014). Cone dijo que el Ejército debe cambiar de enfoque en cuanto a encontrar recursos para la lucha en Afganistán, a prepararse para futuros conflictos mediante la inversión en el desarrollo y entrenamiento de líder.

2. Combined Arms Center-Training (CAC-T), "Memorandum for Record: DCG CAC-T Description of the Complex

Training Operational Environment (Version 26) and updated implementing guidance," Brig. Gen. Mike Lundy, 29 enero de 2014.

3. Los grupos de trabajo de la II Cumbre de entrenamiento del Ejército se reunieron del 16 al 20 mayo de 2011, del 21 al 23 de junio de 2011 y del 18 al 22 julio de 2011 en el Fuerte Leavenworth, Estado de Kansas. Se llevó a cabo una teleconferencia con video el 9 de agosto de 2011. La II Cumbre de Entrenamiento tuvo lugar del 14 al 15 de septiembre de 2011.

4. Headquarters, U.S. Army Training and Doctrine Command (TRADOC), TRADOC Tasking Order IN1325-

1649: TRADOC Support to the Army Approved Functional/ Multi-Functional (F/M-F) Unit Training Strategy, 21 de noviembre de 2011.

5. TRADOC Pamphlet (TP) 350-70-1, *Training Development in Support of the Operational Domain* (Fort Eustis,

VA: TRADOC, 24 de febrero de 2012). Un WTSP es un paquete de entrenamiento completo, independiente, que puede exportarse, el cual integra todos los productos de entrenamiento necesarios para apoyar el entrenamiento de fuerza operacional. Satisface el alcance más amplio de lo que requiere la comunidad de entrenamiento colectivo para los sucesos de entrenamiento. Los WTSP pueden variar significativamente en tamaño y profundidad de contenido, según los sucesos que han de ser entrenados, el ambiente de entrenamiento, la audiencia y las ayudas de entrenamiento disponibles. Un WTSP proporciona distintos niveles de detalles para describir un suceso de entrenamiento de una unidad para usarla en vivo, virtual (incluso juegos) y en ambientes constructivos, o cualquier combinación de los mismos.

6. Training Circular 7-101, *Exercise Design* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 26 de noviembre de 2010); El TP 350-70-1 proporciona una guía detallada que apoya la Regulación de TRADOC 350-70, *Army Learning and Policy Systems* (Fort Eustis, VA: TRADOC, 6 de diciembre de 2011) y una guía amplia sobre los procedimientos de cómo producir productos de entrenamiento de unidad. En esta guía se utiliza el modelo de diseño del sistema de instrucción, el cual, a menudo, se refiere como análisis, diseño, desarrollo, implementación y proceso de evaluación.

7. Army Training Network, *Leaders Guide to Training in the Integrated Training Environment: Brigade and Battalion Exercise Planning* (Fort Leavenworth, KS: Army Training Network, 25 de septiembre de 2014), online at https://atn.army.mil (accesado el 2 de diciembre de 2014); CAC-T Memorandum for Record. Brig. Gen. Lundy ordenó la integración del TBR en el ambiente de entrenamiento integrado.

8. El Joint, Live, Virtual, and Constructive (JLVC) 2020 Technical Architecture es una actualización del ambiente de entrenamiento conjunto para satisfacer las necesidades del entrenamiento del Joint Force 2020. La arquitectura técnica es una iniciativa de sub integración de arquitectura de modelos monolíticos; incluye tecnología de computadora nube y Web 2.0, y está basada en requerimientos y administración de riesgo. El J-7 de Estado Conjunto lidera la iniciativa JLVC 2020. El JLVC2020 Cloud-Enabled Modular Services, incluye un escenario y una herramienta de administración de escenario que cuenta con un diseño de suceso y herramientas de diseño de escenario. El EDT conjunto puede proporcionar una gran parte del servicio requerido por el SMT.

9. La Base de datos integrada modernizada es una aplicación de misión de inteligencia del Sistema de información de inteligencia del Departamento de Defensa. Sirve como el depósito central para la producción de datos y la diseminación de información de inteligencia militar que tiene que ver con órdenes de batalla, instalaciones, redes de mando y control, localización y adquisición de blanco, evaluación de daños en batalla y otra información relacionada requerida para una evaluación estratégica y toma de decisión de política nacional.

10. The TBOC selected to use Order of Battle Service (OBS) extensible Markup Language (XML) as the modeling and simulation output format for the TBR-EDT. El OBS XML fue desarrollado en apoyo de la federación JLVC y proporciona una sola Fuente para la iniciación de datos a través de todos sus aliados. Los 23 aliados lo usan dentro de los modelos de cobertura JLVC y simulacros a través de las fuerzas conjuntas, Ejército, Armada, Fuerza Aérea y Cuerpo de Infantería.

11. El Ambiente de Entrenamiento de Acción Decisiva (DATE, por sus siglas en inglés) versión 2.1, febrero de 2014. La Actividad de Apoyo de Inteligencia TRADOC desarrollo el DATE para proporcionar a la comunidad de entrenamiento del Ejército una descripción detallada de las condiciones de cinco ambientes operacionales virtuales en la región del Cáucaso: Ariana, Atropia, Gorgas, Minaria y Donovia.

12. TRADOC, *Contemporary Operational Environment Actors & Role Players Handbook* (Fort Leavenworth, KS: TRADOC Intelligence Support Activity, Agosto de 2007), https://rdl.train.army.mil/catalog-ws/view/100.ATSC/C3E9AA9E-AC02-42B8-9365-A06699145435-1274554507263/159-d-0003/coe_arp_hdbk.pdf (accesado el 17 noviembre de 2014).

13. Comentario hecho por un analista de mayor antigüedad de la fuerza opositora durante la prueba inicial de la unidad a finales de agosto de 2013 sobre la TBR, Fuerte Campbell, KY.

14. Comentarios hechos por un oficial FA57 durante el curso FA57 de 2014 que incluyó una introducción de la TBR-EDT. Actualmente, la TBR-EDT se ha introducido en varios medios de instrucción militar incluyendo el curso FA57 y el curso de Pre Comando de Brigada.

15. Durante varias visitas al TBOC, oficiales de mayor antigüedad del Ejército y oficiales conjuntos han hecho comentarios positivos con respecto a la TBR-EDT, incluso el comentario previamente referido.

16. En la página del TBOC: http://tboc.army.mil hay más información disponible (accesada el 17 de noviembre de 2014).

Un soldado del Ejército de EUA asignado al 7° Grupo de Fuerzas especiales se escapa de un arnés de paracaídas en la piscina de la Base aérea Eglin, Estado de Florida, 16 de octubre de 2014, como parte de una Prueba de supervivencia en el agua.

(Foto: Ejército de EUA,Capitán Thomas Cieslak)

El capitán Joe Pazcoguin, comandante de la Compañía B, 1er Batallón, 67º Regimiento de blindados, 2º Equipo de combate de brigada, 4ª División de infantería, habla con el 1er teniente Austin Cattle de la Compañía B y con el 1er teniente Mitchell Creel de la 530ª Compañía de ingenieros durante una operación de despeje en la ciudad de Kandahar, Afganistán, 1 de febrero de 2005.

(Foto del sargento Seth Barham, PAO 4ª División de Infantería)

Un paradigma de diálogo y confianza

El entrenamiento de Mando tipo misión del Ejército

Sr. Robert B. Scaife y

Teniente coronel (retirado), Packard J. Mills, Ejército de EUA

Conozca a sus hombres, y sea constante en su búsqueda de líderes futuros —nunca sabe cuán pronto los pueda necesitar.

—Gen. Matthew B. Ridgway

En la Publicación de doctrina del Ejército de EUA (ADP) 6-0, *Mission Command* (Mando tipo misión), se define el Mando tipo misión como "el ejercicio de autoridad y dirección por parte del comandante mediante el uso de órdenes de misión que permite la iniciativa disciplinada dentro de la intención del comandante, para empoderar a los líderes ágiles y adaptables en la conducción de las operaciones terrestres unificadas".[1] Al analizar esta definición, queda claro que el comandante juega un rol central en el Mando tipo misión como nexo de mando y toma de decisión. Sin embargo, el liderazgo es corporativo, el cual surge de la inculcación de la filosofía de Mando tipo misión a través de los comandantes y los estados mayores a sus subalternos.[2] Al usar el liderazgo corporativo, los comandantes equilibran el arte de mando y ciencia de control.

Los comandantes y los estados mayores trabajan en conjunto para aprovechar las experiencias y conocimientos, a fin de llevar a cabo las misiones. El Mando tipo misión es el planteamiento doctrinal preferido para el comando y permite esta ventaja. La filosofía está basada en los siguientes 6 principios, a saber: crear equipos cohesivos a través de la confianza mutua, desarrollar una comprensión compartida, proporcionar una intención del comandante clara, ejercer la iniciativa disciplinada, usar las órdenes tipo misión y aceptar un riesgo prudente.[3] El asunto es—¿Cómo los comandantes inculcan estos principios en las mismas entrañas de su unidad?

En la *Army Leadership Development Strategy* (Estrategia de desarrollo de líderes del Ejército, o *ALDS,* por sus siglas en inglés) de 2013, se reafirma un compromiso para con la Profesión de las Armas, la educación de toda la vida, la incorporación de los principios de Mando tipo misión en el desarrollo de líder.[4] La ALDS cuenta con las siguientes tres líneas de iniciativas: entrenamiento, capacitación y experiencia.[5] Estas tres líneas de iniciativas tienen lugar a través de los tres dominios de entrenamiento: el institucional, el operacional y el de auto desarrollo.[6]

La *ALDS* es clara: "el dominio operacional es donde los líderes adquieren la mayor parte de su desarrollo".[7] En la actualidad, el entrenamiento en la *estación de origen* es el nuevo lema de los oficiales de entrenamiento y operaciones en toda la fuerza.

La educación institucional en el Ejército puede considerarse como una línea base —un terreno común desde el cual cada soldado y oficial inicia el proceso de aprendizaje verdadero. Las graduaciones de las escuelas institucionales del Ejército no crean expertos, sino más bien, principiantes (oficiales en los niveles más altos); el diploma simplemente representa una licencia para aprender. Al comandante, como el experto o experta residente de la unida, se le asigna la tarea de tutor, asesor y encargado de desarrollar a los principiantes.

La creación de equipos cohesivos a través de la confianza mutua

El general Martin Dempsey, presidente de los Jefes de Estado Mayor Conjunto, estableció la premisa de Mando tipo misión para la fuerza conjunta en su documento oficial de 2012, "Mando tipo Misión". En este documento, muestra que la confianza es el factor facilitador en las operaciones futuras. Dempsey cita una frase del Dr. Stephen Covey, que reza: "las operaciones se moverán a la velocidad de la confianza".[8] Debido a los cambios en el tempo operacional y de las grandes áreas operacionales en red por la tecnología, las unidades estarán más ampliamente distribuidas y aisladas de otras unidades amigas que en el pasado. El aislamiento de las unidades resultará en una mayor necesidad de la descentralización del mando en todos los escalones.

En la ampliación del lema de confianza, las "Órdenes de marcha de 2012 del 38º Jefe de Estado Mayor del Ejército" se define aún más la confianza como los cimientos de la Profesión de las Armas. La confianza es entre los soldados y sus líderes, entre sus familias y entre el Ejército; y entre el Ejército y el pueblo estadounidense.[9] De hecho, la filosofía de Mando tipo misión significa que la confianza debe ser inspirada en todos los escalones del Ejército para que sea tanto eficaz como posible.

En *The Speed of Trust: The One Thing that Changes Everything,* Stephen Covey define la confianza como "partes iguales de carácter y competencia".[10] Covey describe el carácter como una constante con base en la ética, y esencial para la "confianza en cualquier circunstancia".[11] Por otro lado, la competencia es situacional; refluirá y fluirá dependiendo de factores tales como, capacidad de ser entrenado, voluntad y experiencia.

En el ejercicio de Mando tipo misión, resulta imperativo garantizar que tanto el carácter como la competencia sean promulgados en toda la fuerza. Tanto la ALDS como la *U.S. Army Mission Command Strategy FY 13-19*, no solo se considera el Mando tipo misión una función habilitadora de guerra sino también un "instrumento de cambio cultural."[12]

La capacitación ética y el carácter en los soldados comienzan en los niveles iniciales de la Educación Militar Profesional (PME, por sus siglas en inglés). En el aculturamiento de los soldados para el Ejército, ya sea, en el entrenamiento de combate básico en la Academia Militar de Estados Unidos, en la Escuela de Aspirante a Oficial, o en el Cuerpo de Entrenamiento para Oficial de la Reserva, la piedra básica común para el desarrollo de carácter son los Valores del Ejército. Las tradiciones militares profesionales del Ejército y las instituciones educativas inculcan algo de los valores y éticas. Sin embargo, más allá de los bloques de instrucción del aula de clase, o memorización de los Valores del Ejército, ¿Cómo garantiza el Ejército que los valores del Ejército sean inculcados en la fuerza?

La respuesta yace en el uso práctico. Gran parte de la carrera de los soldados debe invertirse en el campo operacional, lejos de la escuela y de la comodidad de las soluciones proporcionadas por la escuela en los bloques de instrucción de *PowerPoint* de 50 minutos de duración. Es durante las tareas operacionales donde las palabras se ponen en acción y verdaderamente se inculcan los valores. La tensión de ser llamado para discernir acerca de dónde, en el espectro de valores, descansa una opinión, luego de estar despierto por varios días durante el entrenamiento o despliegues, mejora el carácter de un soldado. Por consiguiente, es en el crisol de esos momentos donde el Ejército fortalece sus valores institucionales al inculcar los dos componentes de confianza en sus soldados: carácter y competencia

El desarrollo de las competencias es donde el Ejército se destaca en muchos aspectos. La competencia funcional es relativamente sencilla de entrenar y poner a prueba. Los soldados motivados —a querer aprender un trabajo o tarea, y tener la capacidad de aprender— y los instructores competentes y conocedores, son una receta para la competencia funcional.

Sin embargo, con la creciente especialización de la fuerza a través de las especialidades ocupacionales militares, ¿cómo desarrolla el Ejército la competencia a través de una función de guerra o especialidad ocupacional?

Debido a múltiples factores, el entrenar a la fuerza en un nivel razonable de competencia a través de las funciones de guerra y especialidades ocupacionales en el nivel institucional, es una empresa difícil. Sin embargo, el liderazgo de la unidad puede desarrollar un régimen de entrenamiento en el nivel operacional para aumentar la eficiencia de conocimiento y experiencia mediante la *ALDS*.

En la *ALDS* se abordan las deficiencias inherentes del Sistema educativo institucional al reconocer que la responsabilidad de inculcar la filosofía de Mando tipo misión —especialmente, la creación de equipos a través de la confianza mutua— directamente recae en los líderes operacionales del Ejército. Sin embargo, la cultura del Ejército permanece característicamente definida "a través del control de arriba abajo, regulaciones infinitas e inspecciones centradas en información, en lugar de resultados."[13] Por lo tanto, la confianza debe inspirarse en el nivel de unidad (es decir, *home-station training*) a través del diálogo y acción en todo el ciclo de rotación de generación de fuerza.

La comprensión compartida

Parte de la filosofía del Mando tipo misión es el principio de crear una comprensión compartida entre los comandantes, sus estados mayores y sus subalternos. La confianza mutua y el desarrollo de equipo son la clave habilitadora del principio. Típicamente, los estados mayores logran una comprensión compartida de su misión y del ambiente operacional (OE, por sus siglas en inglés) cuando reciben una orden del cuartel general superior; a través del análisis de la orden y del OE mediante procesos de estado mayor (V.gr., la metodología de diseño del Ejército [ADM, por sus siglas en inglés], el proceso de toma de decisiones militares [MDMP, por sus sigla en inglés], o procedimientos de liderazgo de tropas [TLP, por sus siglas en inglés]); y el uso de principios de administración de conocimientos para procesar y analizar los datos que llegan al puesto de mando (convertir la información en conocimiento). Se podría fácilmente presumir que una orden de operación eficaz y oportuna proporciona las bases necesarias para desarrollar la comprensión compartida. Sin embargo, este proceso y herramientas solo son manifestaciones de todos los elementos que van a garantizar la comprensión compartida entre los comandantes, estados mayores y unidades subordinadas.

Institucionalmente hablando, el Ejército es relativamente exitoso en el uso del principio de comprensión compartida como una función del estado mayor. Al ahondar más profundamente en el principio, queda claro que para ser completamente exitoso, debe haber diálogo. En los diccionarios Oxford en línea se define el diálogo como "una discusión entre dos o más personas o grupos, especialmente, uno dirigido hacia la exploración de un tema, en particular, o a la solución de un problema".[14] Cuando una persona comprende que el diálogo no es sencillamente una conversación, sino una tarea útil, positiva —los beneficios deben ser evidentes. Sin embargo, el Ejército enfrenta dos obstáculos significativos en cuanto a la institucionalización del diálogo.

En primer lugar y, quizás más fácil de tratar, es el común pero desafortunado malentendido de que el Mando tipo misión solo es para oficiales. Nada podría estar más lejos de la verdad. Como el sargento mayor Dennis A. Eger, declaró en el Simposio de Mando tipo misión del Ejército de EUA en 2013, "el Mando tipo misión no es un asunto que solo atañe a los oficiales, sino a los líderes".[15] El rol que juega el suboficial en el Mando tipo misión es el de facilitador. Los suboficiales lideran, son tutores y asesores de los soldados para que los mismos comprendan la intención del comandante y lleven a cabo la misión. Sin embargo, si el cuerpo de suboficiales considera que no tiene un rol que jugar en el Mando tipo misión y el cuerpo de oficiales, básicamente, cree lo mismo de los suboficiales, ¿cómo puede cambiar el Ejército esta concepción? La solución es el diálogo.

A fin de apoyar el ejercicio del Mando tipo misión, los suboficiales y oficiales continuamente deben dialogar para crear una visión compartida. Si los suboficiales sienten que están mirando el toro desde la barrera, a los mismos les resulta muy difícil comprometerse con la misión, o con la intención del comandante. Por lo tanto, los suboficiales deben ser incluidos en el proceso de estado mayor y de toma de decisiones. Los suboficiales pueden hacer aportes sustanciales. Además del papel que desempeñan los suboficiales como agentes de confianza en la ejecución de las misiones, el conocimiento y perspicacia de un suboficial, adquirido por experiencia, son invaluables en el entrenamiento y planificación de

Los soldados del Ejército de EUA asignados a la 12ª Brigada de aviación de combate y paracaidistas asignados al 1er Escuadrón (Aerotransportado), 91º Regimiento de caballería, 173º Equipo de combate de brigada de infantería (Aerotransportado) llevan a cabo una sesión de información previa a la misión para un asalto aéreo en el área de entrenamiento del Comando de entrenamiento multinacional conjunto del 7º Ejército, Hohenfels, Alemania, 19 de marzo de 2014.

(Foto de Gertrud Zach, Especialista de información visual)

las operaciones. En consecuencia, si el Ejército inculca la comprensión compartida entre oficiales y suboficiales de dos escalones superiores con el de dos escalones inferiores, el compromiso para con la misión será fácil de lograr.

En segundo lugar, es difícil crear un ambiente propicio al diálogo dentro de una unidad debido a varios factores, incluyendo, la presencia generalizada de la tecnología en la vida de los soldados. En efecto, la tecnología mantiene a muchos oficiales y suboficiales trabajando todo el tiempo a través de correos electrónicos, mensajes de texto, o llamadas de teléfono celular. Además, aun cuando los oficiales y suboficiales están fuera de servicio durante los despliegues, o cuando, en la noche, se retiran a casa en la guarnición, se ponen sus auriculares y comienza el proceso de relajamiento, desconexión con los demás en una forma de aislamiento social.

En cambio, no hace mucho tiempo —tal vez 20 años— en una escena típica de barracas, los soldados se sentaron alrededor de mesas para jugar a las cartas o dominó, típicamente, con palabras rudas, desahogándose y divirtiéndose como grupo. Al mismo tiempo, los oficiales se reunieron alrededor de una mesa en un comedor, o en un club de oficiales para discutir sobre la misión en curso, o algún otro tema de desarrollo profesional. Básicamente, los oficiales, suboficiales y soldados alistados, habitualmente participaron en una especie de diálogo informal constructivo después del trabajo que, actualmente, el Ejército operacional, a menudo, pasa por alto, o le da muy poca importancia. Podría no verse el valor intrínseco de los soldados sentados alrededor de una mesa jugando a las cartas, sin embargo, en dichos lugares, los soldados pueden aprender quiénes verdaderamente son sus compatriotas — quién es un fanfarrón, quién es un hablador incesante, quién hace que se hagan las cosas.

Entre los oficiales que se sientan alrededor de una mesa de comedor, los comandantes podrían conocer más a su estado mayor: ¿Quién es temerario? ¿Quién es imprudente? ¿Quién piensa profundamente, y quién no? Sin embargo, en la actualidad, lo que normalmente sucede es que cuando el día de trabajo termina, los soldados toman distintos rumbos. Aunque quizás no intencionado, este aislamiento automático no contribuye, en lo absoluto, a inspirar la confianza que requiere el Mando tipo misión.

A diferencia, muchos de los aliados de EUA, han conservado el comedor de oficiales regimental, lo cual permite que los comandantes usen este foro para el diálogo regular con sus estados mayores. En este medio, se produce mucho desarrollo profesional. Los comandantes y los estados mayores pueden hablar libremente, y pueden sembrarse las semillas de un diálogo permanente.

A fin de ir más allá, se puede imaginar una situación similar en la que, informalmente, se reúne a los

soldados con los suboficiales. Quizás una vez al mes o trimestralmente, podría encontrarse un lugar para que toda una unidad se reuniera y compartiera sus pensamientos e intereses en un foro abierto basado en la confianza mutua y el dialogo.

El valor verdadero del diálogo se encuentra en la oportunidad para el desarrollo profesional y la creación de una comprensión compartida. La comprensión compartida desarrollada sobre una base de confianza, no sólo fomenta el compromiso de una unidad para con la misión, sino que también permite el espíritu de cuerpo y el compromiso personal de los soldados y los líderes entre sí. El diálogo es tan importante —que debería institucionalizarse en la mayor medida posible. La desconexión de los soldados ocasionada por el uso de los auriculares y los juegos de computadora deberá limitarse.

La intención clara del comandante

Los comandantes deben decirle a los subalternos qué hacer, no cómo hacerlo. Volviendo al Manual de Campaña (FM) 100-5, *Operations*, el comandante de una unidad debe estar lo suficientemente preparado para:

> Llevar a cabo su operación con confianza, prever los sucesos y actuar con audacia y plenamente, para lograr su misión sin necesidad de recibir otras órdenes. Si se presenta una situación imprevista, los comandantes comprometidos con su unidad, deben comprender el propósito de la operación lo suficientemente bien como para actuar decisivamente, seguros de que están haciendo lo que su comandante les ordenaría hacer si estuviera presente.[16]

Esta idea se repite en la Publicación de Referencia de Doctrina del Ejército (ADRP) 6-0, *Mission Command*:

> Los comandantes expresan el motivo general de la operación de manera que las fuerzas comprendan por qué se lleva a cabo. Usan la intención del comandante para explicar el propósito más amplio de la operación, *más allá de la declaración de la misión*. Esto permite que los comandantes subordinados y soldados ganen conciencia de lo que se espera de ellos, cuáles son las limitaciones y, lo más importante, por qué se está llevando a cabo la misión.[17]

Ahora, con las operaciones que se mueven a ritmo acelerado y complejidad, debido en parte, a los avances tecnológicos y mecanización, la operación solo puede

Soldados del 2º Escuadrón, 11º Regimiento de caballería blindada, llevan a cabo una patrulla a pie en el Centro nacional de entrenamiento, Fuerte Irwin, California, 14 de febrero de 2013.

(Foto del sargento Adam Hoppe, PAO 11º Regimiento de caballería blindada)

planificarse hasta cierto punto de ejecución. Sin embargo, es a través de los principios de la comprensión y confianza compartida del Mando tipo misión que la intención del comandante puede ser expresada de manera que rinda los mejores efectos posibles por medio de la iniciativa.

El comandante desarrolla una declaración de sus intenciones por medio del pensamiento crítico y creativo. El diálogo entre los comandantes, sus estados mayores y soldados para crear una comprensión compartida apoya este proceso. Un planteamiento que utiliza el Ejército para facilitar el pensamiento crítico y creativo es la *metodología de diseño del Ejército* o ADM. Según lo definido en el ADP 5-0, *The Operations Process*, la ADM es:

> Una metodología para el uso del pensamiento crítico y creativo a fin de comprender, visualizar y describir los problemas desconocidos y los planteamientos para resolverlos. La metodología de diseño del Ejército, es un proceso iterativo de comprensión y estructuración de problema que usa elementos del arte operacional para concebir y construir un planteamiento operacional, a fin de resolver los problemas identificados. Los comandantes y sus estados mayores usan la metodología de diseño del Ejército para que les ayude con los aspectos conceptuales de la planificación.[18]

Como un proceso de planificación descriptivo, la ADM se presta al diálogo que ayuda a comprender las tareas y objetivos emergentes. Sin embargo, el pensamiento creativo y crítico no necesariamente es el resultado del diálogo. ¿Cómo practica el Ejército el pensamiento crítico y creativo?

Muchos de los procesos utilizados por los estados mayores son ineludiblemente algorítmicos o cerrados. En otras palabras, consisten de fórmulas y son específicos; se prestan para la *verificación del bloque*. En comparación, la ADM es heurística, no se presta a la fórmula sino a un proceso de descubrimiento a través del uso de la experiencia y del sentido común. La metodología heurística usada en la ADM depende de cuán profunda y amplia sea la experiencia de los integrantes del estado mayor, en contraposición a las metodologías algorítmicas como el MDMP y TLP, que están estructurados con una plétora de *qué hacer* para guiar a un estado mayor inexperto.

El diálogo es un punto de partida ideal para la enseñanza del pensamiento crítico y creativo en una unidad y en el aspecto personal. Sin embargo, las destrezas de pensamiento crítico y creativo también deben ser practicadas en escenarios basados en el entrenamiento para preparar, a cabalidad, a los soldados y a sus líderes en el uso del Mando tipo misión. En la actualidad, el Ejército usa extensivamente el entrenamiento basado en escenarios y en la PME. Sin embargo, hay la expectativa de que el pensamiento militar convencional (V.gr., el MDMP y TLP) prevalecerá, en contradicción al lema habitual de entrenamiento de la PME de la fuerza, "cómo pensar y no, qué pensar".[19] El desarrollar el pensamiento creativo y crítico ayuda a refinar el *coup d'oeil* ("movimiento del ojo", o la capacidad del comandante y estado mayor de inmediatamente ver y evaluar el OE). ¿Cómo se desarrolla esto en un ambiente de entrenamiento de acción decisiva?

En primer lugar, cabe señalar que los paradigmas algorítmicos ocupan un lugar importante en

Los líderes de unidades de la 101ª División aerotransportada (Asalto aéreo) llevan a cabo una práctica de armas combinadas, 1 de abril de 2014 en el Fuerte Campbell, Estado de Kentucky, en preparación para una operación de asalto aéreo durante la Operación *Golden Eagle*.

(Sargento Brian Smith-Dutton, PAO 3er Equipo de combate de brigada, 101ª División aerotransportada)

el entrenamiento y en las operaciones, y no deben descuidarse. Al recordar el venerable programa de Evaluación y entrenamiento del Ejército, las unidades se centraban en las tareas funcionales en el nivel de unidades consideradas esenciales para el logro de la misión. Estas tareas fueron ensayadas y ejecutadas repetidas veces hasta el punto de que cuando una unidad lograba el estatus "T" (entrenada) era capaz de llevar a cabo la tarea de noche, bajo la lluvia y con una postura 4 orientada a la misión (conocida como MOPP 4). Este método tiene gran utilidad para ciertas tareas. Por ejemplo, tal vez una unidad de ingeniería tendrá que construir un puente para facilitar el cruce de un río. El momento para aprender a construir un puente no es cuando se llega a la orilla de un río durante las operaciones con una división muy cerca.

Claramente, el dominio de las tareas funcionales mediante ejercicios es sumamente importante para llevar a cabo una misión. Sin embargo, al otro lado del paradigma de entrenamiento se encuentra el dominio heurístico. Aquí, los comandantes necesitan comprender y desarrollar no sólo *cómo piensan sus subalternos* sino también *qué piensan*. Un ejemplo de la popular serie *Star Trek* ilustra el punto. El *Kobayashi maru* era un ejercicio insuperable (con una sola excepción) concebido para poner a prueba el carácter de los futuros comandantes y también para revelar a sus superiores cómo y qué pensarían estos futuros comandantes cuando enfrentaran una situación ambigua, insuperable con desventajas abrumadoras.[20]

Además, para comprender la naturaleza de lo heurístico hay que poner en práctica el juicio intuitivo; es evidente el valor que tiene la dificultad del ejercicio. En vista de que los comandantes comprenden y visualizan mejor sus OE, a ellos les resulta instructivo poder intuir qué posiblemente harán sus líderes subordinados en un ambiente sumamente estresante y ambiguo.

A fin de demostrar la importancia del entrenamiento heurístico, tome en consideración que antes de la batalla del golfo de Leyte en la Segunda Guerra Mundial (1944-1945), la Armada Japonesa Imperial (IJN, por sus siglas en inglés) había extensamente estudiado las acciones previas de los almirantes de la Armada estadounidense. Al comprender que el almirante William F. Halsey, por lo regular, era agresivo en la búsqueda de los portaaviones japoneses, el plan de la IJN, denominado *Shō-Gō 1*, fue colocar una flota tipo señuelo liderada por el vicealmirante Jisaburō Ozawa, para hacer que la 3ª flota de Halsey se alejara del flanco oriental de las Filipinas. Luego de que los aviones de reconocimiento de la 3ª flota de Halsey ubicaron los buques de la flota señuelo de Ozawa, los persiguió justo como lo había predicho el comandante de la IJN, dejando sin vigilancia el estrecho de San Bernardino. Esto permitió que la Flota Central Japonesa pasara incólume a través del estrecho de San Bernardino y atrapara al contraalmirante Clifton y a su Unidad de Tarea 77.4.3, *Taffy 3*, con resultados casi desastrosos.[21]

En este ejemplo se describen a dos comandantes opuestos, pero los efectos de la heurística son evidentes.

La comprensión de la IJN sobre la motivación patológica de Halsey para destruir a cada uno de los portaaviones de la IJN, permitió que Ozawa ganara una ventaja en apoyo al *Shō-Gō 1*. Si la IJN no hubiera conocido las motivaciones de Halsey, tal audaz táctica hubiera probablemente sido eliminada de sus planes. La importancia de ganar esta clase de conocimiento y usar este tipo de razonamiento puede ser inculcada a nuestros líderes, pero esto no sucederá espontáneamente. Los comandantes y sus líderes deben tener un dialogo directo para lograr el nivel de conocimiento y sabiduría, pero ¿cómo?

Las unidades cohesivas se forjan en el crisol del combate y entrenamiento. Así como el acero afila el acero, los programas de entrenamiento de los comandantes afilan el acero de sus líderes y tropas subordinadas. No es suficiente estar conforme con el simple entrenamiento de tareas. Cuando las unidades se despliegan para recibir entrenamiento en el Centro Nacional de Entrenamiento, el Centro de Entrenamiento de apresto conjunto, o el Centro de apresto multinacional conjunto, ¿cuál es el estado final del entrenamiento que buscan los líderes? ¿Está usando el Ejército estos ambientes de entrenamiento como un crisol para forjar oficiales y soldados ágiles y adaptables que estén capacitados para ejecutar órdenes dentro de la intención del comandante, mientras ejercen la iniciativa disciplinada y aceptan riesgos prudentes? Aquí es donde el promulgar la doctrina y la inculcación de la filosofía de Mando tipo misión puede proporcionar el desarrollo del pensamiento creativo y crítico a través de la fuerza.

Desgraciadamente, cuando las unidades pueden desplegarse en un centro de entrenamiento principal, las rotaciones suelen ser nominalmente para entrenamiento y, en realidad, sólo para la certificación. Esto es contraproducente a la verdadera intención del entrenamiento. La certificación es modelada y uniforme, y por su propia naturaleza, restringe el pensamiento creativo. Así como los ingenieros necesitan poder construir un puente, de noche, bajo la lluvia y en su protección corporal tipo MOPP 4, también los comandantes y estados mayores, de quienes se espera que puedan lidiar con sucesos inesperados en ambientes operacionales complejos, deben poder llevar a cabo el entrenamiento que trata los desafíos a través del pensamiento creativo y crítico.

La filosofía de Mando tipo misión, permite que los comandantes y unidades desarrollen un ambiente de confianza y diálogo. Una parte de la confianza es que los subalternos confían en que sus líderes les *permitirán fracasar*. El otorgarles a los subalternos la libertad de fracasar en el entrenamiento sirve dos propósitos. En primer lugar, aprender a través del éxito es muy difícil porque se aprenden pocas lecciones. En el entrenamiento de unidad, las expectativas deben limitarse a la competencia funcional, con la comprensión de que el liderazgo subordinado puede elegir sus propios cursos de acción en apoyo a sus comandantes. En segundo lugar, tomar riesgos que podrían llevar al fracaso en el entrenamiento es, por así decirlo, otra manera de diálogo. Es a través de la independencia de acción que tienen los líderes subordinados en el Mando tipo misión que los comandantes pueden comenzar a visualizar y desarrollar *cómo y qué* piensan sus subalternos y qué harán cuando se enfrenten a ciertos factores y situaciones estresantes.

Este es un cambio ideológico significativo en el entrenamiento de las unidades del Ejército. Las unidades deben centrarse en que mejore el entrenamiento, no simplemente entrenar a fin de *ganar* un ejercicio o entrenamiento para sencillamente cumplir con un bloque. El entrenamiento debe ser significativo para que facilite el diálogo con el objetivo de inspirar confianza entre una unidad y su comandante.

El ejercer la iniciativa disciplinada, usar las órdenes tipo misión y aceptar riesgos prudentes

Así como los principios de la filosofía de Mando tipo misión se inculcan a una unidad, los comandantes y estados mayores deben sentirse cómodos con la idea de permitir que sus subalternos ejecuten una iniciativa disciplinada dentro de la intención del comandante. Cuando las unidades tienen una base de auto confianza, confianza y diálogo, a través de un programa de desarrollo profesional robusto, los líderes subordinados deben estar dispuestos y ser capaces de tomar las riendas, por su propia cuenta, de una operación porque han desarrollado confianza en su propia capacidad y en la de sus subalternos. Según lo descrito en el ADRP 6-0,

> la iniciativa disciplinada es una acción en ausencia de órdenes, si las órdenes actuales ya no encajan con la situación, o cuando surgen oportunidades o amenazas imprevistas. Los comandantes dependen de que sus subordinados actúen. La iniciativa disciplinada de un

> subalterno puede ser el punto de partida para buscar la iniciativa táctica. Esta voluntad de actuar, ayuda a desarrollar y a mantener la iniciativa operacional usada por las fuerzas para establecer o dictar los términos de la acción en toda una operación.[22]

Nuevamente, el Mando tipo misión exige nada más y nada menos que confianza y pensamiento creativo y crítico. ¿Cómo institucionaliza el Ejército este principio? La respuesta es que los líderes deleguen tareas y confíen en sus subalternos.

Supongamos que un comandante asigna a un Estado Mayor sumamente funcional, con una base sólida de confianza, la tarea de establecer y administrar un polígono de tiro para la certificación del uso de sus rifles. El comandante confía que el Estado Mayor cumpla la misión sin tener que decirles *cómo* hacerlo. Al estar familiarizado con sus soldados, a través del diálogo permanente y el desarrollo profesional, los integrantes del Estado Mayor saben quién es capaz de administrar el polígono de tiro y quién necesita asesoramiento. Por lo tanto, dentro de las limitaciones de esta tarea, el Estado Mayor emite la orden al personal crítico asignado con sus respectivos papeles, mientras también proporciona tutoría a los soldados que quizás no sean tan capaces o competentes en operaciones que tienen que ver con un polígono de tiro. El Estado Mayor y los líderes subordinados pueden usar su juicio para ejercer la iniciativa disciplinada a fin de cumplir con la intención del comandante para la certificación del uso de sus rifles, de una manera que sirva mejor a la unidad y desarrolle, aún más, a los líderes.

Además, presumamos que se presenta un problema en el polígono de tiro. Al saber la intención del comandante, el Estado Mayor puede trabajar dentro de sus limitaciones para alcanzar el estado final deseado. No hay ninguna necesidad de volver al comandante para obtener más guía, a menos que surjan circunstancias imprevistas que podrían resultar en una falla fundamental de la misión, de no recibir más orientación ni recursos. La iniciativa disciplinada es hacer lo legal, moral y ético dentro de la intención del comandante para cumplir la misión.

Aquí, la orden de la misión era tan simple como, "me gustaría que todos estén certificados en el uso de sus rifles para el 15 de marzo, a más tardar". ¿"Es esta información suficiente para que una unidad lleve a cabo la misión o tarea? En este caso, sí. Sin embargo,

Paracaidistas del 4º Equipo de combate de brigada, 82ª División aerotransportada, solicitan fuego indirecto durante el asalto del campo aéreo, 21 de junio de 2013, en la zona de asalto Sicily, durante la operación *Fury Thunder* en el Fuerte Bragg, Estado de Carolina del Norte.

(Sargento Juan F. Jimenez, PAO 4º Equipo de combate de brigada, 82ª División aerotransportada)

las órdenes tipo misión no necesariamente son tan cortas como la anterior. Mucho se ha hablado de las cortas órdenes del general Ulysses S. Grant impartidas al teniente general William T. Sherman, en su marcha al mar durante la guerra Civil. La información mínima en esas órdenes demuestra un alto nivel de confianza y competencia entre un comandante y un comandante subordinado. Por el contrario, un comandante, a veces, puede sentirse obligado a emitir más órdenes directivas dependiendo de quién sea el subalterno, el nivel de confianza, o la situación.

Sin embargo, debido a las complejidades de los OE y la velocidad de la guerra, resulta imperativo que los comandantes emitan órdenes reflexivas de la situación y según el nivel de confianza que le tengan a su Estado

Mayor, mientras aceptan riesgos prudentes. El aceptar riesgos prudentes es el punto culminante de los principios de la filosofía de Mando tipo misión:

> Los comandantes se centran en crear oportunidades en lugar de sencillamente evitar la derrota —incluso, cuando prevenir la derrota parece más seguro. El calcular razonablemente e intencionalmente aceptar los riesgos no es jugárselas. Jugárselas, al contrario de la aceptación de riesgo prudente, es poner en peligro el éxito de toda una acción con un solo suceso, sin tomar en consideración el peligro que representaría para la fuerza que el suceso no se desenvolviera según lo previsto. Por lo tanto, los comandantes evitan jugárselas. Los comandantes, cuidadosamente, determinan los riesgos, analizan y minimizan los riesgos dentro de sus posibilidades, y luego toman riesgos prudentes para aprovechar las oportunidades.[23]

Además, practicar emitir órdenes tipo misión basadas en resultados, en lugar de directivas para las tareas comunes y el entrenamiento, le permite al Estado Mayor fallar en un ambiente seguro. Este planteamiento se presta para mejorar el entrenamiento y el desarrollo profesional. Les permite a los comandantes aprovechar los conocimientos de su Estado Mayor y el ambiente relativamente benigno de entrenamiento para aceptar riesgos y crear ventajas de aprendizaje.

Conclusión

El profesor de la Escuela de Guerra Naval de EUA, Milan Vego, hace un comentario de un artículo sobre la creatividad militar en *Joint Force Quarterly* en cuanto a que el pensamiento creativo y crítico se ve obstaculizado por las tendencias autoritarias de comandantes de mayor jerarquía, requerimientos burocráticos de la organización castrense que impone rutinas y resultados fijos, la conformidad que se agrava por medio de la misma estructura militar, la estrechez que lleva a oponerse a la cooperación, los puntos de vista dogmáticos en cuanto a la doctrina y el anti intelectualismo.[24] Estos obstáculos pueden ser difíciles de salvar, sobre todo en un Ejército que está tanto en proceso de reducción como en el de restablecimiento de su misión. Sin embargo, también se puede argumentar que ahora es el mejor momento para el establecimiento de una tradición de pensamiento creativo en el Ejército.

El Mando tipo misión intenta resolver "el conflicto interno que hay entre la voluntad y el juicio".[25] La *voluntad* es "lo puedo hacer" y el *juicio* es "lo que no puedo hacer". Samuel Lyman Atwood Marshall declara lo siguiente:

> La voluntad no funciona en un vacío. No puede imponerse con éxito si escontraria a la razón. Las cosas no se hacen en la guerra principalmente por la voluntad de un hombre; se hacen porque son factibles. Los límites del comandante en la batalla se definen por medio de las circunstancias en general. Lo que él pide de sus hombres debe ser coherente con las posibilidades de la situación.[26]

Los comandantes pueden influir en la voluntad de los soldados al inculcar la filosofía del Mando tipo misión en sus Estados Mayores y subordinados. Su influencia modela la Profesión de las Armas a través de programas de desarrollo profesional rigurosos, las oportunidades para que los subalternos participen en el diálogo y en el desarrollo de líder.

El desarrollo de líder en la Profesión de las Armas se centra en los tres siguientes dominios: militar-técnico, o simplemente, competencia; moral-ético, o carácter; y, político-cultural, o cómo la unidad y su personal funcionan tanto dentro como fuera de la institución.[27] La filosofía del Mando tipo misión forma la base de la tutoría en estos tres dominios. A fin de desarrollar líderes ágiles y adaptables listos y dispuestos a llevar a cabo operaciones terrestres unificadas, las unidades deben poner en práctica y entrenar estos principios en todo lo que hacen.

Por otra parte, el Ejército necesita lo que el coronel Thomas M. Williams, denomina "herejes" — personas que cuestionan las ideas, normas y resultados aceptados.[28] A fin de facilitar el cuestionamiento, los comandantes pueden usar programas de desarrollo profesional para hacer que sus subalternos expresen sus propias ideas originales. Nuevamente, esto supone un nivel de confianza y buena voluntad que debe ser establecido en una unidad. Los comandantes deben alentar y permitir que sus subalternos se arriesguen a fracasar a través de soluciones creativas y audaces para los problemas.

Aparentemente, esto puede parecer contra intuitivo debido a la naturaleza del negocio del Ejército; el fracaso significa pérdida de equipamiento, recursos o personal. Sin embargo, ¿cuán a menudo se aprenden lecciones significativas de los éxitos? A los subalternos se les

debe permitir tomar sus propias decisiones y observar los resultados en un ambiente de entrenamiento seguro. De esta manera, pueden aprender de sus errores antes de embarcarse en misiones verdaderas donde el fracaso no es una opción. Es más probable que los fracasos en el entrenamiento lleven a forjar individuos mucho más polifacéticos y a éxitos futuros.

Por último, el diálogo abierto y la confianza son la base en sí del espíritu de cuerpo y la eficacia. Sin la confianza, una unidad estaría maniatada por falta de comunicación. Sin un diálogo abierto, probablemente las unidades perderían oportunidades que mejorarían el desempeño. Con la confianza y el diálogo, pueden llegar a ser más cohesivos, con un enfoque único en cuanto a llevar a cabo operaciones terrestres unificadas para "evitar o disuadir el conflicto, prevalecer en la guerra y crear las condiciones necesarias para la solución favorable de conflicto".[29]

El señor Robert B. Scaife era instructor/facilitador en el Programa de Mando tipo misión del Centro de Simulacro multinacional conjunto, Centro de Entrenamiento multinacional conjunto del 7º Ejército en Grafenwöhr, Alemania, hasta junio de 2014. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Universidad de Arkansas en Little Rock, Estado de Arkansas y becario Fulbright. Cuando se redactó este artículo, el señor Scaife estaba terminando su maestría en la Universidad Estatal de Kansas y el currículo de Mando y Estado Mayor con la Escuela de guerra Naval.

El Teniente coronel Packard J. Mills, Ejército de EUA, es un especialista administrador de un programa de entrenamiento con el Programa de Mando tipo misión del Centro de Simulacro Multinacional Conjunto en Grafenwöhr, Alemania. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Universidad de Washington y una Maestría de la Universidad Militar Estadounidense. Sirvió en calidad tanto de oficial de blindados como de inteligencia, y se ha desplegado a Irak y Afganistán.

Referencias Bibliográficas

Epígrafe: El general Matthew B. Ridgway, "Liderazgo," Military Review, (octubre de 1966): p. 8.

1. Army Doctrine Publication (ADP) 6-0, Mission Command (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 2012), p. 1.
2. Vermillion, M., John, "The Pillars of Generalship," *Parameters*, XVII (2)(verano de 1987): p. 43.
3. Ibíd., iv.
4. U.S. Army, Army Leader Development Strategy (ALDS) 2013, (Washington, DC: Department of the Army, 2013), http://usacac.army.mil/cac2/CAL/repository/ALDS5June%202013Record.pdf (accesado el 31 de octubre de 2014), p. 10.
5. Ibíd.
6. Ibíd.
7. Ibíd., p. 11.
8. Covey, Stephen, Dr., *The Speed of Trust: The One Thing that Changes Everything* (New York: Free Press, 2006), cited in Chairman of the Joint Chiefs of Staff, white paper by Martin E. Dempsey, "Mission Command," (Washington, DC: Joint Chiefs of Staff, 3 de abril de 2012), http://www.dtic.mil/doctrine/concepts/white_papers/cjcs_wp_missioncommand.pdf (accessed 31 October 2014), 6.
9. Odierno, T., Raymond, "38th Chief of Staff of the Army Marching Orders: America's Force of Decisive Action," (Washington, DC: Department of the Army, enero de 2012) http://www.chapnet.army.mil/pdf/38th%20CSA%20Marching%20Orders%20%28January%202012%29.pdf (accessed 31 October 2014), p. 6.
10. Covey, p. 30.
11. Ibíd., p. 31.
12. U.S. Army Combined Arms Center, Mission Command Center of Excellence, "U.S. Army Mission Command Strategy FY 13-19" (Fort Leavenworth, KS: U.S. Army Combined Arms Center, junio de 2013) http://usacac.army.mil/cac2/Repository/Army_Mission_Command_Strategy_dtd_12June%202013.pdf (accessed 31 October 2014), p. 4.
13. Vandergriff, E., Donald, "Misinterpretation and Confusion: What Is Mission Command and Can the U.S. Army Make It Work?" United States Army, [AUSA] Institute of Land Warfare, Febrero de 2013): p. 5.
14. Oxford Dictionaries Online, s.v. "dialogue," http://www.oxforddictionaries.com/us/definition/american_english/dialogue (accessed 17 November 2014).
15. Eger, A. Dennis, sargento mayor, "NCOs and Mission Command," 2013 AUSA Mission Command Symposium, http://www.youtube.com/watch?v=EHUsCHon3eY (accesado el 31 de octubre de 2014).
16. FM 100-5, Operations (Washington, DC: U.S. GPO, 1986 [obsolete]), http://cgsc.cdmhost.com/cdm/ref/collection/

p4013coll9/id/893 (accesado el 31 de octubre de 2014), p. 22; ver Nelson II, T., John "Auftragstaktik: A Case for Decentralized Battle," *Parameters*, XVII(3)(septiembre de 1987): p. 28.

17. ADRP 6-0, p. 2-3.

18. ADP 5-0, The Operations Process (Washington, DC: U.S. GPO, May 2012), p. 7.

19. Williams, M., Thomas, "Educación para el pensamiento crítico," *Military Review* (marzo-abril de 2013): págs. 56.

20. Meyer, Nicholas; Shatner, William; Nimoy, Leonard y Alley, Kirstie, *Star Trek II: The Wrath of Khan*, DVD, directed by Nicholas Meyer, Paramount Pictures, 1982.

21. Morison, Eliot, Samuel*: Junio de 1944-enero de 1945, vol. XII of History of United States Naval Operations in World War II*, (Annapolis, MD: Naval Institute Press, 1986), págs. 317-338.

22. Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 6-0, *Mission Command* (U.S. GPO, 2012) p. 2-4.

23. Ibíd., p. 2-5.

24. Vego, Milan, "On Military Creativity," *Joint Force Quarterly*, 70(3rd Quarter)(2013): págs. 83-86.

25. Vermillion, p. 49.

26. Ibíd.; ver *S.L.A. Marshall, Men Against Fire: The Problem of Battle Command in Future War* (Gloucester, MA: Peter Smith Publishing, 1978), p. 175.

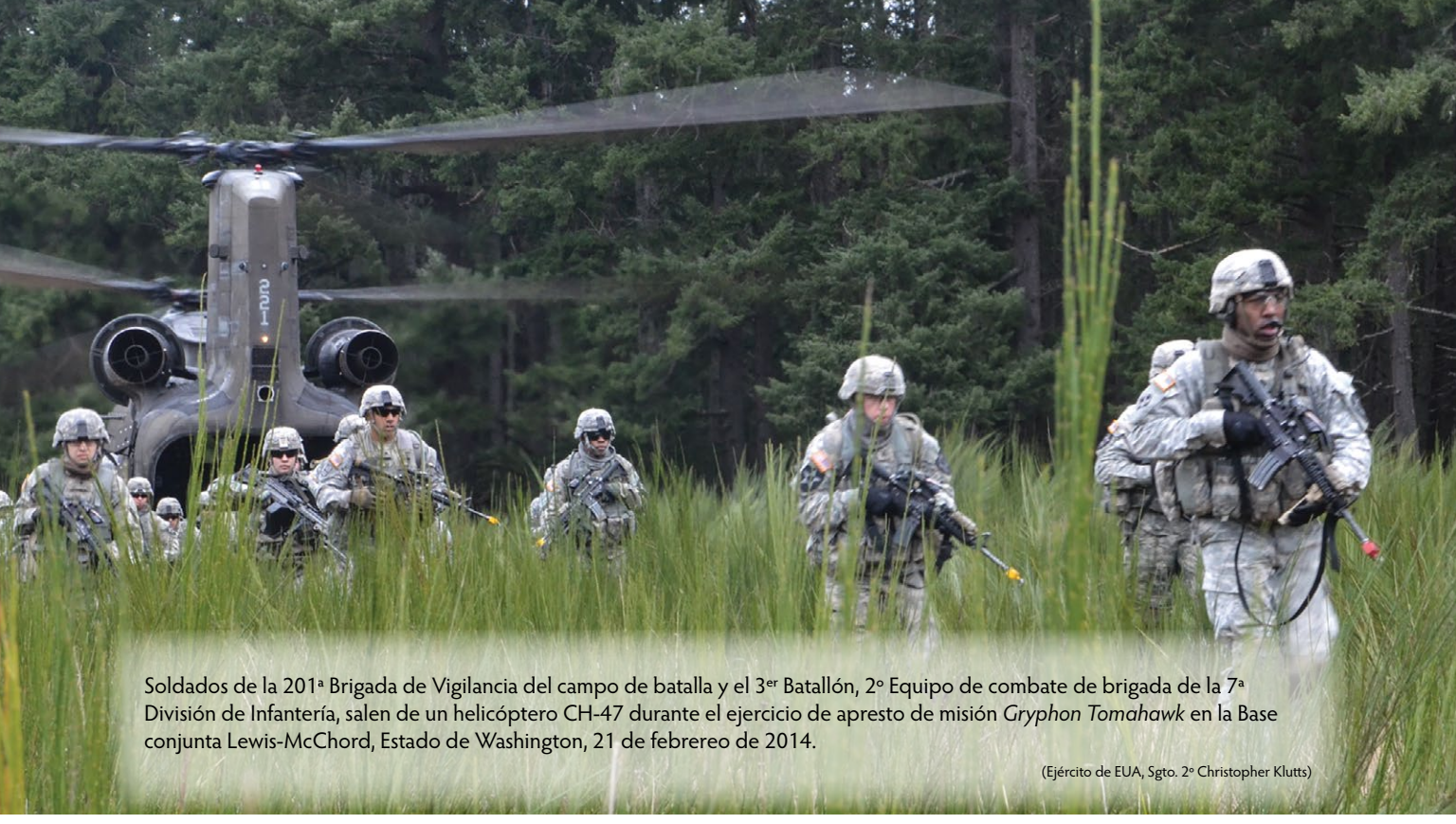
27. ADP 1, *The Army* (Washington, DC: U.S. GPO, septiembre de 2012), págs. 2-4.

28. Williams, p. 51.

29. ADP 3-0, *Unified Land Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, octubre de 2011), p. 1.

El 1er Teniente Nicholas Gregory, de rodillas, y el Sargento Robert White discuten sobre dónde desplazarse en Bak, provincia de Khowst, Afganistán, 5 de abril de 2010. Gregory y White están asignados a la Compañía D, 3er Batallón, 187º Regimiento de infantería, 3ª Brigada de la 101ª División aerotransportada. La finalidad de esta misión era despejar casas seguras y buscar lugares de escondites sospechados.

Foto: Ejército de EUA, Sgto. Jeffrey Alexander



Soldados de la 201ª Brigada de Vigilancia del campo de batalla y el 3er Batallón, 2º Equipo de combate de brigada de la 7ª División de Infantería, salen de un helicóptero CH-47 durante el ejercicio de apresto de misión *Gryphon Tomahawk* en la Base conjunta Lewis-McChord, Estado de Washington, 21 de febrereo de 2014.

(Ejército de EUA, Sgto. 2º Christopher Klutts)

De regreso al futuro

Cómo administrar el entrenamiento para "Ganar en un mundo complejo"

Capitán Paul Lushenko, Ejército de EUA y
Mayor David Hammerschmidt, Ejército de EUA

El entrenamiento y desarrollo de líderes forman la base fundamental del éxito operacional.

—Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 7-0

La importancia del entrenamiento —incluyendo la administración del entrenamiento— en la profesión militar está bien establecida. Lo menos evidente es si los oficiales subalternos y superiores, después de haber servido en despliegues regulares desde 2001, puedan eficazmente planificar, preparar, ejecutar y evaluar el entrenamiento realista, mediante el uso de las nuevas herramientas de tecnología de información, tales como el Ambiente integrado de entrenamiento (*Integrated Training Environment*) —una combinación de "mecanismos de apoyo en vivo, virtuales, constructivos y de juegos de entrenamiento" que deberían crear un "ambiente de entrenamiento realista".[1] Este sistema, que se espera esté disponible en todas las instalaciones

Soldados de la 201ª Brigada de Vigilancia del campo de batalla y el 3er Batallón, 2º Equipo de combate de brigada de la 7ª División de Infantería, participan en el ejercicio de apresto de misión *Gryphon Tomahawk* en la Base conjunta Lewis-McChord, Estado de Washington, 21 de febrereo de 2014.

(Ejército de EUA, Sgto. 2º Christopher Klutts)

en 2020, proporciona una arquitectura que disminuye la necesidad de grandes y costosos ejercicios de campaña que solo ocurren una vez. Les ayuda a los comandantes a eficaz y eficientemente usar sus sistemas para llevar a cabo el entrenamiento.[2] El sistema también representa una solución económica para copiar la complejidad de las operaciones futuras y lograr el apresto sostenido.

Conforme con el legado de entrenamiento del Ejército, desde los líderes de pelotón hasta los oficiales de entrenamiento y operaciones en el nivel de brigada, deben centrar el entrenamiento en cómo llevar a cabo las tareas esenciales de la misión en un ambiente caracterizado por innumerables amenazas y vulnerabilidades. Estos oficiales deben regresar al futuro e inculcar el consejo de los entrenadores maestros del pasado, tales como el general George C. Marshall. Después de servir como Subcomandante de la Escuela de Infantería de 1927 a 1932, Marshall expresó que los oficiales de entrenamiento deben "llegar al fondo de los elementos esenciales, aclarar las verdaderas dificultades y eliminar las tonterías, complicaciones y pesadeces".[3]

Dada la importancia incontestable del entrenamiento eficaz, el propósito del presente artículo es demostrar que la administración del entrenamiento es tanto un arte perdido como indispensable en el futuro. El Folleto 525-3-1, *U.S. Army Operating Concept: Win in a Complex World* (del Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de EUA [TRADOC, por sus siglas en inglés]), publicado en 2014, se basa en lograr un equilibrio adecuado entre el apresto y la búsqueda de futuras capacidades.[4] Sin embargo, los líderes de major jerarquía dicen que el entrenamiento y la administración del mismo garantizarán que "las fuerzas proliferen en ambientes caóticos" para evitar, moldear y ganar.[5]

Esta discusión comienza con una visión general de cómo los líderes del Ejército conciben la administración del entrenamiento y cómo los profesionales de entrenamiento llevan a cabo el adiestramiento en medio de la austeridad. A continuación, se tratarán tres factores que contribuyen a la pérdida de la experiencia de entrenamiento entre el grupo de integrantes en el nivel de oficial subalterno y superior. Tal introspección es difícil pero necesaria antes de que los líderes del Ejército aborden este problema. Por último, en el presente artículo, se alega que a los líderes de mayor jerarquía les corresponde establecer las condiciones necesarias para que los oficiales subalternos y de grado superior puedan adquirir experiencias de entrenamiento. Por medio del desarrollo de líderes, los líderes de mayor jerarquía pueden restablecer la competencia en la administración del entrenamiento en toda la generación de líderes subalternos del Ejército y alinear los recursos según los requisitos.

¿Cómo administra el Ejército el entrenamiento en una época de austeridad?

Debido tanto al embargo presupuestario como a una pérdida simultánea de experiencia de administración del entrenamiento, los planificadores investigan cómo lograr el apresto sostenido, mientras usan menos recursos. Este tipo de investigación es cada vez más importante, dado que la generación de fuerzas del Ejército (ARFORGEN, por sus siglas en inglés) ha dejado de ser útil, según algunos líderes de mayor jerarquía tal como el general de división Terry Ferrell, comandante de la 7ª División de Infantería en la Base conjunta Lewis-McChord (JBLM, por sus siglas en inglés).[6]

El ciclo de rotación de la ARFORGEN representa un producto secundario de las estrategias de contrainsurgencia del Ejército en Irak y Afganistán. Este ciclo facilitó "el apresto de unidad con el transcurrir del tiempo, lo cual resultó en períodos regulares de unidades entrenadas, preparadas y cohesivas".[7] Las unidades que estaban por desplegarse fueron certificadas a través de ejercicios en uno de los tres Centros de entrenamiento de combate (CTC, por sus siglas en inglés): el Centro de apresto conjunto multinacional (Hohenfels, Alemania), el Centro de apresto conjunto (Fuerte Polk, Estado de Luisiana) y el Centro nacional de entrenamiento (Fuerte Irwin, Estado de California). Los límites máximos de gastos, la reducción de la fuerza y un panorama internacional lleno de desafíos a la seguridad humana —tal como el triple desastre de Japón en 2011— han influenciado los planteamientos innovadores en el entrenamiento llevado a cabo en la guarnición en una época de relevancia decreciente de la ARFORGEN.[8]

Los oficiales subalternos y de grado superior han experimentado con tres planteamientos de entrenamiento generales, por no decir de apoyo mutuo: el entrenamiento regionalmente alineado, el entrenamiento de ambiente en vivo y lo que en el presente artículo se denomina *el entrenamiento parecido al que se lleva a cabo en los CTC*. Los líderes de mayor jerarquía todavía no han escogido un planteamiento como modelo preferido. Una discusión breve de cada uno ayudará a hacer la deconstrucción del entrenamiento un arte perdido y determinar cómo fomentar la administración del entrenamiento como un elemento indispensable en el futuro.

El entrenamiento regionalmente alineado. Así como el Jefe de Estado Mayor del Ejército, general Raymond Odierno, ha comprometido al Ejército a ser capaz de responder globalmente aunque esté comprometido regionalmente, el alineamiento regional permite que el Ejército "se despliegue rápidamente, luche y gane cuando y dondequiera" sean amenazados los intereses estadounidenses.[9] Este concepto garantiza una gama de fuerzas, por lo regular, de tamaño inferior a compañía o pelotón, que proporcionan opciones adaptables de escala variable a los comandantes. Se supone que tales fuerzas sean relativamente más sensibilizadas en términos culturales, con base en el entrenamiento centrado. En consecuencia, los defensores alegan que las fuerzas regionalmente alineadas son más capaces de llevar a cabo una gama de operaciones que van de la cooperación en materia de seguridad y administración de consecuencias al combate de alta intensidad.[10] A fin de usar el alineamiento regional, las fuerzas terrestres se ubican cerca de las amenazas y vulnerabilidades regionales. Esto permite un entrenamiento más centrado en el combate, un mayor grado de reacción y mayor interoperabilidad con las naciones aliadas y asociadas.

Un ejemplo de un planteamiento de entrenamiento regionalmente alineado se encuentra en un programa denominado *Pacific Pathways*.[11] Los planificadores de entrenamiento esperan que las unidades que participan en el programa completen una rotación en el CTC, seguida por no más de tres ejercicios o actividades consecutivas de cooperación en materia de seguridad en

el área de asociación de la unidad durante un despliegue de seis meses de duración.[12] Más de 800 soldados del 2º Batallón, 2º Equipo de combate *Stryker* de Brigada recientemente ejecutaran la primera iteración del programa *Pacific Pathways*: *Garuda Shield* en Indonesia (septiembre de 2014), *Keris Strike* en Malasia (septiembre de 2014) y *Orient Shield* en Japón (noviembre de 2014).[13]

Una evaluación informal de estos ejercicios indica las ventajas y desventajas generales de un planteamiento de entrenamiento regionalmente alineado. La ventaja principal es que este planteamiento eficazmente sincroniza el entrenamiento en tiempo, espacio y unidad. Sin embargo, parece estar centrado, de una manera miope, en las fuerzas de maniobra separadas de sus fuentes de inteligencia que deben situar su despliegue. Otra desventaja en el Pacífico es que los planificadores deben determinar cómo proporcionar recursos a las unidades en una región extensa y entrecortada. Un participante del ejercicio informó que a medida que el 2º Batallón hacía la transición de un ejercicio al otro, frecuentemente, los soldados languidecían en espera de la llegada de su equipamiento vía buques de transporte contratados.[14] Esto mermó su capacidad de entrenar y reaccionar rápidamente ante una contingencia, lo cual ocasionó que un joven oficial evaluara el programa *Pacific Pathways* como "a penas logra lo que se suponía que lograra".[15] También es cuestionable si el alineamiento regional solo es una iniciativa para solidificar el sistema de alianza "eje y rayos" centrado en Estados Unidos. El sistema ha proporcionado seguridad en todas partes de Asia desde la Segunda Guerra Mundial, pero se ve presionado por el deseo de hegemonía regional de China.

El entrenamiento de ambiente en vivo. Un planteamiento en un ambiente en vivo extiende el alcance y audiencia de la administración de entrenamiento lo que incluye a los soldados con especializaciones militares menos comunes que apoyan las operaciones de inteligencia, incluyendo los analistas, equipos y otras capacidades.[16] En un pilar del ambiente de entrenamiento integrado, mediante el entrenamiento en ambiente en vivo, los soldados pueden enfrentar problemas del mundo real para perfeccionar sus destrezas mientras simultáneamente facilitan las misiones de los comandantes combatientes.

Sin embargo, es importante no confundir el entrenamiento de ambiente en vivo con el Sistema global de acrecentamiento individual (*Worldwide Individual Augmentation System*).[17] El primer planteamiento intenta fomentar relaciones duraderas de apoyo de comando para cultivar la competencia de los soldados a través del adiestramiento en el trabajo. El último prevé la necesidad de mayor personal e identifica a los candidatos para llenar las vacantes y requisitos específicos, tales como la administración de recolección de datos. Tal vez, la desventaja más evidente del planteamiento del entrenamiento de ambiente en vivo es su cualidad de *ad hoc*.

Los autores Gregory Ford y Ammilee Oliva, que escriben para la revista *Military Intelligence Professional Bulletin*, declaran que la 25ª División de Infantería usa el "entrenamiento de ambiente en vivo... para fomentar las capacidades en la función de guerra de inteligencia de la división".[18] Ford y Oliva alegan que este programa de entrenamiento de ambiente en vivo se basa, en gran parte, en "saber a quién se debe llamar".[19] Debido a la rotación del personal, puede ser difícil —si no imposible— que los líderes de mayor jerarquía copien el éxito aparente de este y otro entrenamiento de ambiente en vivo en todas las ramas y componentes del Ejército. Independientemente de su carácter *ad hoc,* el entrenamiento de ambiente en vivo ayuda a evitar una pérdida de pericia técnica, sobre todo, al maximizar las oportunidades de entrenamiento. Además, permite el desacoplamiento del entrenamiento de las especializaciones militares menos comunes de las unidades de maniobra que constan, principalmente, de los conjuntos de destrezas de la infantería, blindados y artillería de campaña. Esta es una consideración importante, dado que una rotación tradicional en los CTC pone en peligro la subordinación del entrenamiento de soldados sumamente especializados en cuanto a los objetivos de entrenamiento del comandante de maniobra. Las crecientes limitaciones impuestas sobre recursos y tiempo, causadas por el embargo presupuestario, solo pueden agravar esta posibilidad negativa.

El entrenamiento similar al que se lleva a cabo en los CTC. Según el mayor David Rowland, en medio de la austeridad, "las brigadas y guarniciones deberán usar todos los recursos disponibles, lo que requiere la colaboración de múltiples comandos del Ejército y el entrenamiento de múltiples escalones y campos de estudios".[20] A diferencia del alineamiento regional y del entrenamiento de ambiente en vivo, este tercer planteamiento de administración de entrenamiento reproduce un escenario de los CTC para certificar a las

El capitán Cory Roberts, un instructor del Curso de Carrera de Capitanes-Bloque de instrucción común, Prueba de principio, da una guía a la Capitán Kate McCoy en cuanto a su desarrollo en el Fuerte Leonard Wood, Estado de Misuri, 1 de septiembre de 2011.

(Ejército de EUA, Sgto. Melissa Parish)

unidades que están por desplegarse, mediante el uso de los recursos en sus guarniciones, observadores-controladores-entrenadores externos y un grado de apoyo exterior. Las instituciones tales como el Centro de operaciones de material de entrenamiento (*Training Brain Operations Center*), la Organización conjunta de contramedidas para los dispositivos explosivos improvisados y la empresa Operations Support Technology, Inc., proporcionan la ventaja del diseño de escenarios realistas que son relativamente económicos.[21] Otra ventaja es que el entrenamiento tipo CTC usa el mando tipo misión y facilita la integración de herramientas de apoyo de inteligencia y sostenimiento, en la planificación y operaciones de maniobra.

Según Rowland, durante la Operación *Gryphon Tomahawk* en febrero de 2014, la 201ª Brigada de vigilancia del campo de batalla entrenó a más de 800 soldados en la Base conjunta Lewis-McChord por aproximadamente un quinto de lo que hubiera costado enviar a un batallón de infantería *Stryker* del Estado de Washington al Centro nacional de entrenamiento.[22] Además, Rowland dice que "la Compañía A, 1er Batallón del 23º Regimiento de Infantería... recibió múltiples repeticiones del ejercicio de cerco y búsqueda, relaciones con personas clave, emboscadas y redadas (incluyendo un asalto aéreo) durante el ejercicio de tres semanas de duración —todo impulsado por la inteligencia".[23] El 109º y 502º Batallones de Inteligencia militar proporcionaron la inteligencia a través de sus equipos multiusos.

Podría decirse que el entrenamiento tipo CTC posiblemente representa mejor el ambiente de entrenamiento integrado. Sin embargo, este planteamiento se basa en dos presunciones clave, la invalidación que podría mermar su uso.

En primer lugar, es posible que el entrenamiento tipo CTC no siempre pueda facilitar un mayor grado de integración maniobra-inteligencia. En la Operación *Gryphon Tomahawk*, los equipos multiusos operaron en colaboración con las fuerzas terrestres. Desgraciadamente, no se integraron tan pronto ni tan a menudo, según fue necesario, ni en todos los escalones necesarios de mando.[24] A menudo, el nivel de integración solo dependió de las presentaciones sobre las capacidades entregadas al comandante de maniobra, por lo regular, un líder de pelotón.[25]

En segundo lugar, el entrenamiento tipo CTC presupone la disponibilidad de destrezas de la administración de entrenamiento que no siempre hay en las planas mayores de batallón y brigada, las cuales, principalmente, constan de oficiales subalternos y de grado superior. Según Rowland, en la Operación *Gryphon Tomahawk* se demostró que "es posible llevar a cabo un ejercicio de entrenamiento de alta calidad en la guarnición con la planificación detallada y un Estado Mayor adaptable y creativo".[26] No obstante, también demostró que la capacidad para la planificación, preparación, ejecución y evaluación del entrenamiento representa el punto más débil del entrenamiento tipo CTC.

La administración de entrenamiento como un arte perdido

Entre los 100 prometedores capitanes recientemente reunidos por el general Odierno en el Simposio *Solarium* inaugural en el Fuerte Leavenworth, Estado de Kansas, a mediados de julio de 2014, un oficial expresó el deseo de que los líderes de menor antigüedad se convirtieran "en los expertos en entrenamiento que una vez fuimos [en el Ejército]".[27] Aún con las innovaciones caracterizadas por el alineamiento regional, el ambiente en vivo y los planteamientos de la administración de entrenamiento tipo CTC, hay una escasez de pericia en cuanto a la administración de entrenamiento en los grados de capitán y mayor.

De aceptarla como cierta, esta declaración exige varias preguntas. ¿Cuáles son los factores que explican la erosión en la pericia de la administración de entrenamiento en los oficiales subalternos y de grado superior? ¿Cuáles son las lecciones que los líderes de mayor antigüedad pueden extraer de este arte perdido para resucitar el concepto de operaciones del Ejército? Más concretamente, ¿cuáles medidas permitirán que el Ejército regrese al futuro para aprovechar el ambiente de entrenamiento integrado?

Hay tres factores que ayudan a explicar cómo la administración de entrenamiento llegó a ser un arte perdido: ARFORGEN, la falta de educación sobre el tema de la administración de entrenamiento en el

El Teniente general Peter M. Vangjel, Inspector General de la Oficina del Secretario del Ejército, habla a los estudiantes del Curso de Carrera de Capitanes en una sesión de desarrollo profesional de oficiales en el Fuerte Rucker, Estado de Alabama, 26 de junio de 2013.

(Ejército de EUA, Martha Armstrong)

dominio institucional y las inconsistencias en cuanto a cómo empoderar el mando tipo misión en un ambiente de entrenamiento en la guarnición.

La generación de fuerzas del Ejército. En 2013, los líderes de mayor antiguedad establecieron la ARFORGEN. Esta iniciativa constituyó la transformación más importante en el apresto del Ejército desde la guerra Fría. La ARFORGEN sirve como un proceso basado tanto en el suministro como en la demanda que fue concebida para sistematizar el progreso de unidades a través de tres concentraciones de fuerzas denominadas reinicio, entrenamiento/apresto y disponibilidad. En el nivel burocrático, la ARFORGEN representa más un "proceso de sistemas" previstos para secuenciar, sincronizar y optimizar los sistemas distintos de "organización, personal, equipamiento, entrenamiento, despliegues, sostenimiento, modernización y movilización."[28]

Se puede debatir hasta qué grado la ARFORGEN ha simplificado estos sistemas. El coronel Rodney Fogg, en un informe de investigación de estrategia para la Escuela Superior de Guerra del Ejército, alega que la ARFORGEN está desalineada con el sistema de administración de personal del Ejército —lo que resulta en una demora, para no decir una pérdida de oportunidades de desarrollo de oficiales en los grados inferiores y medianos.[29] Fogg observa que, "el grupo de líderes desarrollados en el combate en la última década han llegado a ser expertos en las operaciones en un ambiente táctico rápido y sumamente cambiante."[30] Al mismo tiempo, Fogg declara que estos están "menos familiarizados con cómo usar sus destrezas en los ambientes más regulados y estrictos, impulsados por la política mientras [están] en las guarniciones del Ejército".[31]

El teniente general Michael Tucker, comandante del Primer Ejército, critica, más directamente, los costos ocultos de la ARFORGEN, especialmente en los oficiales subalternos y de grado superior. En un artículo de 2011, el General dice que ya no hay mucha de la "estructura de unidad y pericia de entrenamiento que había hace 9 años."[32]

El dominio institucional. En efecto, en el dominio del entrenamiento institucional — la educación militar profesional— debe ser el medio a través del cual cauterizar la hemorragia de pericia en la administración de entrenamiento. El dominio institucional no solo transciende todos los componentes y ramas del servicio, sino también que los soldados constantemente navegan entre los dominios institucionales y operacionales para recibir entrenamiento y educación.

Por otra parte, el general de brigada Joseph Martin destaca que el Comando de Adiestramiento y Doctrina, incluyendo la Escuela de entrenamiento avanzado de líderes en el Fuerte Leavenworth, Estado de Kansas, ha buscado estandarizar la educación en la administración de entrenamiento en todo el dominio institucional.[33] Aun así, basado en gran parte en la ARFORGEN, los comandantes de brigada constantemente identifican la administración de entrenamiento como una deficiencia en los recientemente ascendidos capitanes. Por lo tanto, a los capitanes que asisten el Curso de Carrera de Maniobra para capitanes (en el Fuerte Benning, Estado de Georgia), "actualmente se les enseña en el curso cómo comprender la administración de entrenamiento".[34] Si bien a los mayores que ingresan a la Escuela de Comando y Estado Mayor (CGSC, por sus siglas en inglés), Fuerte Leavenworth, se les entrenan y desarrollan en la conducción de las operaciones unificadas, también egresan con una comprensión cabal del proceso de toma de decisiones militares.[35] Los comandantes en el nivel de batallón y superior usan dicho proceso para planificar el entrenamiento.[36]

Sin embargo, con base en el embargo presupuestario y la ARFORGEN, solo está disponible un menor número de capitanes y mayores que poseen conocimientos acerca de los planteamientos modernizados de entrenamiento, lo que considerablemente limita la capacidad del dominio institucional de infundir tal competencia en el futuro previsible. Esta situación exacerba la administración de entrenamiento como un arte perdido.

Según Chris Campbell en un artículo publicado en el periódico *Stars and Stripes* en 2014, las juntas de separación de oficiales identificaron a casi 500 mayores y 1.200 capitanes para la separación o jubilación temprana.[37] Mientras el embargo presupuestario sigue obligando a seleccionar del número total de la fuerza una cifra mínima de 420.000 soldados, los líderes de mayor jerarquía prevén otras reducciones.[38] Del mismo modo, debido a los conflictos prolongados en Irak y Afganistán, unos 4.000 mayores en las promociones de 2003 o anteriores no cuentan con una educación de nivel intermedio.[39]

Lo que complica más esta reducida población de oficiales subalternos que han sido formalmente educados en la administración de entrenamiento, es la

así llamada optimización de la educación en el nivel intermedio. Según el general de división, Gordon Davis, la optimización de la política estableció un proceso de selección basado en el mérito para la asistencia residente en la Escuela de Comando y Estado Mayor que proporcionaría "la educación adecuada en el momento oportuno para el oficial indicado".[40] En la Directiva 2012-21 del Ejército, *Optimization of Intermediate Level Education* (Optimización de la educación en el nivel intermedio), autorizada por el secretario del Ejército, John McHugh, en 2012 comenzó una transición de asistencia exclusiva a asistencia selectiva de la Escuela de Comando y Estado Mayor.[41]

Si bien, a los oficiales que no son seleccionados para asistir como residente a la Escuela de Comando y Estado Mayor aún se les ofrece una experiencia en un campo de universidad satélite o de aprendizaje distribuido, es lógico pensar que estos sustitutos no adoctrinarán tan rigurosamente las destrezas necesarias para administrar el entrenamiento.[42]

El mando tipo misión. Una comprensión y apoyo inconsistente con el mando tipo misión también tienen el potencial de frustrar aún más la administración de entrenamiento. Según la Publicación de doctrina del Ejército (ADP, por sus siglas en inglés) 6-0, *Mission Command* (Mando tipo misión) el término Mando tipo misión se define como "el ejercicio de autoridad e instrucción del comandante, mediante el uso de órdenes tipo misión para permitir la iniciativa disciplinada de acuerdo con la intención del comandante, a fin de capacitar a oficiales ágiles y adaptables".[43] Los principios de mando tipo misión incluyen la formación de equipos cohesivos a través de la confianza mutua, el establecimiento de una comprensión compartida y la aceptación de riesgos prudentes. Entre los riesgos prudentes se encuentra dar a los subalternos la oportunidad de ejercer la iniciativa disciplinada. La retroalimentación dada en la conferencia *Solarium* reafirmó que los líderes del Ejército deben usar esta filosofía si desean retener a los oficiales subalternos talentosos de la generación milenaria.[44]

Desgraciadamente, la actual re-consolidación y reorganización de fuerzas del Ejército tienen el potencial de atenuar el uso arquetípico del Mando tipo misión que ha sido tan eficaz en Irak y Afganistán. El Teniente general (retirado) David Barno, dice en un artículo publicado en el periódico *The Washington Post* que "la toma de riesgo está sistemáticamente extinguida por capas de reglas, restricciones y micro administración, cuya meta es evitar toda deficiencia posible".[45] El comandante de brigada coronel, Curtis A. Johnson, también observa que "a menudo, el ambiente de guarnición crea las condiciones en la que a los oficiales de menor antigüedad no solo se les dice en qué deben entrenar sino cómo entrenar".[46] Agrega, "además de eliminar la responsabilidad de planificación del cuartel general superior, también se eliminan muchas de las evaluaciones requeridas en todo el ciclo de entrenamiento".[47] En contra de estas advertencias y otras, el movimiento del Ejército hacia el ambiente de guarnición establece las condiciones necesarias para una mayor descentralización en el desarrollo y responsabilidades de la administración de entrenamiento de los oficiales subalternos y de grado superior por dos razones, como mínimo.

En primer lugar, numerosos expertos, tal como Donald E. Vandergriff, alegan que la fuerza institucional (generadora) aparentemente no está de acuerdo con la fuerza operacional sobre cómo implementar el Mando tipo misión.[48] Mientras el último ha intentado integrar las lecciones derivadas del combate que se relacionan con el Mando tipo misión, como la confianza y la aceptación de riesgos, el primero todavía está preocupado de la auditoría para acatar, principalmente, las tareas sin previo aviso, o con poca antelación.[49] Estas perspectivas neutralizantes del Mando tipo misión refuerzan el estatus de la administración de entrenamiento como un arte perdido.

Esto hace que los oficiales de menor antiguedad se preocupen más por satisfacer, aparentemente, las listas de comprobación condicionadas a tiempo, diseminadas por el cuartel general superior, en lugar de prever y adquirir los recursos necesarios según los planes de entrenamiento. Las tareas obligatorias del "AR 350-1 (las tareas en que las unidades deben ser entrenadas, según el Reglamento del Ejército 350-1) son una demonstración de dicha discontinuidad.[50] La mayoría de las tareas requeridas no se relacionan con la preparación para el combate, pero requieren una excesiva cantidad de tiempo y recursos que los comandantes de compañía podrían usar para desarrollar un modelo de entrenamiento de ocho pasos, a fin de facilitar la ejecución de una tarea esencial de misión.[51]

En segundo lugar, según Johnson, si bien la conclusión de estas tareas apenas le proporcionaría "a un líder subordinado el tiempo suficiente para planificar, ejecutar y evaluar su entrenamiento", los niveles de brigada, división y cuerpo de Ejército continúan alineando sus ciclos de planificación y operaciones según el ritmo de operaciones en tiempo de guerra.[52] Esto es comprensible dada una era de conflicto persistente entremezclada con las recientes actividades del Estado islámico en Irak y Siria.

Sin embargo, la reducción correspondiente de tropas disponibles para llevar a cabo un sinnúmero de tareas operacionales y de entrenamiento, lleva a las unidades al borde del agotamiento. La administración de entrenamiento seguirá siendo un arte perdido si los comandantes en la guarnición no priorizan, despiadadamente, el entrenamiento de unidad según las tareas esenciales de la misión por el simple hecho de que los líderes subordinados tienen una cantidad limitada de tiempo, recursos y actividades de desarrollo de líderes.

La administración de entrenamiento y la ola del futuro

Al tomar en consideración las ventajas y desventajas integradas en la ARFORGEN y la falta de instrucción sobre el tema de administración de entrenamiento en el dominio institucional, ¿cómo pueden los líderes de mayor antiguedad preparar mejor a los oficiales subalternos para llevar a cabo la administración de entrenamiento? La respuesta se encuentra en la conducción de las actividades de desarrollo de líderes, a través de las cuales los líderes de mayor antigüedad pueden formar a líderes subordinados ágiles y adaptables. Esta solución permitirá que el Ejército aproveche las innovaciones en el ambiente de entrenamiento integrado, caracterizado por los planteamientos de administración de entrenamiento regionalmente alineado, de ambiente en vivo parecido a lo que ocurre en los Centros de entrenamiento de combate.

Puesto que el desarrollo de líderes debe acentuar la confianza subyacente en el Mando tipo misión, el mismo debe ir más allá de la sesión aislada de desarrollo profesional de líderes. El desarrollo de líderes tiene que ver con la certificación, así como con el riesgo compartido. Los líderes subordinados que carecen de experiencia y pericia para alinear los recursos según los requisitos, se sienten más alentados por los comandantes que no los marginan, sino más bien, los moldean y les proporcionan herramientas de planificación y evaluación doctrinalmente válidas.

A fin de desarrollar a líderes subordinados, los líderes de mayor antiguedad deben fomentar programas de certificación de líderes en los cuales se enseñan los elementos esenciales, incluyendo cómo llevar a cabo las reuniones de entrenamiento y sesiones informativas de entrenamiento trimestrales, administrar los horarios, coordinar las tareas entre varias organizaciones y usar el modelo de entrenamiento de ocho pasos. El nuevo programa de certificación de la 7ª División de Infantería podría servir de modelo para otras unidades.[53]

Por último, los líderes son responsables de la capacidad de sus subalternos de administrar eficazmente el entrenamiento. Si los líderes ignoran esta responsabilidad, es probable que socaven la confianza. Y, "cuando comenzamos a socavar la confianza", nos advierte el general Martin Dempsey, "comenzamos a mermar la profesión".[54] Por lo tanto, un sentido de confianza mutua y riesgo compartido entre los comandantes y líderes subordinados es el elemento clave para superar el déficit de pericia en la administración de entrenamiento y garantizar que llegue a ser el rasgo característico del futuro.

El capitán Paul Lushenko es el comandante de la Compañía del cuartel general del 502º Batallón de Inteligencia militar de la 201ª Brigada de Vigilancia del campo de batalla en la Base conjunta Lewis-McChord, Estado de Washington. Es un distinguido egresado de honor de la Academia Militar de EUA y cuenta a su haber con una maestría en Relaciones internacionales y una maestría en Diplomacia de la Universidad Nacional de Australia. Se ha desplegado varias veces a Irak y Afganistán con unidades Stryker *y fuerzas de operaciones especiales.*

El mayor David Hammerschmidt es el oficial ejecutivo 502º Batallón de Inteligencia militar de la 201ª Brigada de Vigilancia del campo de batalla en la Base conjunta Lewis-McChord, Estado de Washington. Es egresado del Programa de Entrenamiento de Oficiales del Componente de Reserva de la Universidad de Florida y cuenta a su haber con una maestría en Seguridad y Estrategia Nacional de la Escuela Superior de Guerra Naval de EUA. Se ha desplegado varias veces a Irak, Afganistán y las Filipinas con fuerzas aerotransportadas, de asalto aéreo y operaciones especiales.

Referencias bibliográficas

Epígrafe. Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 7-0, *Training Units and Developing Leaders* (Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office [GPO], agosto de 2012), p. 1-1.

1. ADRP 7-0.

2. United States Army Combined Arms Center en línea, "Integrated Training Environment," http://usacac.army.mil/cac2/ite/ (accesado 12 de octubre de 2014).

3. Marshall, George C., citado en Forrest C. Pogue, *George C. Marshall: Education of a General, 1880-1939* (Nueva York: Viking Press, 1963), p. 251.

4. Training and Doctrine Command (TRADOC) Folleto 525-3-1, *U.S. Army Operating Concept: Win in a Complex World* (Washington, D.C.: U.S. Army TRADOC, 7 de octubre de 2014), p. 18.

5. *Ibíd.*

6. Comentarios hechos por el general de división Terry Ferrel en la sesión informativa de entrenamiento trimestral de la 201ª Brigada de vigilancia del campo de batalla, 30 de septiembre de 2014.

7. Folleto 525-3-1 del TRADOC, p. 48.

8. El 11 de marzo de 2011, ocurrió un terremoto de magnitud 9,0 frente a la costa de Japón, causando un maremoto que dañó múltiples reactores de la planta nuclear de Fukushima.

9. Odierno, Raymond, "CSA [Chief of Staff of the Army] Strategic Priorities: Waypoint #2," Jefe de Estado Mayor del Ejército, 19 de febrero de 2014, disponible en línea: www.us.army.mil (accesado 5 de marzo de 2014).

10. Field, Kimberly; Learmont, James y Charland, Jason, "Regionally Aligned Forces: Business Not as Usual," *Parameters* 43(2) (Autumn 2013), págs. 56-63.

11. *Pacific Pathways* es un programa innovador que compromete pelotones y compañías a participar en una serie de ejercicios de entrenamiento bilaterales con socios en el transcurso de un despliegue operacional de seis meses. Véase Marshall, hijo, Sgto. 1º Tyrone C., "Pacific Pathways Increases Readiness through Partnership," U.S. Department of Defense, artículo de periódico en línea, 15 de octubre de 2014, para más información http://www.defense.gov/news/newsarticle.aspx?id=123421 (accesado 7 de noviembre de 2014).

12. Conversación personal entre los autores y un planificador del Comando del Ejército del Pacífico de Estados Unidos, 12 de diciembre de 2013.

13. Wasserbly, Daniel, "U.S. Army Begins 'Pacific Pathways' for Training, Engagement in Asia," *IHS Janes Defence Weekly* en línea, 3 de septiembre de 2014, www.janes.com (accesado 3 de septiembre de 2014).

14. Conversación con un oficial subalterno del 2º Batallón, 2º Equipo de combate de brigada *Stryker*, que participaba en *Pacific Pathways*, 18 de octubre de 2014.

15. *Ibíd.*

16. Lushenko, Paul, "Intellectualizing the U.S. Army's Rebalance Within Asia," U.S. Army Intelligence Center of Excellence, *Military Intelligence Professional Bulletin* 40(3) (julio-septiembre de 2014), págs. 53-58.

17. El Sistema global de acrecentamiento individual es el método de administración de personal del Ejército para dar recursos al apoyo militar y civil en las operaciones de contingencia, operaciones recurrentes y ejercicios. Véase el Department of the Army Folleto 500-5-1, *Individual Augmentation Management* (Washington, D.C.: U.S. GPO, 3 de enero de 2008).

18. Ford, Gregory y Oliva, Ammilee, "25th ID's Intelligence Outreach Program: Leader Development, Intelligence Federation, and Regional Alignment," U.S. Army Intelligence Center of Excellence, *Military Intelligence Professional Bulletin* 40(2)(abril-junio de 2014), págs. 27-30.

19. *Ibíd.*

20. Rowland, David, "Relevant, Cost-Effective, Home-Station Training," *Army* 64(6)(junio de 2014), p. 68.

21. El Centro de operaciones de entrenamiento rocesa los datos de ambientes de combate de mundo real para apoyar el ambiente de entrenamiento integrado. Véase "Training Brain Operations Center," *Stand-To* en línea, http://www.army.mil/standto (accesado el 9 de noviembre de 2014). La Organización conjunta de contramedidas para los dispositivos explosivos improvisados proporciona nuevas ideas sobre recientes avances en la tecnología y táctica contra los dispositivos explosivos improvisados. Véase la página de Internet de "JIEDDO", http://www.jieddo.mil (accesado 9 de noviembre de 2014). La empresa Operations Support Technology, Inc., simula las comunicaciones enemigas para facilitar el entrenamiento de soldados de inteligencia de transmisiones. Véase "OSTi" en línea, http://osti.us/pages/home (accesado 9 de noviembre de 2014).

22. La Operación *Gryphon Tomahawk* representó un ejercicio de nivel de brigada de parecido al entrenamiento del CTC a fin de certificar a los batallones subordinados para el despliegue en apoyo de la Operación *Enduring Freedom*. Véase Rowland, p. 68, para más información.

23. Rowland, p. 69.

24. Una conversación con Aaron Thurman, comandante de la

Compañia A, 502º Batallón de Inteligencia militar, 201ª Brigada de vigilancia del campo de batalla, 26 de febrero de 2014.

25. Lushenko, p. 55.

26. Rowland, p. 69.

27. Getchell, Carla, citada en Kevin Lilley, "The Solarium 7: Proposals from young Army Leaders," *Army Times Online*, 3 de abril de 2014, https://www.armytimes.com (accesado 7 de octubre de 2014).

28. Campbell, Charles C., "ARFORGEN: Maturing the Model, Refining the Process," *Army* 59(6)(June 2009), p. 52.

29. Fogg, Rodney, "How a Decade of Conflict Affected Junior Logistics Officer Development" (proyecto de investigación de estrategia, Escuela Superior de Guerra del Ej'ercito de EUA, 2011), 12, (disponible en www.dtic.mil).

30. *Ibíd*.

31. *Ibíd*.

32. Tucker, Michael S., "Maintaining the Combat Edge," *Military Review* 91(3)(May-June 2011), p. 8.

33. El general de brigada Joseph Martin, correo electrónico a los autores, 5 de noviembre de 2014. Los autores están muy agradecidos a Martin, el cual sirve sirve en calidad del subcomandante de entrenamiento del Centro de Armas Combinadas del Ejército de EUA, por sus valiosos comentarios y sugerencias en los borradores iniciales del presente artículo.

34. "Maneuver Captains Career Course Student Information," United States Army Maneuver Center of Excellence, en línea en http://www.benning.army.mil/mcoe/dot/mc3/ (accesado 12 de octubre de 2014).

35. Martin, Joseph, correo electrónico a los autores, 5 de noviembre de 2014.

36. ADRP 7-0, p. 3-3.

37. Campbell, Chris "Army Drawdown Continues: 1,100 Captains to Be Cut," *Stars and Stripes Online*, 22 de junio de 2014, http://www.stripes.com (accesado 8 de noviembre de 2014).

38. Tan, Michelle, "New Army Vice Chief Expects Worse Manpower Conditions," *Army Times Online*, 22 de septiembre de 2014, http://www.armytimes.com (accedido 14 de octubre de 2014).

39. Tice, Jim, "Majors Board Selections Due Out Soon," *Army Times Online*, 28 de febrero de 2013, http://armytimes.com (accedido 8 de noviembre de 2014).

40. Davis, Gordon y Martin, James, "Capacitar a líderes que puedan adaptarse e imperar en el Ejército de hoy y del futuro", *Military Review* 67(5) (septiembre-octubre de 2012, p. 51. Previamente, el general de división Davis sirvió en calidad de subcomandante del Desarrollo y educación de líderes del Centro de Armas Combinadas, así como el de subcomandante de la Escuela de Comando y Estado Mayor.

41. Secretario del Ejército, *Memorandum for Principal Officials of Headquarters,* Department of the Army, *Army Directive 2012-21 (Optimization of Intermediate-Level Education)*, John M. McHugh, 14 de septiembre de 2012, http://armypubs.army.mil (accedido 8 de noviembre de 2014).

42. *Ibíd*.

43. ADP 6-0, *Mission Command* (Washington, D.C.: U.S. GPO, mayo de 2012), p. 1.

44. Lilley, Kevin.

45. Barno, David, "The Army's Next Enemy? Peace," *Washington Post*, 10 de julio de 2014, en línea en http://www.washingtonpost.com (accedido 12 de octubre de 2014).

46. Johnson, Curtis A., "An Army in Transition: Maintaining the Competitive Edge" (proyecto de investigación de estrategia, Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA, 2012), p. 5, (disponible en www.dtic.mil).

47. *Ibíd*.

48. Vandergriff, Donald E., "Misinterpretation and Confusion: What is Mission Command and Can the U.S. Army Make it Work?", *Land Warfare Papers, nro. 94*, (Arlington, Virginia.: Association of the United States Army, febrero de 2013), p. 5.

49. Norwood, Paul, correo electrónico a los autores, 16 de octubre de 2014.

50. Army Regulation (AR) 350-1, *Army Training and Leader Development* (Washington, D.C.: Department of the Army, agosto de 2014). En el AR 350-1, se estandariza y controla el entrenamiento obligatorio en todas las unidades del Ejército sin importar sus tareas esenciales de misión específicas.

51. El modelo de entrenamiento de ocho pasos proporciona una guía para líderes en el nivel de brigada hacia abajo a fin de alinear los recursos y requisitos, así como secuenciar y sincronizar el entrenamiento. Los pasos consisten en el plan de entrenamiento, entrenar/certificar a los líderes, llevar a cabo el reconocimiento, emitir una orden, ensayar, ejecutar, llevar a cabo una pos evaluación y entrenar de nuevo.

52. Johnson, p. 5.

53. La información de contacto para la 7ª División de Infantería está disponible en http://www.lewis-mcchord.army.mil/7id/ (accedido 17 de noviembre de 2014), para aprender más sobre el programa de certificación de la administración de entrenamiento de la división.

54. Dempsey, Martin, "An Interview with Martin E. Dempsey," *Prism* 2(1)(diciembre de 2010), p. 155.

La perfección del proceso no es lo mismo que la comprensión perfecta

Mayor David Oakley, Ejército de EUA

Durante una sesión de exposición de ideas al azar, un soldado del 3er Equipo de combate de brigada, 1ª División de infantería, escribe sus ideas en un pizarrón mientras asistía a una clase de "Arte del Diseño", 17 de agosto de 2012.

(Foto: Sargento Michael Lemmons, PAO 3er Equipo de combate de brigada, 1ª División de infantería)

Dos aspectos distintos del diseño —según lo enseñado en la Escuela de Estudios Militares Avanzados (*SAMS*, por sus siglas en inglés), Fuerte Leavenworth, Estado de Kansas— son el *espíritu de diseño* y el planteamiento práctico y metodológico, contenido en la *Army design methodology* (Metodología de diseño del Ejército, *ADM*, por sus siglas en inglés).[1] El espíritu de diseño no tiene nada que ver con procesos específicos o métodos determinados, sino una manera de pensar que valora la interconexión, complejidad e incertidumbre en el mundo. El adoptar el *espíritu del diseño*, prepara a los planificadores del Ejército para la imprevisibilidad que define su ambiente operacional.[2] La *ADM* es el planteamiento práctico del Ejército para hacer frente a esa imprevisibilidad —proporciona a los planificadores un léxico común que permite una colaboración y comunicación eficaz.[3] Si bien la *ADM* mejora la planificación, los planificadores del Ejército deben recordar que el diseño no es un *proceso de toma de decisión militar perfeccionado 2.0*, sino una manera de pensar acerca de un ambiente operacional complejo.[4]

A fin de destacar los aspectos del diseño, en este artículo se pone en práctica un marco conceptual de *estructura del ambiente, estructura del problema y planteamiento operacional*. Este marco conceptual, derivado de la Publicación de Referencia de Doctrina del Ejercito (ADRP) 5-0, *The Operations Process*, aclarará el planteamiento que usa la *SAMS* para enseñar el diseño, transmitir el valor del diseño a los planificadores militares e ilustrar los peligros de permitir que los aspectos prácticos de la *ADM* superen el espíritu del diseño.[5]

La estructura del medio ambiente

La pregunta obvia cuando se intenta apreciar el diseño es, "¿por qué el diseño?" La respuesta viene de la dificultad de comprender los ambientes sociopolíticos confusos en donde los seres humanos viven y la necesidad de explorar estos espacios para comprenderlos. Un ambiente operacional es un sistema abierto caracterizado por la complejidad, incertidumbre e interdependencia.[6] Durante las operaciones, las fuerzas del Ejército no son una audiencia externa que visualiza el medio ambiente, sino una parte integral de un sistema; sus acciones afectarán el sistema de maneras indeterminadas.[7]

Si bien dentro de un sistema hay un fin determinado (es decir, todas las partes que componen un ambiente), no podemos lograr una comprensión total del mismo. Además, a menudo, somos incapaces de determinar la causa y el efecto debido a su separación en el tiempo y espacio.[8] Aunque nos gustaría disfrutar de la calidez confortable de la certeza, nuestro exceso de confianza es un producto de la arrogancia que podría llevar a un fracaso trágico. Incluso, cuando creemos que *conocemos* el problema y respondemos adecuadamente según nuestra *comprensión*, a menudo, reaccionamos a los síntomas superficiales y no al problema subyacente. A medida que mejoramos nuestra comprensión, lentamente desmantelamos el velo de la ignorancia que ha descansado cómodamente sobre nosotros.[9] Si bien aumenta nuestra comprensión y desarrolla nuestra confianza, los cambios en el ambiente pueden hacer nuestra comprensión fugaz y caer víctimas de un enemigo más insidioso que ignorante —la ilusión de la comprensión.[10]

La estructuración del problema

Incluso, si los planificadores militares *pudieran* comprender la naturaleza compleja de su ambiente y apreciar la dinámica de los desafíos que plantea, las fuerzas aún tendrían que hacer más que lograr la comprensión —se les asigna hacer algo, para lograr los objetivos. El problema es que en su búsqueda de *hacer algo*, a menudo introducen acciones irreflexivas en este complejo sistema. Nuestra acción irreflexiva no solo puede resultar en el fracaso para lograr los objetivos sino también puede llevar a más caos en el sistema.

Este es nuestro dilema: ¿Cómo podemos garantizar una acción útil para lograr nuestros objetivos dentro de un sistema abierto complejo y dinámico que es imprevisible y que se hace más complicado e indeterminado por nuestras acciones? Además, una vez que los planificadores aprecian la complejidad del ambiente, cómo transmiten a otros sus conocimientos del ambiente para que la unidad desarrolle y mantenga una comprensión colectiva que permita la acción útil?[11]

El planteamiento operacional

A fin de ayudar a que los planificadores aprecien su ambiente operacional y comprendan los diferentes problemas que plantea, la *SAMS* adopta un planteamiento doble. Los instructores intentan desarrollar en los estudiantes una apreciación más profunda del espíritu del diseño, mientras les proporcionan las herramientas prácticas que ofrece la *ADM*. Si bien la *SAMS* proporciona un bloque de instrucción centrado en el diseño, los instructores y el cuadro enseñan el espíritu del diseño (lo llaman la línea de esfuerzo) en todo el currículo. Constantemente, fomentan la adopción de los principios del diseño y desafían a los estudiantes a preguntar por qué, con el fin de aumentar la comprensión y permitir la acción útil. Este planteamiento integral orientado a inculcar el espíritu del diseño en los estudiantes de la *SAMS*, es comprensible si se considera que el diseño no es un proceso sino una manera de pensar. Una vez que los estudiantes de la *SAMS* comprendan el espíritu del diseño, se dan cuenta de que esta manera de pensar no se debe encender y apagar como si fuera un interruptor de luz, sino mantenerlo encendido durante todo el proceso de las operaciones (durante la planificación, preparación, ejecución y evaluación).

El aspecto práctico de la *ADM* (una segunda línea de esfuerzo) exclusivamente se imparte durante el bloque de instrucción "Diseño de arte operacional" en la *SAMS*. Si bien el aspecto práctico es útil, el propósito de la *ADM* no es tanto para educar la mente a fin de enfrentar la incertidumbre, sino más bien entrenar a oficiales de estado mayor en la planificación de los métodos y el lenguaje para comunicar su comprensión.

El planteamiento operacional doble de la *SAMS* en cuanto a combinar el espíritu del diseño y el aspecto práctico de la *ADM*, debe resultar en líderes reflexivos y humildes. Se convertirán en líderes conscientes de la tarea hercúlea de esforzarse para obtener una comprensión continua y comunicársela a los demás.

La necesidad de saber el por qué

El filósofo alemán Friederich Nietzsche sarcásticamente dijo, "Si sabes el *por qué*, puedes vivir de cualquier *manera*."[12] Dentro de la simple pero elocuente declaración de

Nietzsche está el reconocimiento de que el *cómo* no es tan importante como el *por qué* cuando se determina una acción útil. Lamentablemente, demasiado a menudo, como militares profesionales, estamos predispuestos a adoptar el *cómo*. El Ejército se enorgullece de su capacidad para recolectar y promulgar las tácticas, técnicas y procedimientos, y lecciones aprendidas. Siempre busca soluciones óptimas para los problemas percibidos. Enamorados con buscar el *cómo* para solucionar un problema, y alentados por la doctrina repleta de ejemplos sobre los mejores procesos, pasos y guías para satisfacer el apetito voraz del soldado por la acción, a menudo, los mismos no responden al *por qué*.

Las experiencias anteriores se tornan problemáticas cuando los soldados intentan desarrollar una comprensión a través de la perfección de un proceso, y no a través de la apreciación del ambiente. Por el contrario, el espíritu del diseño adopta una humilde manera de pensar que acepta la incapacidad humana para lograr una comprensión completa. La fuerza del diseño descansa en apreciar las posibilidades dentro de un sistema abierto, en lugar de adoptar un proceso específico.

Si bien el aspecto práctico de la *ADM* puede proporcionar utilidad si su propósito y valor se comprenden correctamente, es importante apreciar que ningún planificador "percibe más que un pequeño parche del vasto tapiz de eventos", y ningún proceso o metodología cambiará este hecho.[13] Esta humilde noción debe permanecer en la mente de todos los planificadores para garantizar que él o ella no confunda el espíritu del diseño con la metodología práctica de la *ADM*. La perfección de proceso no es lo mismo que la comprensión perfecta.

El Mayor David Oakley es un estratega del Ejército (área funcional 59) en el Ejercito Norte de EUA. Se desempeñó en calidad de oficial civil de operaciones de estado mayor de la Agencia Central de inteligencia y como contratista en el Centro Nacional de Contraterrorismo. Cuenta a su haber con una licenciatura en Ciencias políticas de la Universidad Estatal de Pittsburg, una maestría en Administración Pública de la Universidad de Oklahoma, dos maestrías en Artes y ciencias militares de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército. El Mayor Oakley también es aspirante a un doctorado de Estudios en Materia de seguridad de la Universidad Estatal de Kansas. Oakley redactó este artículo mientras asistía a la SAMS de 2012 al 2013.

Referencias Bibliográficas

1. Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 5-0, *The Operations Process* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, May 2012), p. 2-4. Doctrine identifies the Army design methodology as one of three planning methodologies.

2. William E. Connolly, *A World of Becoming* (Durham, NC: Duke University Press, 2011), p. 127.

3. ADRP 5-0, p. 2-4.

4. Ibid.

5. Ibid., p. 2-6.

6. Yaneer Bar-Yam, *Making Things Work: Solving Complex Problems in a Complex World* (Cambridge: NECSI [New England Complex Systems Institute], Knowledge Press, 2004), 27.

7. Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization* (New York: Currency Doubleday, 2006), 67.

8. Jamshid Gharajedaghi, *Systems Thinking: Managing Chaos and Complexity: A Platform for Designing Business Architecture* (Oxford: Elsevier Books, 2006), págs. 33 y 49.

9. Samuel Freeman ed., *The Cambridge Companion to Rawls* (Cambridge: Cambridge University Press, 2003). This is not the same concept as the "veil of ignorance" found in John Rawls' philosophy, which seeks to establish fairness and equality in decision making.

10. Daniel J. Boorstin, *The Discoverers* (New York: Knopf Doubleday Publishing, 2011), p. 86.

11. Celestino Perez Jr., "Una Guía Práctica para el diseño: Una forma de pensarlo y una manera de hacerlo" *Military Review* (mayo-junio de 2011): p. 40. En este artículo y en otros documentos y discusiones, Perez se refiere al objetivo y propósito de la acción.

12. Friederich Nietzsche, *Twilight of the Idols; or, How to Philosophise With the Hammer*, Richard Polt trans. (Indianapolis, IN: Hackett Publishing Company, Inc., 1997), Kindle Edition, Kindle Location 87-89. One of Nietzsche's main points is the importance of questioning "idols" and not leaving anything sacrosanct, in order to increase understanding. Although Nietzsche was mainly focused on religion, his emphasis on constantly questioning and reassessing our reality is valuable to military professionals in conducting operations.

13. Marc Bloch, *The Historian's Craft* (Toronto: Alfred A. Knopf, 1953), 50.

Military Review

La Revista Profesional del Ejército de EUA

¿Está cansado de esperar para leer excelentes artículos entre una publicación y la otra?

Ya no lo tiene que hacer— ¡MR Spotlight ahora está en línea! Esta característica hace posible que los artículos se publiquen bimestralmente, de manera que usted pueda obtener más información con mayor frecuencia.

Lea nuestros actuales y previos artículos:

Haga clic en http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/index.asp, o haga clic, para empezar, en el enlace "MR Spotlight".

¿Le gustaría hacer algún comentario?

Los lugares web oficiales de *Military Review*, Facebook y Twitter ahora están disponibles para los lectores en los cuales se les da la oportunidad de hacer comentarios en referencia a la diagramación, diseño, o contenido general de la revista. Además, instamos, en gran medida, la discusión profesional y el debate sobre todos los artículos publicados en *Military Review*.

"*Military Review* constituye un foro significativo que ayuda a moldear el dialogo de nuestra profesión".

—General Raymond T. Odierno