



<http://militaryreview.army.mil>

PB-100-15-11/12

Headquarters, Department of the Army

PIN: 105317-000

Approved for public release; distribution is unlimited

Military Review

REVISTA PROFESIONAL DEL EJÉRCITO DE EUA

NOVIEMBRE-DICIEMBRE 2015

El desarrollo de líder y la administración de talento p3

General Raymond T. Odierno

Redes criminales en Venezuela p11

Profesor Leopoldo E. Colmenares G.

Los comandantes y la comunicación p54

Teniente Coronel David Hylton, Ejército de EUA

CENTRO DE ARMAS COMBINADAS, FUERTE LEAVENWORTH, KANSAS

TITULARES

3 El desarrollo de líder y la administración de talento

La ventaja competitiva del Ejército

General Raymond T. Odierno

Desde hace 240 años el Ejército de EUA ha sido la institución principal para desarrollar y proveer líderes y soldados de carácter quienes desinteresadamente sirven a la Nación. Defendimos la libertad en 1775. Reafirmamos nuestro compromiso con la libertad en 1812, con lo cual demostramos al mundo que América resistiría. Mantuvimos unida la Nación durante la Guerra Civil de EUA.

11 Redes criminales en Venezuela

Impacto en la seguridad hemisférica

Profesor Leopoldo E. Colmenares G.

Pocos años después de la llegada al poder en Venezuela de Hugo Chávez Frías en 1999, tanto el ambiente de seguridad y la estabilidad de la región hemisférica se han visto tanto amenazados como comprometidos, derivado del desarrollo de un plan político-estratégico del líder de la denominada "revolución bolivariana".



Foto de portada

Los cadetes asisten a una presentación del general de brigada, Wayne W. Grigsby, hijo, comandante de la Fuerza de Tarea conjunta combinada-El cuerno de África, 27 de diciembre de 2014 en la Academia militar conjunta, Arta, Yibuti Grigsby trató los 6 principios del mando tipo misión y proporcionó las perspectivas de la CJTF-HOA sobre la importancia de desarrollar un mejor líder y fomentar los equipos conjuntos, interinstitucionales, intergubernamentales y multinacionales.

(Foto de la Fuerza Aérea, sargento, Carlin Leslie)

26 Operaciones globalmente integradas en el Cuerno de África a través de los principios de mando tipo misión

General de división Wayne W. Grigsby, hijo, Ejército de EUA
Coronel Todd Fox, Ejército de EUA
Teniente coronel Matthew F. Dabkowski, Ejército de EUA
Capitán de fragata Andrea N. Phelps, Armada de EUA

En el punto crucial del concepto para las Operaciones conjuntas: Joint Force 2020, el Presidente de la junta de jefes de Estado Mayor conjunto, se centra en el ambiente de seguridad futuro y cómo afectará la manera en que funcionan las fuerzas estadounidenses.

38 Los argumentos a favor de una estrategia nacional de información

Coronel (Retirado) Dennis Murphy, Ejército de EUA
Teniente coronel (Retirado) Daniel Kuehl, PhD, Fuerza Aérea de EUA

A finales del previo siglo, un grupo de analistas respetados y ex responsables de la formulación de políticas denominado la Comisión de Estrategia de Seguridad Nacional en el siglo XXI, pero mejor conocido como la Comisión Hart-Rudman, produjo un serie de informes que analizaron las implicaciones de algunas fuerzas y tendencias en desarrollo.



Military Review

THE PROFESSIONAL JOURNAL OF THE U.S. ARMY

Noviembre-Diciembre 2015 Tomo 70 Número 6
Professional Bulletin 100-15-11/12
Authentication no. 1515503

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 Steven Miller
Administración: Linda Darnell

Ediciones en Idiomas Extranjeros

Diagramador/Webmaster: Michael Serravo
Traductor Asistente: Emilio Meneses

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

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

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

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

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

Mark A. Milley—General, United States Army Chief of Staff

Official: 

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

54 Los comandantes y la comunicación

**Teniente coronel David Hylton,
Ejército de EUA**

Es imposible no comunicarse de una forma u otra. Toda palabra, imagen y acción tomada —o no tomada— transmite mensajes a varios públicos y la globalización de los medio de comunicación ha creado un ambiente de seguridad en el cual los mensajes pueden tener un impacto rápido y potencialmente decisivo.

64 El planteamiento de la OTAN para la guerra irregular

Cómo proteger el talón de Aquiles

**Teniente coronel Christian Jeppson, Fuerzas especiales suecas
Capitán Sampsa Heilala, Fuerzas especiales finlandesas
Capitán Jan Weuts, Fuerzas especiales belgas
Primer sargento Giovanni Santo Arrigo, Fuerzas especiales italianas**

El talón de Aquiles de la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) en cuanto a la participación en los conflictos de guerra irregular (IW, por sus siglas en inglés) en el siglo XXI, invariablemente ha sido no fomentar, oportuna ni eficazmente, el establecimiento de una autoridad de gobierno considerada legítima por el pueblo de un país en un margen de tiempo razonable.

78 Índice Anual



Concursantes de la competencia de Sargento instructor del año del Ejército de 2014 y de Sargento de pelotón del año de Adiestramiento individual avanzado, se preparan a subir al escenario el 12 de mayo de 2015 en la presentación de premios en el Fuerte Jackson, Carolina del Sur.

(Fotografía cortesía del sargento de 1ª clase, Brian Hamilton, 108º Comando de adiestramiento PAO)

El desarrollo de líder y la administración de talento

La ventaja competitiva del Ejército

General Raymond T. Odierno

Desde hace 240 años el Ejército de EUA ha sido la institución principal para desarrollar y proveer líderes y soldados de carácter quienes desinteresadamente sirven a la Nación. Defendimos la libertad en 1775. Reafirmamos nuestro compromiso con la libertad en 1812, con lo cual demostramos al mundo que América resistiría. Mantuvimos unida la Nación durante la Guerra Civil de EUA. El ingenio, heroísmo y el espíritu indomable de nuestros soldados fue demostrado en la Primera y Segunda Guerra Mundial. Ya sea, en Vietnam, Corea, Panamá, Medio Oriente, o cualquier otro sitio, en donde nuestros soldados han sido desplegados, los líderes de calidad del Ejército han influenciado singularmente el mundo a su alrededor y han sido una ventaja competitiva de la Nación para cumplir con los muchos desafíos de seguridad que hemos enfrentado.

En la actualidad nos encontramos en un punto de inflexión estratégico en la historia del Ejército de EUA. A pesar de nuestra gran experiencia adquirida en casi 14 años de conflicto permanente, debemos garantizar que nuestra Nación y nuestro Ejército estén preparados para enfrentar los desafíos de seguridad futuros. La velocidad en lo que se refiere a la inestabilidad en el mundo actual es mayor que nunca antes, con un número cada vez más alto de Estados al borde del fracaso lo cual potencialmente pone en peligro los intereses esenciales de Estado Unidos. La tecnología y las armas, una vez herramientas exclusivas de los Estados, ahora se encuentran en manos de individuos desleales y grupos dañinos. El volumen y velocidad del intercambio de información, el aumento de las mega ciudades, urbanizaciones, tendencias demográficas y el simple número de conexiones que existe entre las personas y sociedades, han llevado a un súbito, imprevisible y fluido trastorno social, político y de seguridad.

La historia nos ha demostrado que no podemos prever el futuro con un grado permisible de exactitud, sin embargo, podemos aseverar con absoluta certeza que el Ejército será llamado una y otra vez al servicio de nuestra Nación. Al trabajar con nuestros socios y aliados, el Ejército de EUA seguirá haciendo lo que siempre ha hecho—liderar el camino como la base de las fuerzas conjuntas del Ejército de EUA, mientras integra distintos grupos para resolver

problemas aparentemente imposibles de resolver.

Mientras implementamos *The Army Operating Concept: Win in a Complex World* (Concepto Operacional del Ejército: Ganar en un mundo complejo): Nuestra principal prioridad debe permanecer en el desarrollo de nuestra ventaja competitiva—nuestros líderes¹. El Ejército debe desarrollar a líderes que sean ágiles, adaptables e innovadores, quienes tengan éxito en condiciones de incertidumbre y caos, y quienes puedan visualizar, describir, dirigir, liderar y evaluar las operaciones en ambientes complejos y contra enemigos adaptables. Esto no sucederá por casualidad. Requiere programas de desarrollo de líder metódicos, determinados y sostenidos, profundamente arraigados a nuestros valores intrínsecos y ética profesional. Además, requiere procesos institucionales que logren el mejor resultado posible en cuanto al rendimiento de los profesionales del Ejército, a través de programas de capacitación y un proceso de administración de talento superior. De ahí que, debemos forjar a estos líderes en equipos cohesivos a través del adiestramiento tipo crisol, difícil y realista, que reproduzca la complejidad del ambiente operacional futuro.

La base del liderazgo del Ejército

Muchos comentaristas han observado la gran diferencia que existe entre el arte y la ciencia del liderazgo. Los profesionales le dirán que el liderazgo es un proceso evolutivo en el cual las destrezas deseadas cambian gradualmente con el tiempo. Sin embargo, en medio de exigencias cambiantes, nuestros valores intrínsecos permanecen constantes. Nuestros valores intrínsecos y cualidades son centrales para nuestra ética profesional. En los pasados cuatro años, consistentemente, he hecho énfasis en la importancia de líderes competentes de carácter quienes están comprometidos con la defensa de nuestra Nación. La competencia, el compromiso y el carácter constituyen los principios fundamentales que refuerzan la confianza; confianza entre los soldados; confianza entre los líderes y seguidores; confianza entre los soldados, líderes y la institución; y la confianza que hay entre el Ejército como una institución y el pueblo estadounidense².

En esencia, la ética profesional militar tiene raíces en la Constitución y en las palabras deber, honor y país. Nuestro deber es defender nuestro país y liderar

nuestro más preciado recurso, nuestros soldados. Debemos hacerlo con honor e integridad, muchas veces en las condiciones más difíciles y caóticas. Cuando los soldados se integran a la institución castrense, levantan su mano derecha y juran apoyar y defender la Constitución de Estados Unidos contra todo enemigo extranjero y doméstico³. En toda la historia de nuestra Nación, los estadounidenses han hecho grandes sacrificios para cumplir con este compromiso. El juramento ha servido, por generaciones, como la base para las prácticas de desarrollo de líder y nos guiará a través de un sinnúmero de contratiempos que enfrentaremos en el futuro.

El Concepto Operacional del Ejército es el cimiento intelectual de un emprendimiento evolutivo que llevará a cambios y permitirá soluciones a través de la fuerza. Si bien algunas soluciones todavía no existen, hoy comenzaremos cambiando nuestra mentalidad. Si hay un requerimiento predominante para la fuerza futura, es que debemos permanecer centrados como un láser para desarrollar a líderes quienes saben, a cabalidad, cómo aprovechar al máximo el rendimiento de los individuos, equipos y organizaciones. Estos líderes del Ejército deben pensar crítica y creativamente, adoptar la innovación y el cambio, y fomentar la colaboración centrada para desarrollar la fuerza futura.

El desarrollo de líder es el colaborador más importante para moldear el Ejército del futuro. A fin de ponerlo en perspectiva, muchos de los líderes del Ejército del mañana—los sargentos, tenientes y capitanes que se destacarán en las siguientes décadas—todavía están en el primer y segundo ciclo de escuela secundaria, y los capitanes de hoy en día liderarán batallones y brigadas en la siguiente década. Seguimos adaptando nuestra capacitación militar profesional para desarrollar las tácticas, herramientas y técnicas que ellos necesitan. De manera que, la tarea más importante de hoy es formular los procesos y estrategias de administración para hacer que nuestros líderes del mañana prosperen en un mundo incierto, ambiguo y complejo que indudablemente enfrentarán.

La estrategia de desarrollo de líder del Ejército

La Estrategia de desarrollo de líder del Ejército (ALDS, por sus siglas en inglés) de 2013, proporciona una guía para desarrollar a los líderes del Ejército a

fin de que puedan enfrentar los desafíos que encara nuestra Nación⁴. El desarrollo de líder es un proceso deliberado, ininterrumpido y progresivo que desarrolla a los soldados y civiles del Ejército para que sean líderes profesionales competentes, comprometidos y de carácter. En la ALDS se identifica las competencias y atributos esperados de cada líder—oficiales en el servicio activo y en la Reserva, oficiales técnicos y suboficiales (NCO, por sus siglas en inglés), así como también del personal civil—a través del Modelo de Requerimientos de Liderazgo del Ejército⁵. El desarrollo de líder se logra a través de una síntesis de toda la carrera de adiestramiento, capacitación y experiencia. Esto se fomenta en el dominio institucional (escuelas y cursos), operacional (asignaciones de tareas) y auto desarrollo (actividades seleccionadas), respaldados por compañeros y relaciones de desarrollo. Esta estrategia debe comenzar atrayendo a esos con potencial de liderazgo; mediante la identificación y evaluación de talentos, destrezas, atributos y comportamiento singulares desde el principio; y luego, proporcionando una síntesis durante toda la carrera de adiestramiento, capacitación y experiencia adquirida en nuestras instituciones y unidades operacionales. Debemos fomentar el talento para garantizar que el Ejército retenga, desafíe e inspire a sus mejores jóvenes oficiales y suboficiales más destacados y con mayor experiencia en batalla para liderar el Ejército del futuro, y debe complementar estas iniciativas propiciando y apoyando a nuestros líderes para que permanentemente se auto desarrollen.

El dominio institucional

El dominio institucional representa un elemento poderoso del Programa de desarrollo de líder del Ejército. Es donde establecemos las expectativas y una base de comprensión para nuestros líderes. En calidad de representantes de la profesión, siempre debemos luchar para mejorar y adaptarnos, y estamos institucionalizando varias iniciativas para apoyar este cometido. Nuestra estrategia comienza con la pre asignación de oficiales y continua hasta los grados de general. De igual manera, nuestro Cuerpo de suboficiales desarrolla líderes desde el adiestramiento de ingreso inicial y el desarrollo de suboficial intermedio hasta la Academia de sargentos mayor.

Estamos evolucionando y transformando este proceso mientras nos preparamos para enfrentar un futuro más complejo. Una de las maneras en la que lo estamos haciendo es estableciendo una Universidad del Ejército, la cual pondrá en práctica estándares y credenciales académicos estrictos en nuestros actuales programas de educación militar profesional. Si bien la Universidad del Ejército impactará de muchas maneras este cometido, una de sus más importantes características es proporcionar una acreditación en el nivel de educación superior a muchos programas de capacitación del Ejército y registrar esos créditos para cada soldado y personal civil. Esto hará que los profesionales del Ejército vayan en pos de sus metas educativas mientras sirven la Nación y les darán todo el crédito por el trabajo que ya han completado.

La Universidad del Ejército es el siguiente paso lógico en la profesionalización ininterrumpida del Ejército que comenzó con la creación de una fuerza toda de voluntarios en el año de 1973. Esta iniciativa organiza todos los programas de capacitación actuales del Comando de adiestramiento y doctrina del Ejército de EUA (TRADOC) en una sola estructura universitaria para fomentar una mayor rigidez académica, perfeccionar la integración interna y mejorar la colaboración externa con muchas de las mejores universidades e instituciones superiores de la Nación. La Universidad del Ejército amplía la capacidad de los soldados para integrar su capacitación militar y civil, y recibir créditos académicos por sus años de educación. De este modo, permite el crecimiento y desarrollo a través de una carrera de servicio. Incluso, apoya el Ejército Total con oportunidades de capacitación incrementadas para los soldados en la Reserva del Ejército de EUA y la Guardia Nacional. Además, las oportunidades de comprobación de credenciales generadas por la Universidad del Ejército ayudarán a los soldados mientras no están en servicio activo y cuando pasen a ser “Soldados de por vida”⁶.

A través de varios eventos de intercambio de líder del Ejército—del Programa de Desarrollo de líder de mayor antigüedad del Ejército para generales, desde las sesiones de auditorio tipo caracol para los oficiales y suboficiales, hasta los foros públicos a través de todo el Ejército—el Sargento mayor del Ejército y yo

hemos escuchado la necesidad de inculcar un pensamiento crítico en todo el plan de estudio. Mientras el Ejército adopta la filosofía del mando tipo misión, este tipo de aprendizaje se hará más importante. El mando tipo misión habilita a los subalternos en todo el escalón, los alienta a pensar crítica y creativamente y buscar las siguientes iniciativas: comprender, visualizar, describir, dirigir, liderar y evaluar⁷. Los líderes del Ejército crean las condiciones necesarias para la ejecución del mando tipo misión cuando fomentan culturas de confianza dentro de sus organizaciones y desarrollan una comprensión compartida a través de la intención del comandante claramente planteada.

Como parte de nuestra inversión cada vez mayor en la capacitación que fomentará esta clase de pensamiento crítico, estamos ampliando el acceso y las oportunidades para el nivel de educación civil avanzada, el adiestramiento con la industria, becas de estudios superiores con universidades y grupos de expertos, y asignaciones interinstitucionales. Hemos triplicado el número de becas de estudios superiores post guerra para coroneles y hemos puesto en marcha el Programa de política y planificación estratégica avanzada, el cual permite que oficiales seleccionados vayan en pos de un doctorado en Filosofía en las mejores universidades de nuestro país⁸. Estamos identificando y desarrollando, desde el principio de sus carreras, a líderes con mentalidad estratégica mediante la iniciación de los programas a fin de ampliar los conocimientos de los líderes de menor antigüedad para nuestros oficiales de compañía y oficiales técnicos, suboficiales y personal civil. Estos programas proporcionan la oportunidad de analizar asuntos estratégicos y poner en práctica la comprensión en el conjunto de problemas actuales y del futuro. En cada uno de los centros de excelencia TRADOC, estamos actualizando los programas de instrucción para nuestros líderes en el nivel táctico y seleccionando a los instructores elites. El dominio institucional es la base de nuestro programa de desarrollo de líder, y seguiremos invirtiendo en el mismo a pesar de los desafíos presupuestarios.

El dominio operacional

En el dominio operacional, estamos actualizando nuestro adiestramiento en vivo, virtual e



Jefe de Estado del Ejército Raymond Odierno expone su opinión el 26 de febrero de 2015 durante la discusión Solarium de Capitán en el Fuerte Leavenworth, Estado de Kansas.

(Fotografía cortesía del sargento Mikki L. Sprengle, fotógrafo de CSA)

intencionado para permitir que los líderes de menor antigüedad logren la competencia táctica y técnica; los líderes de grados intermedios perfeccionen sus destrezas en las unidades y organizaciones de comando; y los líderes de mayor antigüedad desarrollen y pongan en práctica planes y política estratégica. Estamos desarrollando líderes adaptables que pueden encabezar el cambio al potenciar a sus subalternos mientras administran el riesgo y fomentan la confianza mutua y la comprensión compartida en todas sus filas.

No nos estamos alejando de la experiencia que adquirimos en los últimos 14 años, más bien, estamos aprovechándola. Las fuerzas operacionales están viendo la implementación de las fuerzas alineadas regionales, la cual permite que nuestros líderes permanezcan participando intelectual e internacionalmente con aliados y socios en todo el planeta. Consideramos que el futuro será aún más complejo y nos estamos preparando para este futuro a través de un adiestramiento de fuerza total integral y estrategia de desarrollo de líder.

En el Centro de Apresto multinacional conjunto en Grafenwoehr y Hohenfels, Alemania, estamos invirtiendo en la adaptación de nuestro modelo de adiestramiento para aumentar los ejercicios multi escalón conjuntos y multinacionales con nuestros aliados y socios, lo cual es especialmente importante en este momento para la OTAN. Nuestros centros de adiestramiento de combate en Alemania, en el Fuerte Irwin y en el Fuerte Polk duplican ambientes de acción decisiva sumamente complejos que destacan amenazas híbridas las cuales reflejan las complejidades que enfrenta nuestra Nación, incluso guerrilla, insurgencia, delincuencia y fuerzas convencionales similares a las nuestras entrelazadas en nuestro ambiente dinámico. Estamos incluyendo múltiples componentes en rotación lo que incluye Fuerzas Especiales, organizaciones interinstitucionales, multinacionales e inter servicio para adiestrar a nuestra fuerza total a fin de funcionar en el ambiente de multi dominios de hoy en día. Los centros de adiestramiento de combate, como un crisol de liderazgo, mejoran las destrezas de liderazgo de nuestros

oficiales y suboficiales mientras evalúan su rendimiento de desarrollo. Al desafiarlos continuamente en el adiestramiento a fin de planear lo desconocido e inesperado, aprovechamos nuestro éxito en el dominio operacional.

El dominio de auto desarrollo

A medida que nuestros líderes avanzan en su nivel de educación (dominio institucional) y adiestramiento y operaciones (dominio operacional), siempre deben esforzarse para auto desarrollarse (dominio de auto desarrollo) a fin de ser estudiantes de toda la vida. En el dominio de auto desarrollo, estamos incorporando las evaluaciones de 360 grados en nuestros procesos de tutoría y asesoramiento. La opinión multidimensional constituye un componente significativo de desarrollo de líder integral. Al alentar la opinión de compañeros, subalternos y superiores, por igual, los líderes llegan a estar más auto conscientes. Un planteamiento de 360 grados tiene que ver equitativamente con los líderes de menor antigüedad en el nivel de escuadrilla, pelotón y compañía, así como con los líderes de mayor antigüedad. La disposición para buscar una opinión honesta y franca facilita el crecimiento del liderazgo, y es responsabilidad de cada líder, soldado y civil, proporcionar una opinión franca a los que la solicitan.

El crecimiento dentro del reino de auto desarrollo también ocurre a través del acceso expandido para ampliar las asignaciones temprano y con mayor frecuencia a través de las carreras de los líderes. A los líderes, tanto de menor como de mayor antigüedad se les insta ir en pos del desarrollo personal y profesional a través de asignaciones interinstitucionales, nivel de educación, comprobación de credenciales y licencia de civiles y grados civiles progresivos. Estamos proporcionando a nuestros soldados las herramientas y recursos necesarios, tales como GoArmyEd y asistencia de matrícula, para buscar oportunidades de auto desarrollo⁹. En suma, nuestro programa de auto desarrollo estructurado estimula el crecimiento del desarrollo individual mientras aprovecha y complementa los dominios institucionales y operacionales.

Estamos poniendo en práctica esta estrategia desde una posición de ventaja, con la fuerza más experimentada de combate que jamás ha tenido el

Ejército. Estamos usando nuestra experiencia en la conducción de operaciones complejas con socios conjuntos, interorganizacionales y multinacionales para lograr los objetivos tácticos, operacionales y estratégicos en el terreno. El desarrollo de líder tiene que ver con invertir en nuestro único recurso más valioso: nuestra gente.

La administración de talento

La administración de talento y el desarrollo de líder están intrínsecamente vinculados. La administración de talento determina las destrezas del individuo, el conocimiento, atributos y comportamiento de los profesionales del Ejército y el potencial que representan para el mismo. El Ejército busca desarrollar y, eficazmente, usar los mejores líderes con base en los talentos que poseen—talentos que no solo es producto de la experiencia operacional sino también de sus asignaciones enriquecedoras, educación civil avanzada y educación militar profesional. Ampliaremos las trayectorias de carrera, al proporcionar a los líderes la oportunidad para diversificar su desarrollo profesional y aumentar su valor en la organización.

A medida que desarrollamos equipos cohesivos de individuos de alto rendimiento con los talentos indicados, desarrollamos un Ejército más fuerte. Simultáneamente, estamos desarrollando nuestro sistema de evaluación y análisis para más eficazmente identificar, medir y rastrear los indicadores sociales, cognitivos y físicos requeridos para analizar el rendimiento y potencial. Por último, valoramos la diversidad en nuestra fuerza de trabajo y adoptamos las variadas dimensiones culturales y demográficas de nuestro país. Intencionalmente, estamos trabajando para atraer y retener los mejores talentos de una gran variedad de antecedentes personales y profesionales, y perspectivas que surgen de las diferencias, atributos y experiencias culturales.

Cómo mantener la ventaja del Ejército

A medida que seguimos avanzando en los años por venir, el conflicto cambiará y el Ejército debe cambiar con el mismo. Si bien no podemos prever con certeza la trayectoria de ese cambio, podemos estar seguros de que los líderes del Ejército del



Los soldados del 3^{er} Equipo de combate de brigada, 25^a División de infantería, se arrodillan cuando participan en un ejercicio de adiestramiento el 8 de mayo de 2013 en las barracas Schofield, Hawái. El ejercicio se centró en las destrezas de pensamiento crítico y táctico.

(Foto cortesía del Sargento Brian Erickson, 3^{er} Equipo de combate de brigada, 25^a División de infantería PAO)

mañana deben contar con las destrezas de pensamiento crítico y creativo sumamente desarrolladas que los habilitará a tomar decisiones informadas y eficaces en medio del caos. Estas decisiones exigirán experiencia táctica, institución cultural y una comprensión profunda del contexto estratégico. Sincronizaremos la Estrategia de desarrollo de líder del Ejército con el nuevo Concepto operacional del Ejército, al garantizar que seguiremos desarrollando a los grandes líderes del mañana. Nuestra Nación

sigue enviando a sus mejores ciudadanos a llenar nuestras filas, y es nuestra solemne responsabilidad ser representantes eficaces de esta confianza. Estos soldados y civiles son talentosos, valientes y éticos, y nos potencian para lograr cualquier tarea, a fin de vencer todo desafío y defender nuestra Nación cuándo y dondequiera que se les pida.

La fortaleza de nuestra Nación es nuestro Ejército. La fortaleza de nuestros soldados es nuestras familias. Y eso es lo que nos hace un ¡Ejército fuerte! ■

El general Raymond T. Odierno es el 38o Jefe de Estado del Ejército. Por más de 38 años de servicio, ha comandado unidades en todo escalón, desde pelotón hasta teatro, con asignación de trabajo en Alemania, Albania, Kuwait, Irak y Estados Unidos. Es egresado de la Escuela Superior de Guerra del Ejército y cuenta a su haber con una licenciatura en Ciencias en ingeniería de la Acedemia West Point, una maestría en Ingeniería de efectos nucleares de la Universidad estatal de Carolina del Norte y otra maestría en Estudios de Seguridad y Estratégicos nacional de la Escuela Superior de Guerra de la Armada.

Referencias Bibliográficas

1. U.S. Army Training and Doctrine Command (TRADOC) Folleto (TP) 525-3-1, *The U.S. Army Operating Concept: Win in a Complex World* (Fort Eustis, VA: TRADOC, 2014) <http://www.tradoc.army.mil/tpubs/pams/tp525-3-1.pdf> accesado el 14 de mayo de 2015. El 14 de octubre el Ejército publicó *The Army Operating Concept* como el marco conceptual fundacional para permitir que los líderes se adapten al ritmo de cambio. En el Concepto Operacional del Ejército se describe cómo las fuerzas del Ejército futuras funcionan como parte de una fuerza conjunta y trabajan con socios interinstitucionales y multinacionales, evitará el conflicto, moldeará los ambientes de seguridad y triunfará en un mundo complejo. En este cometido, un énfasis renovado sobre el desarrollo de líder es esencialmente importante, a medida que los desafíos de seguridad que enfrenta nuestra Nación se multiplican.
2. Army Doctrine Reference Publication (ADP) 1, *The Army Profession* (Washington, DC: Oficina federal de imprenta de EUA [GPO], junio de 2013), p. 1-5.
3. U.S. Army Center of Military History website, "Oaths of Enlistment and Oaths of Office," <http://www.history.army.mil/html/faq/oaths.html> accesado el 14 de mayo de 2015.
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 5 de mayo de 2015.
5. Army Doctrine Publication (ADP) 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. GPO. agosto de 2012, p. 5..
6. U.S. Army website, "Soldier for Life," <http://soldierforlife.army.mil/> accesado el 14 de mayo de 2015.
7. ADP 6-0, *Mission Command* (Washington, D.C.: U.S. GPO. 17 de mayo de 2012) iv.
8. U.S. Army Combined Arms Center website, "School of Advanced Military Studies (SAMS)," <http://usacac.army.mil/organizations/cace/cgsc/sams> accesado el 14 May de 2015.
9. GoArmyEd website, <https://www.goarmyed.com/> accesado el 14 mayo de 2015.



(Foto AP/Fernando Llano)

El ex presidente venezolano Hugo Chávez en uniforme de campaña, rodeado de oficiales del ejército, en una celebración del aniversario de la Batalla de Carabobo en Valencia, 100 kilómetros al oeste de Caracas, 27 de junio de 2000.

Redes criminales en Venezuela

Impacto en la seguridad hemisférica

Profesor Leopoldo E. Colmenares G.

Pocos años después de la llegada al poder en Venezuela de Hugo Chávez Frías en 1999, el ambiente de seguridad y la estabilidad de

la región hemisférica se han visto tanto amenazados como comprometidos, derivado del desarrollo de un plan político-estratégico del líder de la denominada

“revolución bolivariana.” Tal desarrollo estuvo caracterizado por una postura hostil y de confrontación hacia los Estados Unidos de América, un conjunto de acciones para intentar la exportación de su modelo autocrático y socialista hacia otros países de la región y la implementación de una política exterior que involucra a la nación en conflictos de orden mundial.

Más específicamente, el gobierno de Chávez Frías apoyó decididamente a las “Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia” (FARC), se ha relacionado íntimamente con actores extra regionales como Rusia, que para ilustrar su riesgo, en varias oportunidades ha conducido a los puertos y aeropuertos venezolanos navíos de guerra y bombarderos estratégicos con capacidad atómica, llegando en uno de sus ejercicios a violar el espacio aéreo colombiano.¹ De igual forma, se ha vinculado con Irán ayudándolo a sortear las sanciones económicas que le impusieron los Estados Unidos y la Unión Europea y permitiendo la entrada a Venezuela de sus nacionales para participar en actividades que algunos autores relacionan con el terrorismo internacional y su programa nuclear.²

Grosso modo los aspectos arriba expuestos, se habían constituido los principales elementos de preocupación tanto de los funcionarios de inteligencia y seguridad de las naciones afectadas por tal comportamiento, así como por académicos y analistas en el campo de la seguridad internacional. Tras el súbito fallecimiento de Chávez Frías en el año 2013, puede afirmarse, basándose en las ejecutorias de su sucesor en el cargo, que se mantienen aproximadamente las mismas características de este ambiente de seguridad regional, pero ahora más bien alimentado por dos vectores: en primer lugar por lo que podría denominarse la “inercia ideológica” que mantiene el actual presidente Nicolás Maduro, que preserva las bases de la política exterior de Chávez Frías y en particular la confrontación con los Estados Unidos de América y, en segundo lugar, y más importante, por las actuaciones delictivas de un conjunto de redes criminales transnacionales, íntimamente vinculadas con el gobierno nacional.

Venezuela, desde la consolidación de su proceso democrático a finales de la década de los sesenta, desempeñó un papel de fuerza estabilizadora en el hemisferio, contribuyendo activamente a la consolidación de la paz entre sus naciones, promoviendo la

democracia y en general actuando como un elemento positivo para el desarrollo de América Latina. No obstante, en los últimos años la nación suramericana ha pasado a protagonizar las acciones más peligrosas que han amenazado la seguridad y la estabilidad hemisférica. Entre estas actividades se encuentran la injerencia y desestabilización en otros países de la región, el apoyo a fuerzas paramilitares internas y externas y la intimidación de guerra a vecinos, derivadas de la mencionada línea política-estratégica del régimen de Chávez Frías.

No obstante, más recientemente, la atención sobre Venezuela ha estado vinculada al conocimiento público de acciones probadas y por acusaciones por demostrar, sobre la pertenencia en redes criminales transnacionales de un grupo de personajes civiles y militares con posiciones oficiales en la administración pública del país. Estas redes están involucradas en operaciones ilícitas como narcotráfico, lavado de dinero, delitos financieros y corrupción. De igual manera, Venezuela también ha sido directa o indirectamente asociada con el apoyo al terrorismo internacional, lo cual junto a su participación en redes ilícitas, configura una clara amenaza para la seguridad y la estabilidad regional.³

Pero los desarrollos antes señalados no solo están íntimamente ligados sino que, de hecho, la participación de altos funcionarios venezolanos en redes criminales transnacionales debe entenderse únicamente como un producto directo del proceso revolucionario chavista. Esto es así motivado al escabroso modelo que utilizó Chávez Frías, tanto para la implantación en el país del que también se conoce como “Socialismo del Siglo XXI”, así como para intentar su exportación hacia América Latina. Este modelo, que se fundamentó en la militarización de la mayor parte de las instituciones del Estado, el apoyo implícito a la corrupción y en la creación de estructuras ilegales o de estructuras legales pero paralelas a la institucionalidad estatal, funcionó más bien como una matriz que generó las condiciones ideales para la conformación de redes criminales relacionadas con el narcotráfico y de redes criminales de “cuello blanco”, las cuales tienen alcance transnacional y que como se señaló anteriormente representan una amenaza para la seguridad hemisférica y para la estabilidad regional.

Este artículo tiene como objetivo avanzar en una teoría sobre como un proceso político,



(Foto: Victor Soares / ABr - hor-58)

Porto Alegre (RS), 26/01/2003 (Agencia Brasil - ABr) - El ex presidente de Venezuela, Hugo Chávez muestra la Constitución de su país en un discurso durante una reunión con los integrantes del Comité Organizador del Foro Social Mundial.

auto-denominado “revolucionario”, derivó en un estado de cosas que más bien permite asociar al gobierno venezolano con actividades ilícitas transnacionales y no con cambios radicales en el ámbito social y político. Tal situación, ha llegado al punto que permite que algunos autores califiquen a Venezuela como un “estado mafioso”, motivado al involucramiento cada vez más pronunciado de personeros civiles y militares de su gobierno en actividades atinentes a la delincuencia organizada transnacional.⁴

La Militarización del Estado venezolano y la creación de estructuras ilegales

No es una cuestión de azar que las principales acusaciones hechas en estos últimos años a nacionales venezolanos sobre actividades ilícitas con carácter transnacional, recaigan sobre militares activos o retirados que desempeñan o desempeñaron diversos tipos de responsabilidades dentro del gobierno nacional.

La llegada de Chávez Frías al poder, también significó la militarización de facto de las más importantes y estratégicas instituciones estatales, a través de la colocación de sus camaradas de armas en una gran cantidad de puestos gubernamentales, lo cual de forma inesperada derivó en la conformación de redes criminales en el país.

En su discurso de inauguración gubernamental en febrero de 1999, el líder venezolano expresó: “Nuestros hermanos de Armas no pueden estar encerrados en cuarteles y en bases navales y aéreas con la gran capacidad, con el gran activo humano, con la gran cantidad de recursos que están allí como desactivados, como si fuera otro mundo, separados de una realidad pasmosa, una realidad cruenta que clama por inyección de recurso, de moral y de disciplina.”⁵ Más adelante, Chávez Frías declaraba que le había pedido al ministro de la Defensa que le suministrara una lista de todos los militares activos titulados de ingenieros. Expresaba que: “La lista nos sorprendió

tanto a él como a mí: centenares de Oficiales activos que son ingenieros y desde ingenieros nucleares, hay varios en las Fuerzas Armadas, hasta ingenieros civiles, electrónicos, eléctricos, de las diversas ramas⁶ y que como Comandante en Jefe ordenaba que estos se incorporaran a proyectos de desarrollo a través de unidades especializadas. Así entonces, en su primer día como Jefe de Estado, Chávez Frías proclamaba la superioridad moral de sus colegas militares, quienes entonces sí serían los capacitados para alcanzar el tan ansiado desarrollo nacional que no habían podido lograr los anteriores mandatarios de los que él denominaba gobiernos corruptos de la cuarta república.

A solo 23 días de esa alocución, el presidente venezolano comenzó a ejecutar al que paradójicamente denominó “Plan Bolívar 2000”, ya que sin tener formulados objetivos claros y de una manera desorganizada, esto es sin ninguna clase de planificación y organización, involucró a más de 70 mil miembros activos de las Fuerzas Armadas en un conjunto de actividades totalmente ajenas a su razón de ser, las cuales, por supuesto, estaban bajo el liderazgo de algunos de sus compañeros generales. Dicho “plan” en teoría se desarrollaría en tres etapas, a saber: “Pro-País”, que involucraba a las Fuerzas Armadas en la ejecución de servicios sociales; “Pro-Patria”, en el cual los militares capacitarían a las comunidades para solventar problemas internos de infraestructura; y, por último, “Pro-Nación” en donde los uniformados ayudarían al país a ser auto-suficiente en materia económica.

De esta manera el Presidente venezolano colocó a un lado tanto las leyes como las organizaciones formales del Estado, relacionadas tanto con los actores como con el tipo de actividades emprendidas —por ejemplo la Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas— para crear una estructura militar paralela ilegal, la cual careció de control y auditoría por parte de las instancias del Estado con tales responsabilidades. Así, esta fue la primera de varias estructuras paralelas estatales, la mayoría ilegales, instauradas por Chávez Frías con el objetivo real de hacerse del control total del poder.

Si bien este “Plan Bolívar 2000”, el cual se extendió hasta el año 2001, resultó como era de esperarse en un rotundo fracaso, contradictoriamente tuvo

un efecto mediático positivo para el Presidente, posicionando favorablemente al estamento militar, dentro de lo que sería el proyecto chavista de unión cívico-militar. Ahora, el fracaso que se refiere no solo abarcó la falla en la consecución de sus difusos objetivos, sino que su ejecución demostró que al contrario de lo señalado por Chávez Frías en su discurso inaugural, tanto sus camaradas de armas que lideraron este proyecto como los cuadros inferiores, no contaban con ninguna superioridad moral sobre el resto de la ciudadanía, ya que se involucraron en decenas de casos de corrupción y de apropiación indebida de las inmensas cantidades de los recursos asignados.

Así, el programa que tuvo como principal responsable al general Víctor Cruz Weffer, dispuso en 1999 de recursos por el orden de 36 mil millones de bolívares y en el año 2000 por 37 mil millones. Se conoce que tan solo en divisas, más de 150 millones de dólares desaparecieron de este plan sin rendición de gastos.⁷ El contralor general Eduardo Roche Lander comenzó a investigar este caso en el mismo 1999. Entre varios ilícitos, detectó irregularidades en el manejo del dinero por las guarniciones de Barcelona, Ciudad Bolívar y Maturín. Una de las primeras denuncias se refería tanto al general Manuel Rosendo como al propio General Cruz Weffer. Aun así, Hugo Chávez declaró públicamente que “a lo mejor es una falta administrativa que requiere una multa; pero no es para prender el ventilador”.⁸ Otros militares denunciados fueron el general Jorge Luis García Carneiro, comandante de guarnición en Mérida, y el general Mervin López Hidalgo, comandante de la división de Guárico, pero ninguno de ellos resultó sancionado legalmente por tales acciones delictivas.⁹

En aras de lograr el control total del Estado venezolano, Chávez Frías asignó a decenas de militares activos y retirados en las más diversas responsabilidades gubernamentales, pasando desde ministros del gabinete, vice-ministros, directores generales, la estatal Petróleos de Venezuela (PDVSA) así como presidentes de Institutos Autónomos y, años después, a los Directores de las principales estructuras paralelas gubernamentales como las denominadas “Misiones” y otras del mismo estilo con alcance internacional.¹⁰ Con la aprobación de una nueva Constitución a finales de su primer año de mandato,

ocurrió la renovación de todos los poderes públicos, en donde el gobernante tomó el control tanto de la nueva Asamblea Nacional como de la Contraloría y de la Fiscalía General de la Nación y de su órgano policial subsidiario —el Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas (CICPC)— así como también de buena parte de los Tribunales del país. En lo referente a los ejecutivos estatales, Chávez Frías aupó como candidatos en el año 2000 a varios de sus compañeros de armas en situación de retiro, siendo electos seis como gobernadores. Más recientemente, en las elecciones para esos cargos en el año 2012, el partido de gobierno resultó victorioso en 20 de las 23 plazas disputadas, siendo elegidos once militares retirados. Entre ellos se cuentan los cuatro últimos ministros de Defensa de Hugo Chávez: los generales Ramón Carrizález, Jorge García Carneiro, Henry Rangel Silva y Carlos Mata Figueroa.¹¹

En este mismo orden de ideas, es necesario señalar que entre los años 2002 y 2003 confluyeron una serie de eventos, íntimamente ligados, y en donde jugaron un rol protagónico las Fuerzas Armadas Nacionales, derivando como consecuencia su participación más activa en actividades gubernamentales dentro del régimen chavista. Es así como a principios de abril del año 2002 los trabajadores de PDVSA convocaron un paro al cual se plegó la Confederación de Trabajadores de Venezuela (CTV) y la sociedad civil, en protesta por lo que ya se percibía como un gobierno autoritario. Producto de intentar someter por la fuerza las manifestaciones callejeras en su contra, el alto mando militar depuso al presidente Chávez Frías, pero tan solo 48 horas después los militares afectos a su causa lo reinstalaron en el poder. El presidente realizó una purga de aquellos militares que participaron en el golpe de Estado y “reorganizó la Fuerza Armada para aislar y/o retirar a los militares insurrectos”¹² aumentando su poder y control a lo interno de la estructura castrense nacional.

En octubre del mismo año, y de forma paulatina, un grupo de alrededor de 130 militares, incluyendo un nutrido grupo de las más altas gradaciones, decidieron abandonar sus comandos y declararse en desobediencia civil, tomando la caraqueña “Plaza Altamira”, días después se desencadenó un paro nacional en donde participó de forma activa PDVSA.¹³ Chávez Frías logró a principios del año 2003

controlar ambas situaciones, dando de baja a los militares y tomando el control total de PDVSA, que funcionaba con una marcada independencia del ejecutivo nacional, despidiendo más de 15.000 personas entre gerentes y empleados y sustituyendo los cuadros gerenciales altos y medios por civiles y militares de su total confianza.¹⁴ Estos eventos tuvieron como efecto la consolidación de Chávez Frías en el poder y la politización de los militares venezolanos, ya que la meritocracia en las dos instituciones fue puesta a un lado, quedando solo la lealtad hacia Chávez como requisito para ocupar los más altos escalafones de las Fuerzas Armadas y de la industria petrolera, dando lugar, entre otras consecuencias negativas, a una total desprofesionalización en estas organizaciones.

De esta manera el líder venezolano expandió ampliamente su control sobre el Estado considerando la lealtad absoluta de sus compañeros de armas, pero al mismo tiempo propició la constitución de varias redes de militares en posiciones estratégicas dentro del gobierno venezolano, incluyendo PDVSA. No obstante, como lo han demostrado la gran cantidad de denuncias por corrupción, aprovechamiento ilícito y actividades criminales,¹⁵ más que apoyar a Chávez Frías y la “revolución”, se concluye que como mínimo una buena cantidad de miembros de las Fuerzas Armadas tenían por objetivo la búsqueda del lucro personal. Para ello, comenzaron a desarrollar un conjunto de actividades ilícitas caracterizadas por actos de corrupción a expensas de los dineros del Estado, así como otras propias de la delincuencia organizada, siendo las más relevantes el contrabando desde y hacia el país, el tráfico de influencias bien sea para permitir actividades delictuales dentro de sus áreas de autoridad y control geográfico o bien para utilizar con fines criminales las capacidades e infraestructuras de las instituciones bajo su dirección. Finalmente, la progresión en la realización de actividades criminales, en un marco de total impunidad y apoyo del líder venezolano, derivó en un efecto de “bola de nieve delictual” dentro de los miembros de la administración pública venezolana y de su institución castrense, teniendo como un accionar lógico en el campo delictual, en la constitución de redes criminales más sofisticadas, algunas con carácter transnacional, donde también participa personal civil apostado en altos cargos del gobierno.

Hacia el liderazgo continental: La revolución se encuentra con el narcotráfico

La exportación del modelo revolucionario hacia América Latina, con la finalidad de conformar una “Patria Grande”, fue uno de los principales objetivos de Chávez Frías durante su desempeño como Presidente de Venezuela.¹⁶ Para ello el caudillo venezolano¹⁷ se valió de las más diversas estrategias legales e ilegales, por ejemplo, desarrolló una infraestructura organizacional en el ámbito energético agrupada en “Petro Caribe” y contribuyó con la desestabilización callejera en Ecuador, Perú y Bolivia.¹⁸

En ese sentido, una de las decisiones tomadas por Chávez Frías con el objetivo antes señalado, y que contribuyó significativamente con el desarrollo dentro del gobierno venezolano de redes criminales implicadas en el tráfico de drogas, consistió en involucrarse y apoyar al grupo narcoterrorista “Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia” (FARC), que según datos disponibles podía considerarse entre de los principales carteles de drogas de la nación neogranadina.¹⁹ El presidente venezolano calculó que con su soporte, y dada la debilidad del gobierno de la vecina nación para ese año (1999), sus asociados ideológicos de una manera u otra se harían con el poder, quedando Colombia bajo el manto de la “revolución bolivariana”. Precisamente, con la finalidad de brindar el patrocinio logístico a las FARC, el líder venezolano conformó un equipo compuesto por un selecto grupo de militares, encabezado por el binomio compuesto por el Capitán de Navío Ramón Rodríguez Chacín, designado en enero del 2002 Ministro de Relaciones Exteriores, y por el General Hugo Carvajal, posteriormente destinado como jefe de los servicios de inteligencia militares nacionales, quienes coordinarían el apoyo del gobierno venezolano a las FARC.²⁰ Estos oficiales posteriormente serían acusados de participar en actividades criminales transnacionales.

Desde ese momento comenzó lo que Douglas Farah denomina “franquiciamiento” del territorio venezolano, que consistió básicamente en la posibilidad que esta organización criminal lo utilizara como base de operaciones para la realización de sus actividades ilícitas.²¹ Como consecuencia de lo antes mencionado, se tiene que para el año 2008 los expertos estimaban que al menos un tercio de toda la cocaína procedente

de Colombia se pasaba de contrabando a Europa y los Estados Unidos a través de Venezuela.²² La agencia antinarcóticos norteamericana (DEA), estima que el 40% de la cocaína producida anualmente en el mundo pasa por Venezuela.²³ En el mismo orden de ideas, un reporte de la UNDOC del año 2010 aseveró que la mayoría de la cocaína que entraba a Europa procedía de Venezuela.²⁴

Un elemento, entre otros conocidos, que confirma el contubernio entre las FARC y los militares venezolanos, viene dado unas las declaraciones del ex magistrado venezolano el coronel en retiro Eladio Aponte Aponte, quien estando en funciones en el Tribunal Supremo de Justicia huyó del país hacia Estados Unidos con la protección por la DEA, ya que se encontró involucrado en una guerra entre dos redes criminales que refiere este trabajo.²⁵ Este juez venezolano señaló que un documento elaborado para el Presidente Chávez, en el año 2007, por el entonces ministro de Defensa general Raúl Baduel, indicaba que existían suficientes elementos que vinculaban al general Henry Rangel Silva con un caso de narcotráfico, en donde un cargamento de 2,2 toneladas de cocaína, procedente de las FARC, se había guardado en un cuartel del Ejército de una zona fronteriza con Colombia y estaba siendo transportado por un convoy militar cuando fue interceptado.²⁶ Es conveniente señalar que el mencionado General Rangel Silva fue nombrado ministro de la defensa en el año 2012.

Con la llegada al poder en Colombia de Álvaro Uribe Vélez, entre agosto del año 2002 y agosto del año 2010, y por medio de la aplicación tanto del “Plan Colombia” como de la Política de Seguridad Democrática, las FARC fueron seriamente debilitadas por lo que su capacidad operativa y de distribución de narcóticos se encuentra disminuida.²⁷ Por tal razón, es poco probable que los grandes envíos de drogas que se venían despachando desde Venezuela tengan desde hace unos años atrás como principal responsable a este grupo y que ocurra que las redes criminales locales hayan asumido total o parcialmente las actividades delictivas que anteriormente realizaban las FARC. Adicionalmente, es posible que estos grupos criminales venezolanos se encuentren en contacto con otros proveedores de drogas bien colombianos o bien de otras naciones latinoamericanas, incluyendo a carteles mexicanos.²⁸



(Foto AP/Ricardo Mazalan)

El ex presidente venezolano Hugo Chávez, izquierda, y el ministro del Interior Ramón Rodríguez Chacín en una reunión con gobernadores durante un Consejo Federal en el palacio de Miraflores, 18 de abril de 2002.

Es así entonces como Hugo Chávez Frías, que buscaba fundamentalmente una alianza política con las FARC, en función de sus más amplios intereses geopolíticos, solamente logró que sus compañeros de armas se involucraran en el negocio del tráfico de narcóticos y finalmente crearan sus propias redes criminales para sustituir o compensar la ausencia de los mencionados narcoterroristas en el negocio internacional de las drogas y en particular de la cocaína.

Pero ya para el año 2008, las autoridades norteamericanas anunciaron a la comunidad internacional el involucramiento de militares venezolanos en redes criminales del narcotráfico, ya que la Oficina de Control de Activos Extranjeros (OFAC, por sus siglas en inglés) del Departamento del Tesoro, colocó sanciones contra los ya mencionados generales Hugo Carvajal y Henry Rangel Silva, así como contra el Capitán de Navío Rodríguez Chacín, por, entre otras actividades ilícitas, colaborar con las FARC previniendo el decomiso de alijos de drogas.²⁹ Comenzaba así el conocimiento del grupo que fue denominado como los “Narco Soles” o el “Cartel de los Soles,” en alusión al símbolo que caracteriza el grado militar de General en Venezuela.³⁰ No

obstante, en función de las grandes cantidades de drogas decomisadas cuando se ha intentado introducirlas en Europa y en otras naciones americanas y africanas, solo es posible concluir que además de la participación de grupos de militares que lideran las operaciones ilícitas, existe un complicado entramado criminal dentro de diversas agencias e instituciones gubernamentales en Venezuela, incluyendo el Poder Judicial, que posibilitan tales envíos, así como la legitimación del dinero que produce.

Redes criminales transnacionales y revolución

La existencia en Venezuela de redes criminales con ramificaciones transnacionales, conformadas por miembros bien con funciones presentes como pasadas en el gobierno venezolano y en las cuales los militares juegan un rol fundamental, quedó internacionalmente en evidencia, más allá de lo expuesto en el epígrafe anterior, cuando el gobierno colombiano en colaboración con agentes de la DEA arrestaron en el año 2010 al venezolano Walid Makled García, quien públicamente desde el año 2002 había estado fuertemente



(Foto AP/Fernando Vergara)

Las policías escoltan al presunto narcotraficante Walid Makled García, de Venezuela, centro, durante una rueda de prensa en la comisaría en Bogotá, Colombia, 20 de agosto de 2010. García fue arrestado por policías colombianas en Cúcuta, Colombia, en la frontera con Venezuela.

relacionado con miembros del ejecutivo venezolano, y en particular con el General Felipe Acosta Carlez, gobernador del Estado Carabobo e importante ficha de Hugo Chávez Frías.³¹

Makled, quien junto con el mencionado general contribuyeron notablemente con el gobierno para contrarrestar el paro nacional convocado por la oposición en el año 2002 —que se mencionó en la segunda parte de este escrito— fue recompensado con la administración del principal puerto nacional, Puerto Cabello, y se le permitió adquirir una importante aerolínea del país, instrumentos que empleaba para el tráfico de drogas hacia América Central y África Occidental.³² La intrincada red formada por Makled, contaba, entre otras, con concesiones con PDVAL, empresa distribuidora de alimentos dependiente de PDVSA, esto es una de las estructuras paralelas creadas por el gobierno y CASA, Corporación de Abastecimiento Servicios Agrícolas, adscrita al Ministerio de Alimentación. De igual manera,

tenía un contrato para distribución de urea con PEQUIVEN, filial de la petrolera venezolana y encargada de los negocios del ramo de la petroquímica, el cual es “un fertilizante usado en la elaboración de la cocaína.”³³ La solicitud de extradición del Tribunal Supremo de Justicia de Venezuela al gobierno colombiano, señalaba que los generales José Gregorio Montilla Pantoja y Luis Felipe Acosta Carlez habían intercedido a favor de Makled para la realización de sus negocios con esta empresa.³⁴

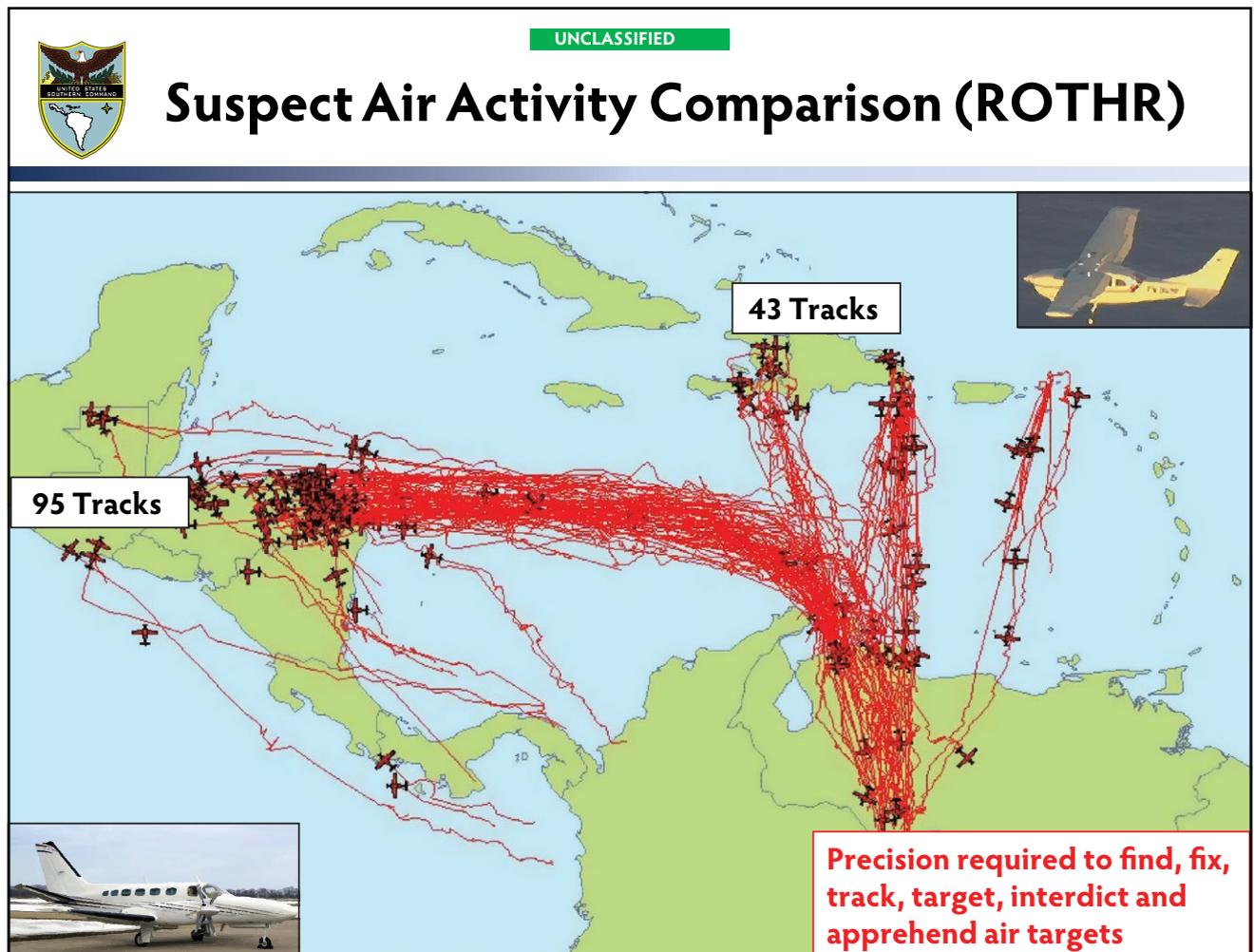
Previamente, en noviembre del año 2008 las autoridades venezolanas allanaron una finca de la familia Makled en el estado Carabobo, donde decomisaron 392 kilogramos de cocaína, poniendo a la orden de la justicia a tres hermanos de Walid Makled, mientras este último pasaba a la clandestinidad.³⁵ Además de dicho episodio, el venezolano se encuentra imputado por la Fiscalía del Distrito Sur de Nueva York por intentar introducir en México, el 10 de diciembre de 2006, una carga de 5,5 toneladas de cocaína, que procedían

en un avión DC-9 del Aeropuerto Internacional de Maiquetía en Venezuela.³⁶ Pero al respecto, el acusado señaló que el primer caso fue obra del General Clíver Alcalá Cordones, quien le habría “sembrado” la droga,³⁷ a quien también acusó de estar involucrado en el tráfico de narcóticos.³⁸

Makled además aseveró que en su red criminal participaban altos militares venezolanos, argumentando que las operaciones de tráfico de drogas, y en particular la referente al envío de drogas a México, no podía haberlas ejecutado él solo, por lo cual contaba con el soporte de uniformados venezolanos cuya nómina alcanzaba un millón de dólares.³⁹ Preciso que en esa plantilla había “40 generales, pero hay muchos más, hay coroneles, hay mayores,” asimismo dijo haber efectuado pagos al general Hugo Carvajal, director de Inteligencia Militar y otros militares cercanos: “Yo daba una cuota semanal de 200 millones de bolívares, 100 millones

eran para el general Hugo Carvajal.”⁴⁰ Además incluyó entre las personas a quien realizó desembolsos tanto al para ese momento Jefe de Operaciones Estratégicas, General Henry Rangel Silva⁴¹ como a Firaz el Aissami, hermano del Ministro de Interior Tareck el Aissami, a quien habría pagado para lograr la designación de miembros dentro del CICPC.⁴²

Con respecto a las argumentaciones de Makled, es plausible que le hayan colocado la droga en su finca, o bien que esperaran a que él estuviera en posesión de un gran alijo de cocaína para realizar el allanamiento, en una disputa entre redes criminales rivales, tal como señaló el magistrado Aponte Aponte. En ese sentido, hay que tomar en consideración lo expuesto por algunos autores cuando señalan que existen varias organizaciones que se disputan la primacía del tráfico de drogas dentro del estamento militar venezolano.⁴³ Adicionalmente, es necesario indicar que el acusado



Diapositiva del Comando Sur de EUA - Adquisición precisa de blancos: Una perspectiva del Comando Sur



(Foto AP/Pedro Famous Diaz)

El ex jefe de inteligencia militar, Hugo Carvajal, llega al aeropuerto internacional Queen Beatrix después de que fue liberado por autoridades en Oranjestad, Aruba, 27 de julio de, 2014. Carvajal, que fue propuesto como Cónsul General de Venezuela en Aruba, fue detenido a petición de fiscales de EUA en el aeropuerto de la isla caribeña. Las autoridades de EUA alegan que Carvajal es uno de varios altos funcionarios y militares venezolanos que han proporcionado refugio a los narcotraficantes colombianos y les ayudaron transportar la cocaína a través de Venezuela con rumbo a Estados Unidos.

de la primera acción es el General Clíver Alcalá Cordones, también colocado en la lista de la OFAC en setiembre del año 2011 por brindar protección a las FARC.⁴⁴ La cuestión de la complicidad en los sectores encargados de la seguridad del Estado es incuestionable, ya que las alcabalas en las fronteras, los puertos y aeropuertos del país se encuentran bajo una fuerte custodia de la Guardia Nacional y de otros organismos como el Servicio Bolivariano de Inteligencia (SEBIN). Además, otro elemento que facilita las operaciones de distribución de drogas de las redes criminales que operan en el país, viene dado por la decisión del presidente venezolano de cancelar todos los acuerdos de cooperación antidrogas con los Estados Unidos de América, procediendo a expulsar del país en el año 2005 a los miembros de la DEA.⁴⁵

Las actividades criminales transnacionales realizadas por miembros de los dos gobiernos del chavismo,

también incluyen operaciones dentro de las denominadas redes de cuello blanco, como lo son el lavado de dinero, corrupción transnacional y crímenes financieros, coligadas con las instituciones del Estado venezolano con capacidades y responsabilidades para operar dentro del marco de las finanzas internacionales, así como algunas operaciones ilícitas relacionadas con las redes del narcotráfico antes mencionadas. En ese sentido, durante el año 2014 y principios del 2015, se han dado a conocer a la luz pública una serie de hechos que relacionan a la estatal PDVSA con lavado de dinero y corrupción, las cuales en algunos casos se ejecutaron con la complicidad de instituciones financieras del ámbito internacional.

Sucede que PDVSA, que hace solo unos pocos años atrás fue catalogada como una de las principales petroleras del mundo, posee una tanto complicada como versátil estructura organizacional y financiera,

con múltiples subsidiarias que están relacionadas activamente con instituciones financieras internacionales y con una plataforma tecnológica que la dota con las herramientas para realizar sin ningún tipo de sospechas operaciones de lavado de dinero.⁴⁶ Es así como una investigación del Financial Crimes Enforcement Network (FinCEN), la unidad antilavado de dinero del Departamento del Tesoro estadounidense, reveló que a través de PDVSA se blanquearon cerca de 2.000 millones de dólares a través de Banca Privada d'Andorra (BPA).⁴⁷ Esta red de lavado operaba a través de empresas fantasmas con la ayuda de un alto ejecutivo de BPA, quien procesaba las operaciones con dinero “derivado de la corrupción,” aseguró el FinCEN a través de un comunicado.⁴⁸ En este ilícito están involucrados tres ex viceministros venezolanos, un antiguo director de los servicios de inteligencia y un ejecutivo de PDVSA.⁴⁹

La estructura — que se conoce hasta ahora — del grupo que realizaba estas operaciones ilícitas, convalida la hipótesis establecida que señala que tanto la desprofesionalización de PDVSA y de las Fuerzas Armadas Nacionales, junto con la militarización de facto del gobierno venezolano, a través de la colocación en cargos clave del Estado y de la industria petrolera de personas incondicionales de Chávez Frías, derivó finalmente en la constitución de redes criminales transnacionales. Es así como entre los señalados se encuentra el General Alcides Rondón, ex viceministro de Seguridad Ciudadana, quien tenía el control de dos satélites de telecomunicaciones estando en capacidad de monitorear los movimientos telefónicos del país, lo que le daba una potente presencia en el seno del grupo más allegado al presidente venezolano.⁵⁰ Otro acusado es Javier Alvarado, ex viceministro de Desarrollo Eléctrico quien dirigió Bariven e Intevp, filiales de PDVSA, de la cual también fue su gerente de Recursos Humanos. Además, estuvo al frente de Electricidad de Caracas, donde se vio inmerso en una polémica por la compra de la deuda a una sociedad estadounidense.⁵¹

Entre otros imputados por este caso, se tienen al Capitán retirado Carlos Aguilera, ex director del servicio de inteligencia nacional, actual SEBIN; Rafael Jiménez, director de PDVSA y a Nervis Villalobos, ex viceministro de Energía y Minas, responsable del área de inversiones en recursos naturales.⁵² Es conveniente señalar que la investigación se desencadenó en el año 2010, con la detención del comisario Norman Puerta,

ex jefe de la División Contra Drogas del CICPC, quien fue acusado por las autoridades de Andorra por un delito de blanqueo de dinero procedente del narcotráfico y que además funcionarios vinculados con el Ministerio de Economía y Finanzas, utilizaban pasaportes diplomáticos que les permitía utilizar valijas de esta clase para transferir dinero a cuentas abiertas en el mencionado Banco, tanto en Andorra como en sus filiales en Panamá y Madrid, para legitimar grandes cantidades de dinero producto de operaciones sospechosas.⁵³ Estos hechos demuestran el tremendo alcance y derivaciones en distintas instancias del gobierno venezolano de las redes criminales conformadas durante el mandato de Chávez Frías.

Si bien esta investigación, que aún se encuentra en curso, habla de dinero proveniente de “corrupción,” es poco probable que dada la magnitud del monto tan solo provenga de ese delito y que más bien sea el resultado de una serie de operaciones de blanqueo derivadas de diferentes acciones criminales, incluyendo el tráfico de drogas. Por ejemplo, en el año 2012 se abortó parcialmente una operación de emisión de bonos de PDVSA, denominados en dólares, cuando aparentemente tenía por objetivo el lavado de dinero producto de las actividades de redes del narcotráfico.⁵⁴ Las operaciones ilícitas realizadas por redes de cuello blanco dentro de la estatal petrolera venezolana ya habían sido denunciadas en el año 2007, cuando el director del diario “Reporte Económico” en unas declaraciones a un diario español señaló que: “PDVSA se ha convertido en un nido de corrupción, lavado de dólares y narcotráfico.”⁵⁵

Conclusiones: Implicaciones para la seguridad hemisférica

El paulatino debilitamiento físico de Chávez Frías a partir del año 2011, causado por su batalla contra el cáncer, que incluyó la realización de cuatro cirugías y múltiples sesiones de radio y quimo-terapia, ocasionó también como consecuencia el debilitamiento del gobierno y el compartimiento de facto del poder entre dos grupos en pugna dentro del chavismo. El principal accionar de la actual élite chavista ha tenido como objetivos aferrarse al poder y capear la crisis social y económica del país, por lo que sus movimientos para exportar la revolución e involucrarse en asuntos de gran calado internacional, han sido puestos en un segundo o tercer plano. En ese sentido, Nicolás Maduro, quien resultó el

elegido de Chávez Frías para continuar con su proyecto político, se vio en la necesidad de conformar, o aceptar la conformación, de la llamada dirección político-militar de la revolución, suerte de grupo de co-gobierno, para así tratar de estabilizar el régimen y lograr su permanencia como cabeza del ejecutivo nacional.⁵⁶ Al respecto, Carlos Malamud explica que: “Nicolás Maduro carece del carisma y liderazgo de Chávez. Su control del gobierno es incompleto y el chavismo se enfrenta a una bicefalia formal, donde Maduro comparte el poder con Diosdado Cabello.”⁵⁷

Este división del poder en Venezuela entre Maduro y una facción de altos jefes militares criollos, potencia la influencia y capacidad decisoria dentro del gobierno que Chávez Frías les asignó a los uniformados y además coloca al Presidente venezolano en la necesidad de apoyarlos en cualesquiera de las situaciones en las cuales se vean comprometidos, léase las acusaciones de participación en actividades ilícitas. Así, por ejemplo, en julio del año 2014, se verificó el planteamiento

anterior cuando las autoridades de Aruba detuvieron al General Hugo Carvajal a petición de Estados Unidos, que lo reclamó por narcotráfico y ayuda a la guerrilla colombiana. Carvajal, había viajado a Aruba al ser propuesto como Cónsul General de Venezuela en ese país, que es un territorio autónomo insular del Reino de Holanda.⁵⁸

El Presidente Maduro apoyó totalmente a Carvajal, acusando al gobierno de los Estados Unidos de querer chantajear a los militares venezolanos para ponerlos en su contra.⁵⁹ Venezuela utilizó todo los elementos de poder a su disposición para intentar liberar a su funcionario, lo cual finalmente logró. En ese sentido el fiscal general de Aruba, Peter Blanken, denunció que Venezuela ejerció presiones militares y económicas sobre su país y Curazao, para que Holanda liberara al mencionado general. Blanken explicó que navíos de guerra venezolanos rodearon ambas islas holandesas del Caribe durante dos días, cuando Ámsterdam debatía qué hacer con Carvajal.⁶⁰ Esta clase de acciones del



(Foto AP/Alejandro Cegarra)

El presidente de Venezuela, Nicolás Maduro, centro, encabeza un taller de trabajo para trabajadores estatales en la sede de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA) en Caracas, Venezuela, 8 de febrero de 2014.

gobierno venezolano son precisamente las que perturban la paz y el ambiente de seguridad regional, ya que si bien estas por se resultan desestabilizadoras, en el caso de escalar podrían generar hostilidades bélicas con naciones del hemisferio, que tan solo se atienen a cumplir la legislación internacional.

La comprobada presencia en Venezuela de redes del narcotráfico que distribuyen grandes cantidades de cocaína al hemisferio, ha conllevado a serias tensiones entre Washington y el gobierno venezolano, ya que el Departamento de Estado norteamericano, desde el año 2005, ha descertificado las actuaciones antinarcóticos de Caracas, señalando que no cumple con sus obligaciones internacionales al respecto.⁶¹ Pero los Estados Unidos, al igual que muchas otras naciones, se ven directamente afectados por los flujos de cocaína que parten desde Venezuela, ya que aproximadamente 65 de las 80 toneladas transportadas por aire hacia ese país se embarcan en Honduras, las cuales a su vez provienen de la nación suramericana. Esta cifra representa el 15% del flujo total de esa droga que ingresa a los [EE.UU.](#)⁶² Tal situación podría llevar a esa nación a aplicar un amplio espectro de sanciones unilaterales contra el gobierno venezolano o contra los funcionarios involucrados en esos hechos.

Otro de los aspectos que más impacto negativo para el ambiente de seguridad regional se deriva de la actuación de redes criminales transnacionales de origen venezolano, viene dada por la presunta interrelación y negociados que algunos de sus líderes mantienen con elementos asociados al terrorismo internacional y en particular con Hezbolá. Existe una seria preocupación de analistas de seguridad estadounidenses en cuanto al uso de Venezuela como territorio que sirva como base para preparar y lanzar ataques contra ese país o sus intereses en la región.⁶³ Es así como, por ejemplo, el diplomático venezolano de origen libanés Ghazi Nasr al-Dine (también escrito Nassereddine) ha sido señalado como cabeza de la red de Hezbolá en América del Sur y de estar involucrado en operaciones del narcotráfico de las mencionadas redes ilícitas.⁶⁴ El Departamento del Tesoro de Estados Unidos ya había incluido a este venezolano en la lista de la OFAC por auxilio al terrorismo y debido a sus vinculaciones con el grupo extremista libanés. En enero del año 2015, el Buró Federal de Investigaciones (FBI) de Estados Unidos, lo colocó en su lista de terroristas buscados y algunos lo vinculan

directamente con el tráfico de droga “con el paraestatal cartel de los Soles.”⁶⁵

Desde una perspectiva más amplia, la actuación de redes criminales desde Venezuela puede ser la causante del incremento de la violencia en la región, ya que los expertos en este tema explican que los “malos vecinos” pueden aumentar el riesgo de conflictos violentos, porque los grupos armados no-estatales, armas y animosidades históricas tienden a cruzar fácilmente las fronteras. Los grupos criminales pueden buscar potenciar las divisiones existentes entre los países vecinos para intentar maximizar sus ganancias utilizando estrategias que bien reaviven tensiones pasadas o creen nuevos conflictos.⁶⁶

El gobierno venezolano se encuentra en una difícil encrucijada, ya que la estrategia que utilice en el futuro cercano para abordar ante la comunidad internacional los incidentes relacionados con las redes criminales transnacionales que operan en el país, tendrá serias implicancias para la paz y la estabilidad de Venezuela, así como para el ambiente de seguridad regional. Si bien, por ejemplo, se está de acuerdo con el Departamento de Estado norteamericano cuando señala que no es una política oficial del gobierno venezolano el apoyo al narcotráfico,⁶⁷ las actuaciones a la fecha del ejecutivo nacional han demostrado que no tiene la disposición ni para investigar internamente ni tampoco para cooperar con las agencias de seguridad e inteligencia extranjeras, con la finalidad de identificar las cabezas y las estructuras de las redes criminales que realizan los envíos masivos de cocaína hacia el resto del mundo y legitiman capitales en el sistema financiero internacional.

Este comportamiento como mínimo confirma que las redes criminales con alcance transnacional formadas en el país, producto de una fallida estrategia de Chávez Frías para lograr sus objetivos políticos internos y externos, representan un poder endógeno dentro del propio Estado venezolano, dándose la particularidad que actores no-estatales se aprovechan del poder nacional para el logro de sus objetivos y de su supervivencia, por lo que probablemente se requerirá de una respuesta conjunta de la comunidad internacional, bien liderada por el propio Maduro, bien sobre la base del ordenamiento legal internacional, para lograr su destrucción y de los efectos perniciosos que para la seguridad hemisférica supone su existencia. ■

Leopoldo Colmenares es profesor del Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad "Simón Bolívar" en Caracas, Venezuela. Tiene títulos de Especialización y Maestría en Sistemas de Información, así como estudios de Especialización en "Simulación y Juegos", en el Instituto de Altos Estudios de la Defensa Nacional (IAEDEN) de Venezuela. Es graduado del Centro de Estudios Hemisféricos de Defensa (CHDS) y "Máster en Paz, Seguridad y Defensa del Instituto Universitario "General Gutiérrez Mellado." Email: LCOLMEN@usb.ve

Referencias bibliográficas

1. Colombia protestará ante Rusia por violar su espacio aéreo. El País, Madrid. 6 de noviembre del 2013. En: http://internacional.elpais.com/internacional/2013/11/06/actualidad/1383712194_216846.html
2. Farah, Douglas (2012), *Transnational Organized Crime, Terrorism, and Criminalized States in Latin America: An Emerging Tier-One National Security Priority*. U.S. Army War College, Strategic Studies Institute.
3. Sullivan, John (2013), *How Illicit Networks Impact Sovereignty*, In: *Convergence: Illicit Networks and National Security in the Age of Globalization*. Michael Miklaucic and Jackeline Brewer (Eds). Washington: National Defense University Press.
4. Naím, Moisés (2012), *Mafia States*. Foreign Affairs, 91(3), pp. 100-111.
5. Hugo Chávez: discurso de toma de posesión presidencial. 2 de febrero de 1999, Caracas, Venezuela.
6. *Ibíd.*
7. Coronel, Gustavo (2006), *Corrupción, administración deficiente y abuso de poder en la Venezuela de Hugo Chávez*. Instituto CATO.
8. Los escándalos del Gobierno en los últimos años. El Impulso, Barquisimeto. 23 de junio del 2013. En: <http://elimpulso.com/articulo/especial-i-de-ii-los-escandalos-del-gobierno-en-los-ultimos-anos>.
9. *Ibíd.*
10. Una investigación de Eduardo Guzmán Pérez, especialista en historia de la Fuerza Armada venezolana y estudios de Estado Mayor, señala que en los últimos 15 años cerca de 1.614 militares de distintos rangos, entre activos y retirados, han desempeñado y ejercen cargos en la administración pública. Explica que 1.246 fueron designados por Chávez Frías y 368 por su sucesor Nicolás Maduro.
11. *La mitad de los gobernadores de Venezuela son militares leales a Chávez*. El País, Madrid. 17 de diciembre del 2012. En: http://internacional.elpais.com/internacional/2012/12/17/actualidad/1355775991_861203.html
12. López Maya, Margarita (2006), *Venezuela 2001-2004: actores y estrategias en la lucha hegemónica*, CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.
13. Malamud, Carlos (2003), *Venezuela: cuando las palabras incitan a las bombas*, ARI N° 45/2003. Real Instituto Elcano.
14. Irwin, Domingo (2003), *Comentarios sobre las Relaciones Civiles y Militares en Venezuela, siglos XIX al XXI*. XXIV International Congress of the Latin American Studies Association, Marzo, 2003. Dallas, Texas; *Chávez inicia una purga de militares golpistas*. La Nación, Buenos Aires. 2 de junio del 2002. <http://www.lanacion.com.ar/404081-chavez-inicia-una-purga-de-militares-golpistas>
15. *Violence and Politics in Venezuela*. Latin America Report N°38, Agosto del 2011. International Crisis Group.
16. Colmenares, Leopoldo (2011), *La Exportación de la Revolución Bolivariana hacia América Latina*, Military Review, 66(1), pp. 8-23.
17. Entendiendo "caudillo" tal como lo retrata Irwin: "un jefe guerrero, personalista, político, que emplea la banda armada que puede jefaturizar como factor básico de su poder". Irwin, Domingo (1996), *Relaciones civiles-militares 1830-1910*. Caracas: Litobrit, C.A.
18. *Ibíd.* 17.
19. Otis, John (2014), *The FARC and Colombia's Illegal Drug Trade*. Wilson Center Latin American Program.
20. *The Colombian Connection: How Hugo Chavez Courted FARC*. Spiegel Online International. 4 de junio del 2008. En: <http://www.spiegel.de/international/world/the-colombian-connection-how-hugo-chavez-courted-farc-a-557736.html>
21. *Ibíd.* 20.
22. *Ibíd.*
23. Hirst, Joel (2012), *The ALBA. Inside Venezuela's Bolivarian Alliance*. Miami: InterAmerican Institute for Democracy
24. United Nations Office of Drugs and Crime (UNODC) World Drug Report 2010, *The Destabilizing Influence of Drug Trafficking on Transit Countries: The Case of Cocaine*.
25. *El final de Hugo Chávez destaca su vinculación con el narcotráfico*. 30 de abril del 2012. Diario ABC, Madrid. En: <http://www.abc.es/20120430/internacional/abci-chavez-narcotrafico-venezuela-201204301654.html>
26. *Ibíd.*
27. Schoen, Douglas y Rowan, Michael (2009), *The Threat Closer to Home*. New York: Free Press.
28. Mayorca, Javier (2015), *Venezuela en la industria transnacional de las drogas ilegales*. 1er Informe del Observatorio de Delito Organizado en Venezuela. Asociación Civil Paz Activa.
29. *Treasury Targets Venezuelan Government Officials Supporting the FARC*. 12 de septiembre del 2008. En: <http://www.treasury.gov/press-center/press-releases/Pages/hp1132.aspx>
30. De acuerdo a la acepción más aceptada del término, tales grupos no constituirían un Cartel, ya que ni son organizaciones sindicadas bajo un solo mando ni tampoco producen las drogas que trafican. *The Encyclopedia of Political Science*. Ed. George Thomas Kurian. Vol. 1. Washington, DC: CQ Press, 2011. Página 451. Ver también: *Drug Trafficking Organizations*. U.S. Department of Justice. National Drug Intelligence Center. National Drug Threat

Assessment 2010.

31. *Carles vuelve para sumarse al Polo Patriótico*. El Universal, Caracas. 30 de octubre del 2011. Cuerpo 1, página 4.

32. *Ibíd* 18.

33. Makled tenía negocios con PDVAL y Corporación CASA. El Universal, Caracas. 11 de mayo del 2011. Cuerpo 1, página 4.

34. *Ponencia de la Magistrada Doctora Deyanira Nieves Bastidas*. En: <http://historico.tsj.gob.ve/decisiones/scp/Agosto/395-20810-2010-E10-270.html>; Ver también: La red corrupta de Makled se extendía a Pequiven y otros entes oficiales. Informe25.com En: <http://www.noticiasandela.informe25.com/2010/10/la-red-corrupta-de-makled-se-extendia.html>

35. *Cronología del caso Makled*. El Universal, Caracas. 9 de mayo del 2011. En: <http://www.eluniversal.com/2011/05/09/cronologia-del-caso-makled>

36. *Las 128 maletas de Makled*. El Universal, Caracas. 6 de febrero del 2011. Cuerpo 4, página 4.

37. *El general Clíver Alcalá Cordones responde a las acusaciones de Makled*. 13 de marzo del 2011. NotiActual. <http://www.notiactual.com/el-general-cliver-alcala-cordones-responde-a-las-acusaciones-de-makled/>

38. *EEUU incluye en su lista negra a otros cuatro funcionarios*. El Universal, Caracas. 9 de setiembre del 2011. Cuerpo 1, página 2.

39. *Los amigos de Makled*. El Universal, Caracas. 9 de abril del 2011. Cuerpo 1, página 4.

40. *Walid Makled vincula a militares venezolanos con sus negocios*. El Universal, Caracas. 4 de abril del 2011. Cuerpo 1, página 1.

41. *Ibíd* 35.

42. *El Aissami niega tener vínculos con Walid Makled*. El Universal, Venezuela. 27 de octubre del 2010. Cuerpo 1, página 4; *Entregan a la Fiscalía pruebas contra familiares de El Aissami*. El Universal, Caracas. 8 de junio del 2012. Cuerpo 1, página 4

43. *Ibíd* 28.

44. *Treasury Designates Four Venezuelan Officials for Providing Arms and Security to the FARC*. Agosto del 2011. En: <http://www.treasury.gov/press-center/press-releases/Pages/tg1295.aspx>

45. *Venezuela brands visit of US drug czar as "useless"*. El Universal, Caracas. 1 de setiembre del 2008. En: http://www.eluniversal.com/2008/09/01/en_pol_art_venezuela-brands-vis_01A1956959

46. Humire, Joseph (2015), *Venezuela. Trends in Organized Crime*. In: *Reconceptualizing Security in the Americas in the 21st Century*. pp. 133-145.

47. *PDVSA, en la mira de EEUU por haber lavado US\$ 2.000 millones*. InfoBAE, 12 de marzo del 2015. <http://www.infobae.com/2015/03/12/1715366-pdvsa-la-mira-eeuu-haber-lavado-us-2000-millones>

48. *Ibíd*.

49. *Banco Madrid y BPA eran estructuras de blanqueo, desvela investigación*. ABC, Madrid. 20 de marzo del 2015. En: <http://www.abc.es/economia/20150317/abci-banco-madrid-eran-estructuras-201503170532.html>

50. *Chavismo en el Banco Madrid. Los seis jercas implicados*.

El Mundo, Madrid. 16 de marzo del 2015. En: <http://www.elmundo.es/espana/2015/03/16/55061b2aca4741a6048b4585.html>

51. *Ibíd*.

52. *Ibíd*.

53. *Caracas dio pasaportes diplomáticos para blanquear en Andorra*. El Mundo, Madrid. 13 de abril del 2015. En: <http://www.elmundo.es/economia/2015/04/13/552c1b9722601df-14b8b4570.html>

54. *Chávez podría intentar blanquear dinero proveniente del narco*. ABC, Madrid. 14 de mayo del 2012. <http://www.abc.es/20120512/internacional/abci-chavez-narco-blanquear-dinero-201205121320.html>

55. *Pdvsa se ha convertido en un nido de corrupción, lavado de dólares y narcotráfico*. ABC, Madrid. 14 de diciembre del 2007. http://www.abc.es/hemeroteca/historico-14-12-2007/abc/Internacional/pdvsa-es-un-nido-de-corrupcion-blanqueo-de-dolares-y-narcotrafico_1641478277969.html

56. *Dirección política-militar*. El Universal, Caracas. 14 de marzo del 2013. Cuerpo 3, página 5.

57. *Venezuela: escenarios posibles de un país inviable*. Carlos Malamud. Infolatam. 19 de enero del 2015. <http://www.infolatam.com/2015/01/18/venezuela-escenarios-posibles-de-un-pais-inviable/>

58. *Gobierno calificó de "ilegal" arresto de Carvajal en Aruba*. El Universal, Caracas. 25 de julio del 2014. Cuerpo 1, página 2.

59. *Maduro afirma que caso Carvajal fue chantaje del 'imperio' por rechazar participar en golpe*. El Nuevo Herald, Miami. 29 de julio del 2014. En: <http://www.elnuevoherald.com/noticias/mundo/america-latina/venezuela-es/article2037753.htm>

60. *Aruba dice que buques venezolanos rodearon la isla*. El Universal, Venezuela. 30 de julio del 2014. Cuerpo 1, página 2.

61. United States Department of State. Bureau for International Narcotics and Law Enforcement Affairs. *International Narcotics Control Strategy Report*. Volume I: Drug and Chemical Control. Marzo del 2015

62. *Delincuencia Organizada Transnacional en Centroamérica y el Caribe: Una Evaluación de las Amenazas*. 2012, Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC).

63. Mellon, Patrick. (2011), *The Problem with Hugo*. Defense Intelligence Agency. Strategy Research Project. U.S. Army War College.

64. *Is there a Chavez terror network on America's doorstep?* Washington Post, Washington. 20 de marzo del 2011. En: http://www.washingtonpost.com/opinions/is-there-a-chavez-terror-network-on-americas-doorstep/2011/03/18/ABauYU3_story.html

65. *El FBI investiga la conexión entre Hizbolá y el narcoestado venezolano*. ABC, Madrid. 31 de enero del 2015. En: <http://www.abc.es/internacional/20150131/abci-narcoestado-venezuela-hizbola-201501301916.html>

66. Locke, Rachel (2012), *Organized Crime, Conflict, and Fragility: A New Approach*. New York: International Peace Institute.

67. *Ibíd* 61.



Operaciones globalmente integradas en el Cuerno de África a través de los principios de mando tipo misión

General de división, Wayne W. Grigsby, hijo, Ejército de EUA

Col. Todd Fox, Ejército de EUA

Teniente coronel, Matthew F. Dabkowski, Ejército de EUA

Capitán de fragata, Andrea N. Phelps, Armada de EUA

En el punto álgido del concepto para las Operaciones conjuntas: *Joint Force 2020*, el Presidente de la junta de jefes de Estado Mayor conjunto, se centra en el ambiente de seguridad futuro y cómo afectará la manera en que funcionan las fuerzas estadounidenses. Se percata que mientras el mundo se “encamina hacia una mayor estabilidad”, nuestros enemigos se han convertido “potencialmente, más peligrosos” ya que muchos ganan acceso a armas

Contra Almirante, Alex Krongard, subcomandante de la Fuerza de tarea conjunta combinada- el Cuerno de África y el coronel, Youssef Idjihadi, jefe de Estado Mayor del Ejército nacional de desarrollo de Comoras (Armée nationale de développement — AND) firman un acuerdo de adquisición y servicio el 6 de julio de 2014 en Kaadani, comandancia del AND.

(Foto cortesía de CJTF-HOA PAO)

letales y dispositivos destructivos¹. A fin de preparar a la fuerza conjunta, el presidente de la junta de jefes de Estado Mayor conjunto trata un concepto llamado Operaciones globalmente integradas, en el cual los “elementos de Fuerza conjunta, globalmente posicionados, se combinan rápidamente entre sí y con los socios de misión para integrar fluidamente las capacidades a través de los dominios, escalones, delimitaciones geográficas y afiliaciones organizacionales”².

De muchas maneras, la Fuerza de tarea conjunta combinada—el Cuerno de África (CJTF-HOA, por sus siglas en inglés), que es parte de la única presencia militar estadounidense permanente en el continente africano, en la actualidad, se está dando cuenta de esta visión. Con sede en el Campo Lemonnier, Yibuti, en

el Golfo de Adén (golfo entre Yemen y Somalia), la CJTF-HOA lleva a cabo actividades de cooperación en materia de seguridad en el teatro (TSC, por sus siglas en inglés) que permiten a las entidades regionales africanas neutralizar las organizaciones extremistas violentas. La CJTF-HOA facilita el acceso regional y la libertad de movimiento a las fuerzas estadounidenses y, por orden, reacciona en caso de crisis³. Situada en el contexto de África Oriental—un mosaico de diversas naciones y pueblos con enormes necesidades a pesar de vastos recursos—las soluciones pertinentes no son sencillas. A fin de cumplir con su mandato, entre el mes de enero de 2014 y el mes de abril de 2015, la CJTF-HOA cambió radicalmente su modo de funcionamiento y estructura.

En esta discusión se abarca los ajustes llevados a cabo, más o menos, en el orden de su desarrollo, y se destacan algunos cambios de política necesarios de EUA. La exposición es específica al área operacional de la CJTF-HOA: Burundi, Yibuti, Eritrea, Etiopía, Kenia, Ruanda, islas Seychelles, Somalia, Tanzania y Uganda. Los principios de innovación y organización podrían ser pertinentes a otras fuerzas conjuntas combinadas que operan con recursos limitados, a grandes distancias, junto a muchos tipos de socios en acción unificada y en ambientes complejos. Sin embargo, la intención no es establecer un modelo reusable para organizar asociaciones complejas. Más bien, en este artículo se describe cómo un comandante usó el juicio para poner en práctica los principios de mando tipo misión a fin de crear soluciones singulares para problemas singulares.

Cómo crear una red dentro del Equipo de acción unificada y con organizaciones de apoyo.

La plana mayor de la CJTF-HOA de EUA incluye integrantes del Ejército, Armada, Fuerza Aérea y el Cuerpo de la infantería de marina. Luego de 14 años de conflicto persistente, la mayoría de sus integrantes del servicio han cumplido múltiples asignaciones operacionales, incluso, asignaciones previas en el Cuerno de África. Sin duda, es inestimable su experiencia colectiva en las operaciones de contrainsurgencia y el desarrollo nacional. Además, más de la mitad de la plana mayor de la CJTF-HOA de EUA proviene del componente de la Reserva, lo cual mejora la experiencia militar de comando con años de experiencia

civil en áreas como negocios, construcción, asesoría, educación, derecho y política⁴.

Más allá de su personal asignado, la CJTF-HOA ha trabajado arduamente para aumentar su red conjunta (socios del Departamento de Defensa de Estados Unidos) mediante el desarrollo de relaciones informales con las fuerzas de operaciones especiales dentro de su propia área operacional. Las relaciones resultantes son simbióticas. En especial, si bien las fuerzas de operaciones especiales tácticas cuentan con autoridades y capacidades especiales, la CJTF-HOA tiene un excelente acceso a enlaces y a gobernantes de alto nivel. Esto permite que todas las partes ejecuten sus misiones de manera más eficiente.

Sin embargo, el ambiente complejo y dinámico de África Oriental exige más que una iniciativa unilateral, y más que una colección de iniciativas bilaterales, una realidad compartida por el presidente Barack Obama durante su discurso de apertura de 2014 en la Academia Militar de EUA. En primer lugar, el Presidente recordó a los presentes que Estados Unidos es al que “el mundo le pide ayuda” en caso de desastre ([V.gr.](#), el tifón en las Filipinas) o ataques terroristas ([V.gr.](#), los secuestros de Boko Haram en Nigeria)⁵. De ahí, expresó la necesidad que tiene Estados Unidos de una estrategia a largo plazo para contrarrestar este tipo de amenazas—una estrategia que incluya el funcionamiento del liderazgo de Estados Unidos a través de asociaciones como medios para enfrentar y derrotar a extremistas violentos.

Tenemos que elaborar una estrategia que corresponda a esta amenaza propagada—una que expanda nuestro alcance sin enviar fuerzas que llevarían al límite a nuestro Ejército, o provocarían resentimientos en el lugar. Necesitamos socios que combatan el terrorismo junto a nosotros⁶.

Estados Unidos no puede pelear el terrorismo solo, ningún país puede hacerlo. Los países necesitan cooperar como equipos a través de la acción unificada definida como “la sincronización, coordinación, y/o integración de las actividades de agencias gubernamentales y no gubernamentales con las operaciones militares para lograr una unidad de iniciativa”⁷.

Con aproximadamente 2.000 integrantes del servicio quienes sirven en un área operacional, casi la mitad del tamaño del territorio continental de Estados Unidos,



Los cadetes asisten a una presentación del general de brigada, Wayne W. Grigsby, hijo, comandante de la Fuerza de Tarea conjunta combinada-el Cuerno de África, 27 de diciembre de 2014 en la Academia militar conjunta, Arta, Yibuti. Grigsby trató los 6 principios del mando tipo misión y proporcionó las perspectivas de la CJTF-HOA sobre la importancia de desarrollar un mejor líder y fomentar los equipos conjuntos, interinstitucionales, intergubernamentales y multinacionales.

(Foto de la Fuerza Aérea, sargento, Carlin Leslie)

la CJTF-HOA es un caso ilustrativo no solo con respecto a las cifras sino también en lo que corresponde a las autoridades. El Departamento de Estado de EUA encabeza las operaciones estadounidenses en África Oriental junto con el Departamento de Defensa que desempeña un papel de apoyo. Según lo señalado en el Manual de Post Administración de la organización del Departamento de Estado de EUA, el jefe de la misión (COM) “posee la autoridad sobre cada empleado de la rama ejecutiva en el país anfitrión, salvo los que están bajo el mando de un comandante militar de la zona de EUA”⁸ y “todos los organismos de poder ejecutivo con empleados en el país anfitrión deben mantener al COM informado, en todo momento, de sus actividades actuales y planificadas”⁹. Dicho de otro modo, si bien la CJTF-HOA no trabaja directamente para los embajadores y encargados de negocios en su área operacional, esas autoridades civiles, en última instancia, controlan la capacidad de la Fuerza de tarea de llevar a cabo misiones de TSC y deben someterse a la misma.

Este es un cambio en la mentalidad de muchos integrantes del servicio quienes participaron en operaciones encabezadas por las fuerzas del Departamento de Defensa en otras partes del mundo, particularmente, en Irak y Afganistán. Además, la mayoría de los integrantes del servicio de la CJTF-HOA jamás han estado en una embajada y muchos menos familiarizados con las funciones de un sinnúmero de secciones de una embajada. Con esto en mente, la CJTF-HOA ha trabajado en estrecha colaboración con los COM en sus áreas operacionales para establecer y llenar puestos de oficial de enlace en las embajadas. Con los oficiales de enlace militares en Burundi, Yibuti, Etiopía, Kenia, las islas Seychelles, la unidad de Somalia—ubicada en Nairobi, Uganda, y la misión diplomática estadounidense para la Unión Africana (UA, por sus siglas en español) ubicada en Addis-Ababa, la CJTF-HOA ha aumentado su conocimiento institucional y se ha tornado más sensible ante las preocupaciones y necesidades de los equipos de país de EUA¹⁰.

Del mismo modo, desde una perspectiva multinacional, la CJTF-HOA tiene el privilegio de contar con un sólido contingente de estados mayores integrados y oficiales de enlace extranjeros conformado por militares provenientes de naciones socias asignados a su comandancia en el Campo Lemonnier. Establecido mediante memorandos de entendimiento entre los militares de las naciones africanas y el Comando de EUA en África (USAFRICOM, por sus siglas en inglés), estos oficiales proporcionan un nivel de comprensión que, de lo contrario, sería imposible lograr. El contar con la representación de Burundi, Comoras, Yibuti, Francia, Italia, Japón, Kenia, Corea del Sur, España, Uganda, el Reino Unido y Yemen, las perspectivas singulares del estado mayor integrado y de los oficiales de enlace de otros países, y contactos, ayudan a garantizar que el adiestramiento de militares entre sí, satisfaga las necesidades legítimas de una manera adecuada para su audiencia blanco. Con su red construida, la CJTF-HOA puede aprovechar los elementos pequeños, reforzados por integrantes del equipo de acción unificada, para lograr resultados más grandes de lo normal, especialmente, en apoyo a la misión de la UA en Somalia¹¹.

A menudo, la CJTF-HOA se encuentra en situaciones donde la defensa, la diplomacia y el desarrollo se fusionan. Tradicionalmente hablando, estas funciones son relegadas al Departamento de Defensa, al Departamento de Estado y a la Agencia de Estados Unidos para el desarrollo internacional, respectivamente. Sin embargo, en el nivel táctico, a menudo, estos papeles se confunden porque nuestros socios típicamente interactúan con un solo oficial u organización de Estados Unidos que, de hecho, representa a los tres. En estas circunstancias, el tener un conocimiento de las capacidades de los socios y las relaciones personales para tener acceso a los mismos, es inestimable. En una época de recursos limitados, desarrollar una red y funcionar mediante, con y a través del equipo de acción unificada ya no es una idea interesante—es un imperativo.

Cómo potenciar al Estado mayor: Los principios del mando tipo misión del Ejército

Si bien es necesario desarrollar una red sólida entre los socios de acción unificada, eso no es suficiente. Especialmente, con grupos pequeños de personal muy dispersos que funcionan en toda el área operacional,



Figura 1. Estructura de Célula de Acción y fusión

resulta difícil mantener la unidad de iniciativa y propósito. Por consiguiente, la CJTF-HOA se centra en los principios de mando tipo misión para potenciar a sus integrantes, e ir en pos del estado final de la misión. La CJTF-HOA pone en práctica los principios de mando tipo misión del Ejército para guiar las operaciones, al luchar para “desarrollar equipos congruentes a través de la confianza mutua, crear una comprensión compartida, proporcionar una intención clara del comandante, ejecutar la iniciativa disciplinada, usar las órdenes de la misión, [y] aceptar un riesgo moderado”¹². Al motivar el uso de esta doctrina en todo el estado mayor, todos los niveles de la organización pueden lograr agilidad táctica, lo cual permite que la CJTF-HOA se mueva más rápido que el adversario.

Los principios del mando tipo misión resultan nuevos para muchos militares asignados a la CJTF-HOA. El uso de estos principios ha estimulado al estado mayor de la Fuerza de tarea para llevar a cabo, eficientemente, actividades de TSC y habilitar a los socios. En cualquier momento, es común ver a equipos de planificación operacional en la CJTF-HOA con integrantes de distintos países que colaboran y comparten informaciones culturales, normas sociales y costumbres. Esta ejecución descentralizada en conjunto, no solo crea más conocimiento a través del estado mayor, sino también eficientemente mejora la comprensión entre los socios, lo cual permite que el

comandante tome decisiones informadas sobre innumerables asuntos en el área operacional.

Cómo reorganizarse para coincidir con el ambiente: Células de acción y fusión

El uso del mando tipo misión de la CJTF-HOA es cónsono con los elementos clave de las operaciones globalmente integradas, que incluyen la flexibilidad en el establecimiento y uso de las fuerzas conjuntas¹³. El Concepto fundamental para las operaciones conjuntas: La Fuerza conjunta establece lo siguiente:

En los siguientes años, será poco probable que los desafíos en cuanto a la seguridad correspondan, o siquiera se acerquen a las divisiones geográficas o funcionales. Las fuerzas conjuntas futuras podrían, por lo tanto, organizarse, cada vez más, entorno a los desafíos de seguridad específicos¹⁴.

En este aspecto, el futuro ahora está en la CJTF-HOA.

Antes de noviembre de 2014, un solo oficial encargado de asuntos regionales administraba cada país en el área operacional de la CJTF-HOA. Cada oficial encargado de asuntos regionales interactuaba con la oficina de dirección del estado mayor, los oficiales de enlace, el USAFRICOM y sus componentes, y el personal de la embajada de EUA. Si bien esta estructura desarrolla en los oficiales conocimientos profundos, la misma era vulnerable a las transiciones de personal y tenía una capacidad limitada. Por consiguiente, el comandante de la CJTF-HOA, el general de división, Wayne W.

Grigsby hijo, Ejército de EUA, creó una estructura de equipo funcional cruzado con base en sus experiencias en la Fuerza de asistencia en materia de seguridad internacional en Afganistán. Esta estructura original niveló la organización de estado mayor (redujo las capas jerárquicas) y permitió que aumentara la información compartida, abrió las líneas de comunicación y, oportuna y precisamente, llenó las posiciones tanto vertical como horizontalmente¹⁵.

Esta reorganización formó 6 equipos centrados en el país (Burundi, Yibuti, Etiopia, Kenia, Somalia y Uganda) conocidos como Células de acción y fusión (FAC, por sus siglas en inglés). Un teniente coronel, o un mayor (o con grado equivalente en el servicio) encabezaba cada equipo de 6 especialistas funcionales, el cual incluyó, particularmente, a un oficial de enlace extranjero que representaba el país de ese equipo (ver la Figura 1). En lugar de un solo oficial de asuntos regionales para cada país, un equipo

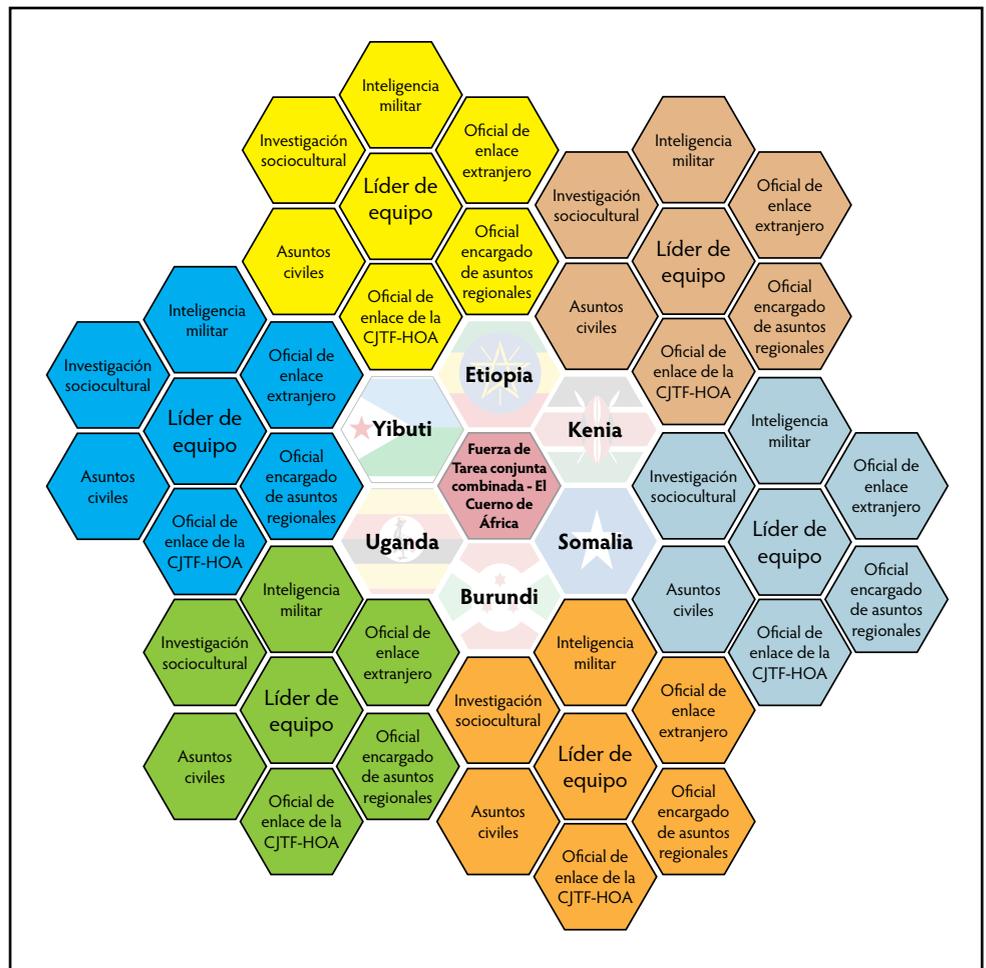


Figura 2. Estructura tipo colmena



Coronel, Dan Taylor, director asistente de la fuerza de seguridad para la Fuerza de tarea conjunta combinada-el Cuerno de África, habla sobre la "Colmena", 17 de julio de 2015, Campo Lemonnier, Yibuti. La Colmena es una organización de estado mayor singular compuesta de militares estadounidenses, africanos y europeos, quienes están separados por Células de acción y fusión que trabajan juntas para planificar proyectos militares entre militares y apoyan las iniciativas en materia de seguridad en asociación con países a través de todo el Cuerno de África.

(Foto cortesía de la Fuerza Aérea, aerotécnico, Neshia Humes)

compuesto de 7 personas trabajó en pos de metas comunes, lo que creó una comprensión compartida del país.

Al buscar aprovechar a sus oficiales de enlace extranjeros, la CJTF-HOA llevó esta iniciativa al siguiente nivel al pasar la mayor parte de las actividades de planificación de TSC a un ambiente no clasificado conocido como la Colmena (ver Figura 2), que ubicó a las FAC en un salón grande y abierto sin paredes ni divisiones. En la Colmena, los oficiales de enlace extranjeros se sentaban codo a codo con los socios integrantes del servicio estadounidense y africano para ganar mayor comprensión de los asuntos de África Oriental, planear las actividades de TSC y fomentar la confianza. Cada FAC puede llevar a cabo una planificación y coordinación, a largo plazo, de las actividades de TSC (V.gr., adiestramiento de contra dispositivos explosivos improvisados en Burundi, o desarrollar y analizar las lecciones aprendidas en Uganda) que identificarán y mitigarán los vacíos a través de la región, en lugar de centrarse únicamente en las tareas administrativas (V.gr., presentar solicitudes de los Sistemas de autorización automatizada de avión y personal).

En la Colmena, los equipos cohesivos interactuaban a diario—no solo cuando era necesario—con sus oficiales de enlace extranjero de África Oriental, y de hecho, con las coaliciones regionales a las cuales pertenecen sus naciones africanas. Los oficiales de enlace extranjeros ayudan a la CJTF-HOA a comprender las culturas y costumbres de los países con los cuales se asocian las fuerzas estadounidenses, mientras que también proporcionan información en cuanto a las amenazas de seguridad e inquietudes de los países desde una perspectiva africana.

Cómo ejercer presión para que haya transparencia: Los ambientes no clasificados

La presencia de los oficiales de enlace extranjeros como integrantes permanentes de la Colmena, sacó a la luz la necesidad de funcionar en un ambiente no clasificado siempre que fuera posible. Esto es un cambio fundamental en la cultura de muchos integrantes del servicio, quienes se sienten cómodos trabajando en ambientes clasificados en teatros diferentes. Esta

estructura ha llevado a los integrantes del estado mayor de la CJTF-HOA a aprender cómo compartir información con las naciones socias y con las coaliciones regionales a las que pertenecen, quienes aportan nuevas perspectivas y fuentes de información en la planificación y ejecución de las actividades de TSC. Por otra parte, el ambiente no clasificado ha ayudado a simplificar las comunicaciones con los socios, al permitir que la CJTF-HOA sea más receptiva a sus necesidades. Al compartir el propósito de las actividades, el estado final deseado de los eventos y los recursos disponibles para lograr las misiones, la CJTF-HOA mantiene la transparencia y fortalece las relaciones.

Sin duda, el cambio a un ambiente no clasificado no ha sido fácil, y ha generado algunas sospechas entre los integrantes del servicio de Estados Unidos. No obstante, al aceptar riesgos prudentes de operar en un ambiente de colaboración no clasificado, la CJTF-HOA está abriendo las líneas de comunicación con países de la región, lo que aumenta el compromiso de compartir las mejores prácticas entre los países, al crear compañerismo y establecer respeto y confianza mutua entre todos los socios. Dado que las operaciones globalmente integradas requieren de asociaciones, flexibilidad y agilidad, el cambio de la CJTF-HOA a un ambiente no clasificado parece ir por buen camino.

La sincronización de las actividades: La conferencia de Planificación de cooperación en materia de seguridad en el teatro de África Oriental

El llevar a cabo operaciones de estado mayor en un ambiente abierto sin limitaciones físicas, alentó la conversación y fomentó el intercambio de ideas entre las FAC. Mientras estas discusiones continuaban, el liderazgo de la Colmena se dio cuenta de la necesidad de comprender y alinear las actividades, ejercicios y conferencias en todo el Cuerno de África para formar una imagen general operacional común (COP, por sus siglas en inglés). Cada FAC creó una COP específica del país, basada en las actividades de TSC de la CJTF-HOA y participación de líderes clave, pero las COP del país solo capturaron un pequeño subconjunto de defensa, diplomacia y actividades de desarrollo que se llevaron a cabo en toda África Oriental. Estas COP eran bilaterales debido a la naturaleza de las interacciones entre los integrantes del equipo estadounidense y cada país de

África Oriental. Por consiguiente, el contexto de TSC no había sido captado, lo que ocasionó que se desperdiciaran oportunidades, o se redoblaran innecesariamente los esfuerzos.

A fin de solucionar este problema, la CJTF-HOA organizó la conferencia de Planificación de TSC de África Oriental en enero de 2015, en donde se reunieron representantes del USAFRICOM y sus componentes, el Departamento de Estado, la Agencia de Estados Unidos para el desarrollo internacional y el medio académico¹⁶. Este foro colaborativo alineó actividades complementarias del gobierno de Estados Unidos a través de una combinación de presentaciones estructuradas y diálogo abierto. El evento benefició la planificación de la TSC para todos los involucrados. La misma mejoró la seguridad regional al proporcionar una comprensión de la diplomacia mientras identificó y mitigó los vacíos de los socios en lo que toca a la defensa y desarrollo desde una perspectiva regional. Los comentarios de los participantes demostraron que la conferencia fue un éxito. La conferencia culminó con una jornada de visitantes distinguidos, donde los embajadores de Estados Unidos, los encargados de negocios y los sub jefes de misión de distintas partes de la región, se reunieron para discutir asuntos y soluciones para una África Oriental segura.

El aprovechamiento de los intereses compartidos: La rama de sincronización regional

Cuando la TSC de la CJTF-HOA comenzó a prepararse para la conferencia de Planificación de TSC de África Oriental, la misma comenzó a apreciar cuán valioso es comprender las coaliciones regionales a las que pertenecen varias naciones africanas. Por ejemplo, todos los países del área operacional de la CJTF-HOA pertenecen a la UA, una coalición que supervisa el empleo de personal encargado de mantener la paz en Burundi, Yibuti, Etiopía, Kenia y Uganda en Somalia. En calidad de entidad regional, la UA ejerce una influencia considerable, y une a sus integrantes a través de iniciativas y acuerdos. Del mismo modo, Burundi, Kenia, Ruanda, Tanzania y Uganda constituyen la comunidad de África Oriental, una organización que “tiene como objetivo ampliar y profundizar la cooperación entre los Estados asociados, en los campos políticos, económicos y sociales, entre otros”¹⁷.

ayuda a moldear las actividades bilaterales de TSC para lograr efectos regionales. Los países desarrollan expertos en la materia para adiestrar a sus propios soldados (adiestrar al instructor) así como, simultáneamente, adiestrar a soldados de países vecinos. La RSB insta a los socios de la coalición que operan en la región (V.gr., el Equipo de apoyo de mantenimiento de la paz británico— África Oriental) a usar programas de instrucción similares cuando adiestren a los ejércitos de países. Es esencial el trabajo continuo para fortalecer las organizaciones regionales existentes formadas por países de África Oriental para la seguridad y estabilidad, y la CJTF-HOA se ha comprometido con esta iniciativa.

El problema se hace más grande: Un planteamiento multilateral

Las FAC del país y la RSB comprenden la necesidad que hay de trabajar multilateralmente a través de fronteras para cumplir la misión de la CJTF-HOA y posibilitar, a largo plazo, la estrategia de seguridad de Estados Unidos. Sin embargo, las actuales autoridades legales y fiscales de EUA que rigen las actividades de TSC en África Oriental son bilaterales, lo cual limita la capacidad que tiene la CJTF-HOA para establecer capacidades de interoperabilidad en toda la región. Las interacciones de nación a nación son solo una pieza que forma parte de los esfuerzos mayores necesarios para continuar avanzando la defensa, diplomacia y desarrollo a través de África Oriental.

Por ende, Estados Unidos necesita desarrollar un planteamiento regional complementario para la cooperación de diplomacia y seguridad, con las autoridades legales y fiscales, que permitirán la asignación directa de recursos de TSC a las organizaciones multinacionales y en todo el adiestramiento de mantenimiento de la paz y capacidad de desarrollo en toda la nación. Esta afirmación es compartida por el presidente Obama en la Directriz de política presidencial 23, en la cual exhorta “la coordinación [y] apoyo del programa entre fronteras para las organizaciones regionales”¹⁹. Más recientemente, la necesidad de Estados Unidos de establecer las autoridades regionales fue central en las conversaciones del estado mayor el 9 de diciembre de 2014 entre la UA y el USAFRICOM en Addis Abeba, Etiopia, donde Grigsby expresó las dificultades de proporcionar a los soldados de Uganda los vehículos protegidos contra emboscadas resistentes a minas:

Desde que las fuerzas de mantenimiento de la paz ugandesas y burundesas llegaron a Mogadiscio, los vehículos blindados han sido una necesidad imperiosa. El gobierno estadounidense identificó “los vehículos Protegidos contra emboscada resistente a minas, o MRAP, que ya no se usaban en Afganistán y los llevó a Mogadiscio para entregárselos a la Fuerza de defensa del pueblo de Uganda. Sin embargo, antes de entregárselos, necesitaban ciertas reparaciones. ¿Cuánto tiempo piensa que esto va a tomar? ¿Un mes? ¿Ocho semanas? ¿Un año? ¿Hay otra medida? ¿Otro soldado muerto o herido? ¿Dos? ¿Veinte? Sinceramente, ahora no puedo decir cuándo los MRAP estarán disponibles debido a que los programas de mi Gobierno están concebidos para trabajar bilateralmente y enviar este equipo directamente a Mogadiscio— donde se necesitan— y donde puede ser un riesgo ya que es un territorio desconocido... El liderazgo de la Fuerza de defensa del pueblo de Uganda (UPDF, por sus siglas en inglés) está tan frustrado por esta situación que ahora han sugerido que los MRAP sean transportados 900 millas fuera del frente—a Uganda— donde tenemos una relación de cooperación de seguridad bilateral desde hace mucho tiempo, que nos permite llevar a cabo las reparaciones”²⁰.

Debido a los esfuerzos hercúleos y provisionales del personal del Departamento de Estado y Departamento de Defensa, a finales de enero de 2015, 6 meses después de su llegada a Mogadiscio, el Gobierno de Estados Unidos entregó los MRAP a la UPDF. En definitiva, los MRAP fueron reparados en el sitio, lo cual evitó desperdiciar tiempo y ahorró el costoso viaje de ida y vuelta a Uganda. En la actualidad, estos MRAP están salvando vidas. Este tipo de apoyo no debería ser tan complicado

En términos sencillos, en la medida que las fuerzas militares trabajen con más frecuencia por, con y a través de las coaliciones multinacionales regionales, a las cuales no pertenecen, la falta de autoridades estadounidenses configuradas para permitir el apoyo regional representa una significativa deficiencia en cuanto a la capacidad. Hasta tanto Estados Unidos establezca las autoridades regionales, la CJTF-HOA seguirá trabajando en pro de la seguridad y estabilidad de la región mediante el uso de mecanismos bilaterales para lograr efectos regionales.

Conclusión

Entre el mes de enero de 2014 y abril de 2015, la CJTF-HOA determinó lo siguiente:

- ◆ Lograr la seguridad en África Oriental dependió de la acción unificada entre los Gobiernos, ejército y otras entidades; de esa manera la CJTF-HOA fomentó las relaciones.

- ◆ La variedad de los socios de la CJTF-HOA y la inmensa distancia, impidieron el uso de soluciones estándares y, mando y control en tiempo real, en consecuencia, la CJTF-HOA puso en práctica los principios de mando tipo misión para llevar a cabo la acción unificada.

- ◆ Los desafíos de seguridad no se prestaron para las direcciones funcionales, de manera que la CJTF-HOA estableció las Células de acción y fusión dispuestas en una estructura llamada la Colmena.

- ◆ La integración de los socios dificultó la planificación, por lo tanto, la CJTF-HOA pasó a un ambiente no clasificado.

- ◆ La colaboración destacó que las actividades, a menudo, no están sincronizadas, así que la CJTF-HOA reunió a las partes interesadas en una conferencia de planificación.

- ◆ Un enfoque sobre los actores regionales reflejó intereses bilaterales compartidos, así que la CJTF-HOA desarrolló la rama sincronizada regional.

- ◆ Si bien las amenazas en África Oriental, a menudo, son regionales y exigen soluciones regionales, las autoridades que rigen las actividades de TSC son

bilaterales y restringen el apoyo de Estados Unidos a organizaciones multinacionales, la CJTF-HOA apoya el establecimiento de las autoridades regionales.

Estos ajustes no formaron parte de un plan cuidadosamente orquestado. Se hicieron sobre la marcha, por pura necesidad y, por instinto y creatividad así como de análisis y doctrina. No obstante, dada la naturaleza de su ambiente y misión operacional, la evolución de la CJTF-HOA demuestra cómo los líderes pueden encontrar formas innovadoras para llevar a cabo con eficacia la acción unificada.

A medida que el Ejército estadounidense pone en práctica “los conceptos subordinados, guía de desarrollo de fuerza y seguimiento de la doctrina” de la Fuerza Conjunta 2020, la importancia de la flexibilidad y el juicio en el uso del mando tipo misión no puede dejar de recalcar.²¹ Especialmente, cuando se enfrenta un problema complejo, el éxito, a menudo, es menos sobre cómo usar el mejor patrón, taxonomía, o esquema, y más sobre el desarrollo de una solución válida concebida para el ambiente. La Fuerza conjunta de 2020 tanto sostiene como declara lo siguiente: la estandarización puede llevar a una menor diversidad, flexibilidad, versatilidad y, por último, eficacia.”²² Por lo tanto, resulta arriesgado sobre generalizar las adaptaciones de la CJTF-HOA. Es el proceso de adaptación, no las adaptaciones en sí, las que merecen a una cuidadosa consideración. En un futuro caracterizado por la creciente incertidumbre y amenazas cambiantes, podremos adaptarnos bien. ■

El general de división, Wayne W. Grigsby hijo, Ejército de EUA, es el ex comandante general de Fuerza de tarea conjunta combinada— el Cuerno de África. Entre sus recientes asignaciones se encuentran la de director de Adiestramiento del Ejército, subjefe de Estado Mayor, G-3/5/7 (operaciones y planes); subcomandante general de operaciones, 1a División blindada; y director del Centro de excelencia del mando tipo misión, Fuerte Leavenworth, Estado de Kansas. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Salisbury State University, una maestría en Arte y ciencia militar de la Escuela de Estudios militares avanzados y otra maestría en Ciencias en la estrategia de seguridad nacional de la National Defense University. En la actualidad sirve en calidad de general de la 1a División de infantería, Fuerte Riley, Estado de Kansas.

Coronel, Todd Fox, Ejército de EUA, es un oficial blindado y ex director, CJ-3/5/7 (operaciones y planes) para la Fuerza de tarea conjunta combinada-el Cuerno de África. Cuenta a su haber con una licenciatura en ingeniería de la Academia Militar de EUA, una maestría en Administración de política de la Georgetown University, una maestría de Arte en Estudios de seguridad nacional y estrategia de la Escuela Superior de guerra y otra maestría de Arte en Estudios estratégicos de la Escuela superior de guerra.

El teniente coronel, Matthew F. Dabkowski, Ejército de EUA, es un analista de investigación de operaciones y ex asistente militar para el General de la Fuerza de tarea conjunta combinada—el Cuerno de África. Cuenta a su haber con una licenciatura en Investigación de operaciones de la Academia militar de EUA y una maestría de Sistemas de ingeniería de la University of Arizona.

Capitán de fragata Andrea N. Phelps, Armada de EUA, es una oficial de guerra de superficie y ex oficial principal de la Célula de fusión de la División de cooperación en materia de seguridad en el teatro, Fuerza de tarea conjunta combinada—el Cuerno de África. Cuenta a su haber con una licenciatura en Bioquímica del Virginia Polytechnic Institute y State University, y otra maestría de Arte en ciencia forense de la University of Colorado, Colorado Springs.

En este artículo se presentan las opiniones de los autores pero no reflejan la política del comando de Estados Unidos en África, el Departamento de Defensa, el Departamento de Estado ni el gobierno de Estados Unidos.

Referencias Bibliográficas

1. Presidente de la Junta de jefes de Estado Mayor conjunto: Fuerza Conjunta de 2020 (Washington, DC: Oficina federal de imprenta de EUA [GPO], 1o de septiembre de 2012), iii, accesado el 9 de junio de 2015, <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a568490.pdf>.
2. *Ibíd.*
3. Combined Joint Task Force—Horn of Africa, "Mission Statement," 2015, accessed 6 June 2015, <http://www.hoa.africom.mil/>.
4. Ian Dean, "CJTF-HOA Mission: Navy Reserve Plays Vital Role," *The Navy Reservist* (February 2015), 18-21, accesado el 9 June 2015, <https://www.navyreserve.navy.mil/Pages/TNR.aspx?FolderCTID=0x01200084966EE6E836034B9FAE20C792853A61009457ACE7700ABD4489E86FD37160463A&View={96fbac2f-04b5-491b-98e8-fb47ec45e1fc}&RootFolder=%2FPublications%2F2015&SortField=Test2&SortDir=Asc>.
5. Pres. Barack Obama, "Remarks by the President at the United States Military Academy Commencement Ceremony," 28 de mayo de 2014, accesado el 9 June de 2015, <http://www.whitehouse.gov/the-press-office/2014/05/28/remarks-president-united-states-military-academy-commencement-ceremony>.
6. *Ibíd.*
7. Joint Publication (JP) 1, *Doctrine for the Armed Forces of the United States* (Washington, DC: U.S. GPO. 25 de marzo de 2013) GL-12
8. U.S. Department of State, *U.S. Department of State Foreign Affairs Manual Volume 2 Handbook 2: Post Management Organization Handbook*, 2 FAH-2 H-100, 18 de julio de 2014, p. 1, accesado el 9 de June de 2015, <http://www.state.gov/documents/organization/89604.pdf>.
9. *Ibíd.*, p. 3.
10. La negociación de asignación adicional para el personal militar externo en la embajada es desafiante debido a las limitaciones de espacio y las consideraciones de la cadena de mando, en particular si caen bajo la Directiva de decisión nacional en materia de seguridad 38 del Departamento de Estado "Staffing at Diplomatic Missions and Their Overseas Constituent Posts," 26 de abril de 2005, accesado el 9 de Junio de 2015, <http://www.state.gov/m/pri/nsdd/45148.htm>.
11. Misión de la Unión Africana en Somalia (AMISOM), "AMISOM Mandate," 2015, AMISOM website, accesado el 9 de Junio de 2015, <http://amisom-au.org/amisom-mandate>. AMISOM es una operación de mantenimiento de la paz dinámica con un mandato que incluye "reducir la amenaza presentada por Al Shabaab... y establecer las condiciones necesarias para una gobernanza eficaz y legítima en toda Somalia".
12. Army Doctrine Publication (ADP) 6-0, *Mission Command* (Washington, DC: U.S. GPO. Mayo de 2012, p. 2.
13. CJCS, Concepto fundamental, p. 6
14. *Ibíd.*
15. Wayne W. Grigsby Jr., Mark E. Johnson, Ed Ledford, John Callery, Paul P. Smith Jr., Michael Rothstein y Gail Fisher, "Cross-Functional Team Staff Structure in the Afghanistan Counterinsurgency," *Army* 62(6) (Junio de 2012), págs. 35-38, accesado el 6 de Junio de 2015, https://www.ansa.org/publications/armymagazine/archive/2012/06/Documents/Grigsby2_0612.pdf.
16. Carlin Leslie, "Bilateral Efforts to Achieve Regional Effects," 26 de enero de 2015, accesado el 9 de junio de 2015, <http://www.hoa.africom.mil/story/10576/bilateral-efforts-to-achieve-regional-effects>.
17. East African Community Corporate Communications and Public Affairs Department, "About EAC," accesado el 11 de junio de 2015, http://www.eac.int/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=53.
18. Stanley Wasserman y Katherine Faust, *Social Network Analysis: Methods and Applications* (New York: Cambridge University Press, 1994).
19. White House Office of the Press Secretary, "Fact Sheet: U.S. Security Sector Assistance Policy," 5 de abril de 2013, accesado el 9 de junio de 2015, <https://www.whitehouse.gov/the-press-office/2013/04/05/fact-sheet-us-security-sector-assistance-policy>.
20. Wayne W. Grigsby Jr., "Opening Remarks at AU/USAFRICOM Staff Talks" (African Union, Addis Ababa, Ethiopia, 9 de diciembre de 2014).
21. CJCS, Concepto fundamental, p. 1
22. *Ibíd.*, p. 15.



Los argumentos a favor de una estrategia nacional de información

Coronel (Retirado) Dennis Murphy, Ejército de EUA

Teniente Coronel (Retirado) Daniel Kuehl, PhD, Fuerza Aérea de EUA

A finales del previo siglo, un grupo de analistas respetados y ex responsables de la formulación de políticas denominado la Comisión de Estrategia de Seguridad Nacional en el siglo XXI,

pero mejor conocido como la Comisión Hart-Rudman, produjo un serie de informes que analizaron las implicaciones de algunas fuerzas y tendencias en desarrollo. El primer informe de la comisión, *New World Coming:*



Una representación visual generada por computadora de datos en bruto de Facebook de diciembre de 2010 muestra el gran número de conexiones entre usuarios en todo el mundo. Cada hilo muestra la conexión virtual de un "amigo" con el otro.

(Imagen cortesía de Paul Bitler, Facebook)

American Security in the 21st Century, publicado en 1999, fue claramente influenciado por lo que muchos denominarían la *revolución de la información*.¹ El informe tenía referencias a "un mundo rebozante de información sin restricciones", "inundado con información", y "menos acogedor a la tiranía" debido a esta revolución. En el informe, se destacaron algunas oportunidades y vulnerabilidades simultáneas que esta revolución de la información presentaba a los responsables de las estrategias de seguridad nacional. En el segundo informe de la comisión, *Seeking a National Strategy: A Concert for Preserving Security and Promoting Freedom*, publicado el siguiente año, se amplió la discusión en un comentario detallado sobre la importancia del ciberespacio.²

Después de este período Estados Unidos ha desarrollado múltiples estrategias nacionales, incluyendo una para el intercambio de información. Sin embargo, aún no hay, irónicamente, una estrategia nacional

para el contenido de información.³ Si bien probablemente haya una gran cantidad de razones para esto, es la intención de los autores recomendar este tipo de estrategia. El trabajo de la Comisión Hart-Rudman es un recurso esencial para cualquier persona que intente formular un planteamiento con respecto al papel que podría desempeñar la revolución de la información en la estrategia de seguridad nacional. Pero si se comienza allí, también se reconoce que se requiere más trabajo preliminar. De hecho, se necesitaría investigar en mucho más detalle el carácter de la información como instrumento de poder nacional y su evolución histórica antes de intentar ofrecer un modelo conceptual y organizacional para desarrollar lo que podría ser llamado una estrategia nacional de información que sería adecuada para satisfacer los requisitos de seguridad nacional de EUA en la era de la información.

Probablemente todo plan de estudios instruido en las escuelas de comando y estado mayor y escuelas superiores de guerra militares en todas partes del mundo intenta explicar y analizar los elementos e instrumentos de poder nacional con el uso de algún tipo de modelo. Las Fuerzas Armadas de Estados Unidos usan un marco a veces identificado por las siglas DIME, que representan los *instrumentos de poder nacional* diplomáticos, informativos, militares y económicos.⁴ Si bien los instrumentos “D, M y E” son obvios y se definen por sí mismos, este no es el caso con el instrumento “I”. La definición propuesta que se usa en el presente artículo se basa en las estrategias de seguridad nacional emitidas por el presidente Ronald Reagan a fines de la década de los 80, incluyendo trabajo previo sobre el tema llevado a cabo por su gobierno. En términos simples, el *poder de la información* es el uso del contenido informativo, así como las tecnologías y capacidades que permiten el intercambio de este contenido, que se usa globalmente para incidir en el comportamiento social, político, económico o militar de los seres humanos, ya sea uno o billones, en apoyo de los objetivos de seguridad nacional.⁵

Todo Estado-nación y entidad política estratégicamente importante en la faz de la Tierra —incluso los actores no estatales tales como Hamas, Greenpeace o las Naciones Unidas— se esfuerza por usar la información como instrumento de poder, sin importar cuán tecnológicamente avanzada o conectada sea. Se usa la información para fomentar la productividad económica y desarrollar nuevas formas de producir las riquezas; mejorar el mando, control y eficacia de las fuerzas y operaciones militares; y llevar a cabo la diplomacia, tanto pública como tradicional. El poder de información es, y siempre ha sido, un componente y mecanismo de apoyo fundamental esencial, tal vez indispensable, para la creación y ejercicio de todas las otras formas de poder. Sin embargo, este hecho parece haber eludido la atención de la mayoría de los estrategas de seguridad nacional en Estados Unidos y ultramar.

La *National Security Strategy [NSS] of the United States* [Estrategia de Seguridad Nacional de Estados Unidos] formal, firmada en mayo de 2010 por el presidente Barack Obama, es otro ejemplo de guía nacional que está, tal vez, un cuarto llena pero tres cuartos vacía, proporcionando solo un rayito de esperanza.⁶ Si bien en esta NSS hay repetidas referencias a la información en cuanto a la necesidad de tanto compartirla

como protegerla, hay poco, si algún, sentido del poder del contenido de la información vinculada con las modernas tecnologías de comunicación de información (ICT) para sostener y fomentar el poder económico, que fue un segmento importante de la primera NSS de Reagan en 1987.

En la NSS, se habla repetidas veces del derecho del pueblo de tener acceso a la información, aunque hay poco, si algún, sentido del poder de la información para influir en las poblaciones por medio de la diplomacia pública para sostener, por ejemplo, la lucha de Estados Unidos contra el extremismo violento, y no hay ninguna mención, en absoluto, de las maneras en las que el poder de la información y sus relacionadas tecnologías de comunicación de información pueden mejorar y ampliar el poder y las capacidades militares de Estados Unidos. Se necesita una estrategia nacional coherente e integral de contenido de información para proporcionar el enfoque actualmente carente.

El ambiente de información: conectividad, contenido y cognición

De la misma manera que las naciones describen y evalúan el poder aéreo y el poder naval como la capacidad de usar esos ambientes, un indicador del poder de información podría ser la capacidad de usar el ambiente de información, descrito como la integración de las tres dimensiones de *la conectividad* (la capacidad de intercambiar la información), *el contenido* (la información en sí) y *el efecto cognitivo* (el impacto de las opiniones y comportamientos humanos) que resultan del uso de la conectividad para transmitir el contenido. Puesto que una comprensión del ambiente de información es esencial en el planteamiento propugnado aquí del poder de información y una estrategia de información, se necesita analizar el ambiente propio con más detalle.

La primera C, la conectividad, es más visible en las innumerables formas que usan las personas para enviar, transmitir, difundir y compartir la información. Si bien los seres humanos han usado varios métodos a lo largo de la historia para intercambiar la información —fuego de aviso, señales de humo, banderas de señales, periódicos, aún el legendario (aunque corto de vida) Pony Express— la conectividad basada en la tecnología moderna que aprovecha el espectro electromagnético comenzó con la introducción del telégrafo a mediados del siglo XIV. En sucesión relativamente rápida, el

telégrafo fue seguido por la telegrafía inalámbrica, el teléfono, radio, televisión, etcétera, hasta el presente. Hoy en día, en un mundo con el ciberespacio universalmente conectado, las personas pueden ver — en un dispositivo portátil llevado en la mano— la emisión en vivo de un acontecimiento al otro lado del mundo, ya sea si es un evento deportivo (p.ej., la Copa Mundial) o el terrorismo (p.ej., los ataques en Mumbai en noviembre de 2008 en donde los rehenes estaban usando Twitter para transmitir detalles mientras ocurrían los ataques). Esto es lo que la tecnología de la información, la ubicua TI, nos ha traído. Sin embargo, también es importante agregar que las formas no tecnológicas de la conectividad siguen siendo críticas— y a veces son aún más importantes. En todo caso, la conectividad tanto tecnológica como no tecnológica son componentes cruciales del ambiente de información contemporáneo.

Entonces, ¿qué nos ofrece la conectividad sin la segunda C: *el contenido*? Muy poco. A fin de cuentas, la utilidad de ser capaz de intercambiar la información depende de lo que se intercambia. Esta es otra área en la cual el impacto de la moderna TI ha sido profundo, a veces transformando la misma manera en que las personas estructuran y presentan información intelectual y técnica compleja. La prensa de Gutenberg comenzó la revolución, permitiendo la producción en masa de información estandarizada, ya sea como la Biblia, la Declaración de Independencia de Jefferson o la famosa pancarta de la Primera Guerra Mundial de Lord Kitchener con las palabras “¡Tu país TE necesita!”⁷ Más tarde, la fotografía fija y, luego, el vídeo ampliaron el contenido visual en reproducciones aparentemente exactas de los acontecimientos, desde los horrores del campo de batalla hasta la explicitud de las películas para adultos. Incluso más tarde, la televisión amplió el efecto de la fotografía a través de su capacidad de transmitir acontecimientos enteros.

La revolución digital traída por el Internet y la red mundial ha ampliado aún más esta capacidad, con el contenido en mundos virtuales en línea, tal como Second Life, que puede crear ambientes sintéticos donde los seres humanos hacen todo, desde asumir una personalidad e imagen completamente nueva hasta el entrenamiento virtual para llevar a cabo actos terroristas.⁸

Sin embargo, poniendo a un lado los efectos de los avances tecnológicos en el intercambio de información,

aún es crucial recordar que una enorme cantidad del contenido de la información se transmite a través de métodos no tecnológicos en situaciones culturales de alto contenido. Por ejemplo, una ceja levantada en una conversación en algunas culturas puede expresar más contenido que la conversación en sí, y dar las rosas a una amante puede expresar mensajes desde “gracias” hasta “lo siento”.

No obstante, ya sea un dominio tecnológico o no tecnológico, la forma del contenido más importante es, de hecho, una acción. La antigua frase acuñada, “los actos hablan por sí solos”, surge de este principio, como lo hace el disgusto de padres que oyen a sus hijos haciendo o diciendo cosas que les hacen preguntarse “¿De dónde aprendieron eso?”

Por último, *el contenido* entregado por *la conectividad* permite la tercera C y la más importante: *el impacto cognitivo*. Es en este punto que la mente humana aplica el significado a la información que ha recibido, donde se estima la belleza, se logra la persuasión, se lamenta la pérdida y se toman las decisiones. Sin embargo, esta dimensión del ambiente de información es más difícil de influir, porque pocas veces es cuantitativamente calculable y, por lo tanto, es difícil de manipular o incluso predecir. El público responderá al contenido de la información conforme a sus culturas, antecedentes, experiencias, emociones y una gran cantidad de otros factores. Como una vez le dijo el ex Subsecretario de Estado de Diplomacia pública y Asuntos públicos a un grupo de integrantes de la comunidad de operaciones de información del Ejército, el público puede oír significados diferentes de los intencionados si sus perspectivas difieren mucho de aquéllos que prepararon el contenido.⁹

Un ejemplo debe dejar esto en claro. En 1934, el brillante productor de cine alemán Leni Reifenstahl produjo un supuesto documental del congreso del Partido nazi celebrado en la cancha de deportes en Nuremberg. Esa película, *Des Triumph des Willens* (El Triunfo de la voluntad) fue una obra maestra de propaganda, pero obviamente afectó a los distintos públicos de maneras diferentes. El público alemán lo vio como prueba del renacimiento del brío y orgullo alemán después de los desastres y humillaciones de la Primera Guerra Mundial y la vida de la década de los años 1920 bajo las condiciones degradantes del Tratado de Versalles. Los espectadores en los países limítrofes de Alemania

vieron un mensaje diferente y más amenazante; para las personas más perspicaces, era una advertencia espantosa de la agresión creciente de Alemania.

El Modelo 3C del poder de la información

Por lo tanto, el medio de conectividad puede ser tecnológico o no tecnológico entre personas y el contenido visual, audio o un hecho, pero el resultado final es lo mismo: se afecta a un ser humano, quien internaliza la información, forma una opinión y, luego, se comporta de manera específica debido a la información. Cuando el ciclo culmina en un comportamiento observable, comienza de nuevo.

Una generación de estudiantes ha llegado a conocer estos —conectividad, contenido e impacto cognitivo— como el modelo “3C” de información. Este



El clérigo afgano Sadschad Mohsini agarra un teléfono inteligente, 24 de octubre de 2014, en Bamian, Afganistán. Mohsini rutinariamente usa los medios de comunicación social para asesorar a jóvenes en cuestiones de la fe y religión. El hijo de Mohsini le enseñó a navegar los motores de búsqueda y le explicó cómo funciona Facebook.

(Foto: Associated Press, Subel Bhandari, AP Images)

planteamiento tiene varios aspectos atractivos. En primer lugar, se basa firmemente en la doctrina aceptada sobre las operaciones de información de las Fuerzas Armadas de EUA.¹⁰ En segundo lugar, las tres dimensiones son sorprendentemente medibles. En tercer lugar, no es completamente dependiente de la tecnología. Los ejemplos de las tres C pueden ser observados hasta en los años que los asirios usaban espantosas representaciones de piedra del trato de prisioneros insurrectos para atemorizar políticamente a sus sujetos. En cuarto lugar, la explosión de las modernas tecnologías de comunicación de información ha hecho el uso del poder de información un elemento central del funcionamiento de todas las otras formas del poder actuales. No solo podemos identificar los aspectos organizacionales de las tres C, sino también describir claramente algunas de las asociaciones que se debe establecer entre los sectores públicos (el gobierno) y privados (empresas y la sociedad).

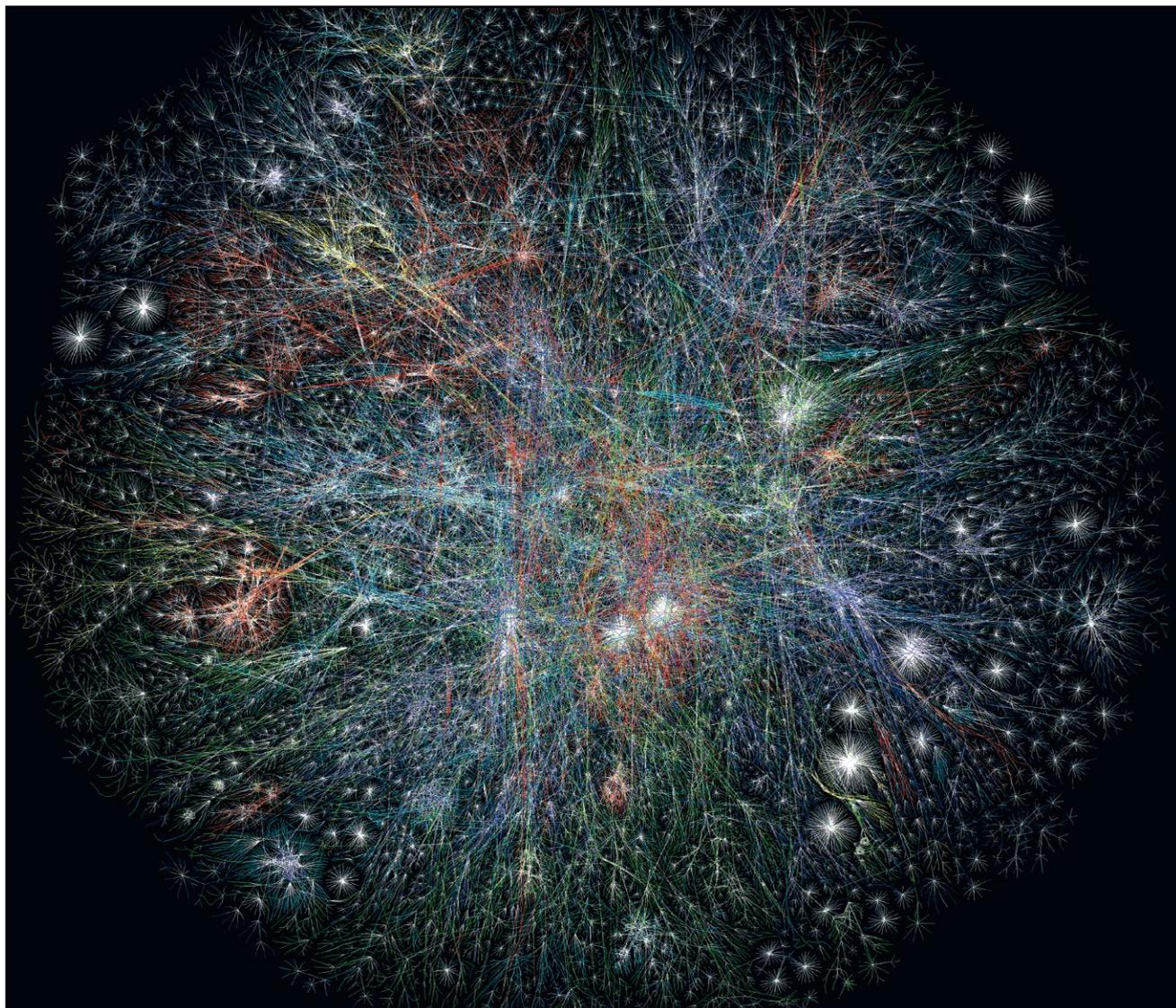
Por lo tanto, el modelo 3C demuestra que el poder de la información no surge —y no puede surgir— exclusivamente del gobierno o del sector privado, debe surgir de los dos, lo que sugiere un modelo organizacional de cómo podemos desarrollar mejor una estrategia y, después, hacerla operacional a través del uso del poder de información para lograr el cambio de comportamiento.

Buscar un equilibrio sinérgico entre proteger la conectividad y aprovechar el contenido para lograr la disonancia cognitiva que lleva a un cambio de comportamiento no es nuevo. Sin embargo, los esfuerzos para lograr un equilibrio de ese tipo han fluctuado en su eficacia y énfasis en la historia del poder de información como ha sido usado por Estados Unidos.

Un problema duradero

Se puede presumir que el asunto de proteger la conectividad mientras se usa como una medida para influir al crear una conciencia o cambio cognitivo es un fenómeno reciente, estimulado por la llegada del Internet y la red mundial. Sin embargo, un breve estudio histórico de la era industrial antes de los asuntos actuales señala que la necesidad de equilibrar la protección mientras se saca provecho de las mismas medidas para comunicar no es nuevo.

A principios de la Primera Guerra Mundial, tanto Estados Unidos como Alemania ya dependían en gran parte de los cables telegráficos transoceánicos para el comercio en un mercado global de rápido crecimiento.



Un mapa generado por computadora está superpuesto sobre una foto del mundo, representando las conexiones por el Internet, 23 de noviembre de 2003, emanando de las distintas regiones del mundo. Son codificados por color: El Pacífico-asiático—rojo; Europa, el Medio Oriente, Asia central y África—verde; Norteamérica—azul; Latinoamérica y el Caribe—amarillo; otras concentraciones regionalmente localizadas—blanco.

(Gráfico cortesía de Barrett Lyon, LyonLabs, The OPTE Project)

Consecuentemente, estos cables, controlados y propiedad de Gran Bretaña y Alemania, respectivamente, fueron blancos de la explotación y destrucción por ambas partes durante el conflicto. Esto dio lugar a que Estados Unidos desarrollase medios alternos de mando y control, la radio, durante el tramo final de la guerra.

Los problemas que enfrentó Estados Unidos en términos de mantener la conectividad a través de los dos medios son extrañamente similares a los problemas que enfrentamos hoy en día. La capacidad de pasar y establecer una prioridad para el contenido de información a través de un sistema de cable limitado llegó a ser

estratégicamente significativo. Hoy en día, enfrentamos los límites en la capacidad de ancho de banda. Del mismo modo, en el desarrollo incipiente de la radio se encontraron problemas con el espectro electromagnético en términos de frecuencias utilizables y libres de conflictos; esto es otro asunto de importancia hoy en día. Y, sin lugar a dudas, la dependencia significativa en las líneas del telégrafo transoceánico para las actividades diarias y comunicación económica se convirtió en una vulnerabilidad. Todos estos desafíos tienen significativos paralelos con los problemas de capacidad y vulnerabilidad del Internet hoy en día.¹¹



Carl T. Rowan, el entonces director de la Agencia de Información de EUA (USIA), discute el apoyo de la participación de EUA en Vietnam, julio de 1965, en una reunión del Consejo Nacional de Seguridad en el Cuarto del Gabinete en la Casa Blanca. En ese entonces, la USIA tenía más de 13.000 empleados. Esta agencia coordinó y distribuyó temas e información estratégicos a través de las transmisiones internacionales de la Voz de América junto con comunicados oficiales diarios al personal de las embajadas de EUA. La USIA también mantuvo un sistema de bibliotecas que ofrecieron la literatura y pensamientos filosóficos de EUA relativos a la democracia en todo el mundo.

(Foto cortesía de la Lyndon B. Johnson Presidential Library)

Además, en ese entonces, el presidente Woodrow Wilson consideró el beneficio de la persuasión e influencia en el uso de la información como un instrumento de poder nacional durante la guerra. Como resultado, Wilson estableció el Comité de Información Pública (CPI) para informar e interactuar con el mundo mientras influenciaba al público enemigo, sus líderes y fuerzas armadas. El Comité de Información Pública, dirigido por el periodista George Creel, obtuvo resultados mezclados, pero fue evidente que Wilson podría ver el gran beneficio de usar el mismo medio de información global —el telégrafo transoceánico— para rápidamente difundir sus mensajes diplomáticos por todo el mundo. En su artículo, “Propaganda: Can a Word Decide a War?”, publicado en la revista *Parameters*, Dennis M. Murphy y James F. White describen la reacción de Wilson:

Cuando Wilson dio su discurso “Los catorce puntos” en enero de 1918, los representantes del Comité de Información Pública en San Petersburgo y Moscú recibieron el texto por medio de radio y telegrafía transatlántica y pudieron pasarlo a los ciudadanos rusos a través de pancartas y folletos solo cuatro días después... Wilson estaba sorprendido por la difusión eficaz de sus metas de paz y

la reacción del mundo. Comentó a George Creel en diciembre de 1918, “Me pregunto si usted inconscientemente ha tejido una red de la cual no hay escape.”¹²

En la época de Wilson, como en la de hoy en día, la confianza que Estados Unidos depositaba en un sistema de conectividad vulnerable para el mando, control y prosperidad económica, mientras simultáneamente lo usaba como un instrumento para lograr efectos cognitivos tanto en aliados como enemigos, llegó a ser evidente. Aún en ese entonces, muchos alegaron la necesidad de desarrollar una estrategia nacional de información integral—que consideró tanto la protección de la conectividad como la explotación de la misma para incidir en un público objetivo— para manejar y dirigir eficazmente esta nueva tecnología. Sin embargo, no se desarrolló completamente ninguna política

integral en la época de Wilson o después. Como consecuencia, Estados Unidos andaba a tropezones por el resto del siglo XX con iniciativas de política graduales que resultaron en gran medida de la competencia con la Unión Soviética en la Guerra fría.

El poder de información en la Guerra fría

Al principio de la Guerra fría, los responsables de la formulación de políticas ampliamente la concibieron como una competencia entre ideologías a ser disputada principalmente a través del poder de información, pero estratégicamente apoyada por la amenaza del uso de la fuerza militar y la destrucción mutuamente asegurada. Reconociendo este hecho, el proyecto de ley Smith-Mundt de 1948 estableció la Agencia de información de Estados Unidos (USIA). El propósito de la ley era “promover la mejor comprensión de Estados Unidos entre los pueblos del mundo y fortalecer las relaciones internacionales cooperativas.”¹³ La misión de la USIA era actuar como la agencia responsable para lograr los efectos estratégicos de la información cognitiva a nivel mundial en apoyo de la estrategia y política de Estados Unidos.

Se organizó la USIA en una época cuando los medios para conectarse globalmente en el mundo

pos Segunda Guerra Mundial aumentaban rápidamente con los avances tecnológicos. Mientras la televisión estaba todavía emergiendo como una tecnología, la radio llegó a ser la capacidad global dominante para transmitir el mensaje de Estados Unidos a los públicos objetivos. Un resultado de esta iniciativa fue que la “Voz de América” se convirtió en el programa preeminente de la USIA en la Guerra fría. Aprovechó el alcance de la tecnología de radio para comunicar mensajes eficaces con la intención de influir y persuadir públicos deseados detrás de la Cortina de Hierro.

El gobierno de Reagan reconoció la necesidad de competir eficazmente en la lucha ideológica y dio el primer paso para desarrollar un documento integral de seguridad nacional sobre la información en 1984, con la Directiva de decisión de seguridad nacional (NSDD) 130, *U.S. International Information Policy* (Política de información internacional de EUA). El enfoque de esta directiva es lo que, hoy en día, puede ser denominada la comunicación estratégica, pero también hay discusión en el documento de la protección y uso de los aspectos de conectividad del ambiente de información. En el documento, se declara que “se necesita prestar más atención sistemática a las oportunidades ofrecidas por la teledifusión internacional... Nuevas tecnologías (especialmente en el campo de cintas de casete de audio y vídeo) han creado nuevos instrumentos cuyas posibilidades deben ser estudiadas.”¹⁴

En la NSDD 45, publicada en 1982, se reconoció también el requisito dominante de equilibrar la ampliación y protección de la conectividad para permitir la transmisión del mensaje:

La adquisición de nuevos sitios e instalaciones de transmisión debe ser una cuestión de prioridad... [con] la prioridad dada a proteger y, donde sea posible, ampliar las frecuencias disponibles a Estados Unidos para la transmisión internacional por onda corta. Se debe realizar una iniciativa coordinada



Un sitio web de reclutamiento y recaudación de fondos del Estado Islámico encontrado en la web profunda, la parte de contenido del Internet que no se puede indexar con motores estándares de búsqueda. Se conoce que el ISIS también usa otros medios de comunicación social, tales como los servicios de mensaje WhatsApp y KIK, para solicitar donaciones en la forma de lo que el grupo denomina “caridad humanitaria”.

(Imagen cortesía de Google)

de gran escala para abordar diplomáticamente la cuestión de perturbación en todos los foros internacionales y bilaterales pertinentes.¹⁵

La última frase se refiere a contrarrestar las actividades soviéticas de interferir electrónicamente con las señales de la “Voz de América” para impedir que los programas alcancen los públicos deseados detrás de la Cortina de Hierro. Se puede ver el deseo ruso de controlar el flujo de información en la política estratégica emitida por el Kremlin a fines de 2011 que, ante todo, tiene la intención de usar dicho control de la información para lograr efectos políticos —tanto interna como internacionalmente.¹⁶

El siguiente gran avance hacia una política de poder de información nacional de EUA ocurrió en el segundo gobierno de Clinton con el reconocimiento del crecimiento exponencial del Internet en Estados Unidos.¹⁷ En un comunicado de prensa publicado en septiembre de 1998, la Casa Blanca aludió a la importancia cada vez más aparente del Internet en el comercio y la economía, así como su vulnerabilidad a los elementos criminales. El gobierno “fortalecería su apoyo al comercio electrónico al permitir la exportación de una encriptación segura cuando se use para proteger información privilegiada financiera, sanitaria, médica o empresarial de forma electrónica.”¹⁸ En la Directiva de decisión presidencial 68 de 1999, *Concerning International Public Information* (Con respecto a la información pública

internacional), se reconoció independientemente la necesidad de incidir en los públicos extranjeros en apoyo de la política.¹⁹ Sin embargo, cuando concluyó el siglo XX, no había indicio alguno de un requisito de proporcionar un mecanismo estratégico para proteger el Internet mientras se aprovechaba del mismo a fin de influir y persuadir en un mundo cada vez más transparente. Esta era la situación a medida que Estados Unidos perezosamente hacía la transición a la era de la información durante el gobierno de George W. Bush, [que no debe confundirse con el gobierno de su padre, George H.W. Bush].

El dilema del siglo XXI: lograr el equilibrio

George W. Bush, durante toda parte de sus dos mandatos, reconoció el impacto estratégico del Internet y la red mundial en todos los instrumentos de poder nacional. Tal vez esto ocurrió, en parte, debido al uso eficaz de estas tecnologías por adversarios emergentes, pero también debido a la confianza significativa con el Internet que habían desarrollado las empresas de EUA y los intereses del gobierno para llevar a cabo las actividades diarias, el comercio y el mando y control.

Además, la información en calidad de una herramienta estratégica de influencia o arma ya no era un elemento exclusivo del gobierno. Mientras que en el pasado, los costos tecnológicos e infraestructura limitaron el poder de la información a la exclusividad de estado-naciones, corporaciones multinacionales y organizaciones no gubernamentales internacionales, tal como la Cruz Roja, que tenían recursos suficientes para operar los sistemas de información, el poder del ubicuo Internet y red mundial de bajo costo también podría ser manejado por personas o pequeños grupos. Por lo tanto, los responsables de la formulación de políticas estaban obligados a reconocer que el control estricto de un mensaje por el gobierno ya no era posible. Estuvieron obligados a reconocer que el manejo cuidadoso del ambiente de información era, desde entonces, esencial para competir activamente con adversarios que utilizaban el Internet para difundir sus mensajes.

De igual importancia, la dependencia económica debido al uso extenso del Internet por intereses económicos para llevar a cabo el comercio diario hizo la economía de Estados Unidos cada vez más vulnerable y sujeta a ataques.



La cognición, el Internet y el enfoque estratégico

Los ataques del 11 de septiembre de 2001 contra Estados Unidos dieron aún más forma a la estrategia del poder de información de George W. Bush. Nadie podría debatir que los ataques no fueron letalmente devastadores por sí solos. Sin embargo, la casi instantánea explotación de las imágenes y subsecuentes comunicaciones de propaganda mundiales usadas por los enemigos de EUA llegaron a ser el precursor alto y claro de la guerra en la era de la Información. La explotación de este acontecimiento por los perpetradores marcó el comienzo del uso extenso del Internet para entablar la guerra en la era de “nuevos” medios de comunicación.²⁰ El impacto psicológico de las imágenes de aviones chocando con símbolos del poder económico y militar de EUA se propagaron instantánea y globalmente, recibidas de maneras distintas por varios públicos— algunas personas con shock y horror, otras con adulación y elogios; era una señal sobria del creciente poder de la información para lograr los fines estratégicos a través de uso de las tecnologías de comunicación de información, tales como la televisión por satélite y cable y el Internet, como medios.



El presidente Barack Obama discute la estrategia en Siria con sus asesores de seguridad nacional, 31 de agosto de 2013, en la habitación de estado de la Casa Blanca.

(Foto oficial de la Casa Blanca, Pete Souza)

Además, la rápida explotación de las imágenes de los ataques por los adversarios reveló que Estados Unidos no estaba preparado para lidiar eficazmente con las exigencias de la guerra en la nueva dimensión del campo de batalla de información mundial. El carácter burocrático del gobierno reveló un impedimento para formular una política estratégica en cuanto a la información en una era donde la velocidad y agilidad eran imprescindibles para competir activa y sensiblemente.

Solo hace dos años, en 1999, la USIA había sido desmantelada como un “dividendo de paz” después de la Guerra fría y sus actividades repartidas en todo el Departamento de Estado. Nominalmente, el cargo de subsecretario de estado para la diplomacia pública y asuntos públicos había asumido las responsabilidades de los programas de información internacional, mientras las iniciativas de difusión internacional del Gobierno de EUA habían sido trasladadas a una semi-independiente Junta de Gobernadores de Transmisiones.²¹ Esta configuración muy disminuida, descentralizada y politizada resultó ser ineficaz después

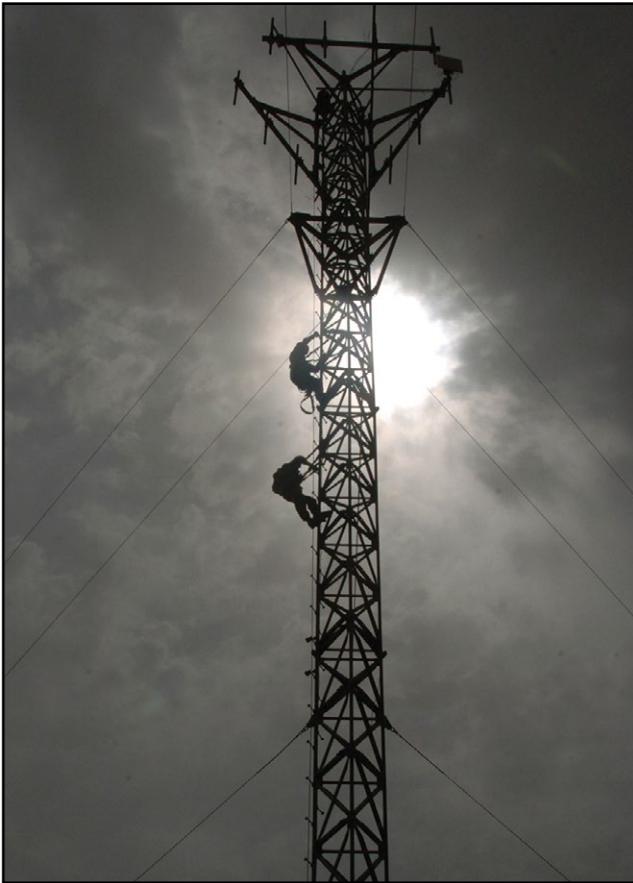
de los ataques del 11-S. Además, los problemas de la política y burocracia fueron agravados por una carencia de continuidad en el liderazgo, porque se nombraron cuatro subsecretarios de estado para la diplomacia pública y asuntos públicos durante los ocho años de la presidencia de George W. Bush y —aún más revelador, el puesto estuvo vacante por más de un tercio de este tiempo.²² No fue hasta 2007 que Karen Hughes, la tercera de los cuatro subsecretarios y una confidenta estrecha del presidente, publicó una Estrategia nacional para la diplomacia pública y comunicaciones estratégicas. Si bien en este documento se centró en informar, interactuar e influir, también se reconoció la importancia del Internet en esta iniciativa:

Todas las agencias y embajadas deben... incrementar el uso de nuevas tecnologías, incluyendo el uso creativo del Internet, salas de chat, blogs y las oportunidades de narración de cuentos en vídeo en el Internet para subrayar las políticas y programas de Estados Unidos.²³

En el mismo período, los terroristas, reconociendo la importancia estratégica de las comunicaciones para lograr sus objetivos a través de la influencia, incrementaron el número de sitios web patrocinados de 12 a principios del milenio a más de 7.000 a partir de mayo de 2010.²⁴

En la ausencia de un proceso de formulación eficaz de políticas y un mecanismo para la administración central, otras agencias del poder ejecutivo de los gobiernos de Bush llenaron el vacío de política al actuar independientemente de acuerdo con sus misiones y prioridades. En la Revisión Cuadrienal de Defensa de 2006 del Departamento de Defensa (DOD), se destacaron las comunicaciones estratégicas como un esfuerzo clave en tiempo de guerra, que resultó, a su vez, en otro estudio independiente en el cual se consideró cómo informar, interactuar e influenciar mejor, mientras se establecía una sección a nivel del DOD para encabezar la iniciativa.²⁵ En menos de un año, la misma sección del DOD publicó una política sumamente limitante sobre el uso del Internet como instrumento para esta iniciativa, supuestamente importante, de comunicaciones estratégicas.²⁶

Luego, la *National Strategy to Secure Cyberspace* (Estrategia nacional para proteger el ciberespacio), publicada en 2003, se centró exclusivamente en la



El soldado Justin Hill del 44º Batallón Expedicionario de Transmisiones, escala una torre de entrenamiento, mientras el sargento Joseph Raymond Chavis espera arriba, 23 de agosto de 2008, en el Campamento Victory, Irak. Hill y Chavis forman parte de equipo de entrenamiento de cable para instalar equipamiento de protocolo de radio por medio del Internet montado en las torres para mejorar las comunicaciones militares en Irak.

(Ejército de EUA, Especialista Evan D. Marcy)

necesidad de proteger el Internet y la infraestructura crítica relacionada que depende del Internet. Mientras se reconocían las interdependencias críticas de tanto el sector público como el sector privado en los esfuerzos de seguridad, se proporcionó un marco para el intercambio de información como un mecanismo de respuesta a incidentes a posteriori, pero no había estándares para crear un sistema más seguro que fuera menos vulnerable a la creciente amenaza. Además, no hay mención del Internet como mecanismo para influir a través del uso de las comunicaciones estratégicas o la diplomacia pública. De hecho, no se menciona la palabra “influencia” en el documento, dado que se centró en la conectividad, no el impacto cognitivo de la información.²⁷

Aunque estas iniciativas reconocieron la necesidad de competir en el ambiente de la información para

lograr efectos cognitivos mientras se protege la conectividad para la comunicación también reflejaron una dicotomía en su propósito, que no es de sorprender, dado la falta de algún tipo de estrategia de seguridad nacional central. El resultado fue distintas agencias de gobierno —y diferentes secciones en la misma agencia— centradas en distintas dimensiones del ambiente de la información. Esta tendencia continúa hoy en día con el gobierno de Obama.

El gobierno de Obama: más de lo mismo... pero con un rayito de esperanza

Si hay un grupo que debiera comprender el poder del Internet para comunicar e influir en el público, es el gobierno de Obama. Como candidato a la presidencia, el ex senador Obama hábilmente usó el Internet para recaudar fondos y difundir su mensaje político como nunca antes visto antes de la elección presidencial en su primer mandato. Esto continuó en su gobierno cuando el discurso semanal tradicional pasó de la radio al vídeo simultáneo. Obama usó el envío de mensajes de texto tipo SMS, podcast y transcripciones en línea en una variedad de idiomas para transmitir su discurso histórico “Nuevos comienzos” en Cairo en junio de 2009 a todas partes del Medio Oriente y África.²⁸ Obama también comprendió el requisito significativo de proteger el Internet al exigir una revisión de seguridad cibernética en menos de tres semanas después de haber ocupado su cargo.²⁹

Más tarde en el gobierno de Obama, la Casa Blanca respondió a un requisito del Congreso, al proporcionar el *National Framework for Strategic Communication* (Marco nacional de comunicaciones estratégicas), que se concentró en los aspectos cognitivos de la información como poder, pero, en su mayor parte, se discutieron los mecanismos usados para coordinar esa iniciativa.³⁰ La Casa Blanca también anunció un programa para continuar con la “Comprehensive National Cybersecurity Initiative” (Iniciativa integral de seguridad cibernética nacional) del gobierno de George W. Bush. Sin embargo, esta iniciativa se centró completamente en proteger el Internet —sin mención de su uso para comunicar estratégicamente.³¹ Estos documentos y políticas abordan el contenido y cognición de manera independiente y aparentemente hacia fines marcadamente distintos: proteger la conectividad (Internet) o aprovecharlo para hacer uso de sus efectos cognitivos.

Sin embargo, existen indicaciones que el gobierno de Obama comprende la necesidad de lograr el equilibrio con respecto a los dos objetivos. El Departamento de Defensa publicó una directiva con respecto a los medios de comunicación social en febrero de 2010, ordenando que los comandos de las Fuerzas Armadas abrieran el acceso a los sitios de comunicación social y permitieran que los integrantes militares informen e interactúen mientras simultáneamente avisaban a los líderes a “continuar defendiéndose contra actividades malintencionadas.”³² Según lo señalado anteriormente, la Estrategia de seguridad nacional predominante de 2010 proporcionó un rayo de esperanza al abordar tanto la seguridad como las comunicaciones estratégicas. Si bien abundan las demandas por la seguridad del Internet en esta estrategia, también se reconoce la necesidad del equilibrio para que se aproveche la comunicación:

Apoyamos la difusión y uso de estas tecnologías [el Internet, redes inalámbricas, teléfonos móviles inteligentes] para facilitar la libertad de expresión, ampliar el acceso a las informaciones, incrementar la transparencia y responsabilidad gubernamental y contrarrestar las restricciones de su uso. Además, utilizaremos mejor tales tecnologías para comunicar eficazmente nuestros mensajes al mundo.³³

Curiosamente, en enero de 2010, la entonces Secretaria de Estado Hillary Clinton pronunció un discurso muy anunciado sobre la libertad del Internet, indicando que la libertad de conectarse es parecida a la libertad de reunión. Ella agregó que “Permite que las personas tengan acceso en línea, se reúnan y, con esperanza, cooperen. Una vez que se tenga acceso al Internet, no se necesita ser un magnate o estrella de rock para tener un gran impacto en la sociedad.”³⁴ Los acontecimientos en el Medio Oriente, popularmente denominados la “Primavera árabe”, parecieron, a simple vista, apoyar esta posición. Sin embargo, los continuos disturbios en esta región ofrecen una advertencia sobre cualquier intento de establecer una explicación atribuida a una sola causa sobre un cambio político significativo, especialmente si el solo enfoque es la tecnología de la información.³⁵ Esto sugiere la complejidad e interrelación de la conectividad, contenido y cognición.

Tal vez la mejor estrategia hacia el futuro que ha sido publicado hasta el momento por el gobierno de Obama es su *International Strategy for Cyberspace*

(Estrategia internacional para el ciberespacio) que el Presidente firmó en mayo de 2011 y publicó en el Departamento de Estado. Este es el planteamiento más integral hasta la fecha para abordar las implicaciones estratégicas y el uso de este nuevo dominio. En dicha estrategia, se mencionan objetivos claves en el desarrollo económico, libertades en el Internet, gobernanza de la red y otros campos generales que están siendo radicalmente moldeados por el ciberespacio y, por lo tanto, establecen vínculos al poder de la información.³⁶

Sin embargo, la realidad es que ninguna agencia ejecutiva gubernamental por sí sola está a cargo del instrumento de información del poder nacional general. Por lo tanto, continuarán los conflictos entre las agencias que busquen proteger la tecnología y las agencias que intenten aprovecharla para competir cognitivamente en el mundo. Empeorando el problema es que el ambiente de la información —en su conectividad, contenido y dimensiones cognitivas— es completamente compartido y, a veces, dominado por el sector privado. Y este dilema no se limita a la conectividad representada por las tecnologías de comunicación de la información. El Poder Ejecutivo no controla lo que dice un senador... o lo que dice una artista tal como Lady Gaga.

Habiéndose desarrollado poco en términos de la política en cuanto al contenido desde la Primera Guerra Mundial, Estados Unidos se encuentra en una encrucijada que requiere una estrategia nacional de información predominante que incorpore la conectividad, contenido y cognición en todas sus formas. Según Bruce Hoffman, un profesor en la Universidad de Georgetown, “Nuestros adversarios tienen una estrategia de comunicaciones. Nosotros, desgraciadamente, no la tenemos.”³⁷

La modelación estratégica, organización y las 3C: Un planteamiento para una Estrategia Nacional de Información

El autor Harry Yarger, en su libro *Strategic Theory for the 21st Century: The Little Book on Big Strategy*, describe el pensamiento estratégico como “un proceso intelectual elaborado que busca crear una síntesis del consenso, esfuerzos y circunstancias para incidir favorablemente en el ambiente mientras se manejan los riesgos relacionados con la búsqueda de oportunidades y se reacciona a amenazas.”³⁸

Este proceso intelectual, como se relaciona con una estrategia de comunicaciones, es mejor considerado en una revisión de la definición del instrumento de información del poder nacional, que previamente describimos como “el uso del contenido informativo, así como las tecnologías y capacidades que permiten el intercambio de este contenido, que se usa globalmente para incidir en el comportamiento social, político, económico o militar de los seres humanos, ya sea uno o billones, en apoyo de los objetivos de seguridad nacional.” De esta definición, *los fines, medios y recursos* son evidentes y surge la oportunidad de estudiarlos desde la perspectiva de la conectividad, contenido y cognición.

Los fines son los efectos deseados que permiten el logro de los objetivos. Consecuentemente, una estrategia nacional de información debe intentar “incidir en el comportamiento social, político, económico y/o militar de los seres humanos, ya sea uno o un billón, en apoyo de los objetivos de seguridad nacional.”³⁹

Los medios reflejan los procesos que se usan para apoyar más eficazmente el logro de los fines, mientras los recursos son las capacidades que se usan sinérgicamente en los procesos que son inherentes a los medios.

En el caso de una estrategia nacional de información, en el presente artículo, se alega que el modelo 3C debe ser usado en consideración a la conectividad, contenido y cognición para proporcionar el enfoque estratégico y abordar completamente el uso del poder de información por Estados Unidos.

Las palabras claves “incidir en... el comportamiento” dentro de nuestra definición señalan el carácter cognitivo de los fines. La conectividad necesaria para incidir en el comportamiento humano en apoyo de los objetivos de seguridad nacional cubre todo el espectro desde la interacción personal de los soldados en el terreno hasta el uso de los medios de comunicación social por los Departamentos de Estado y Defensa. Toda estrategia de información debe considerar todas estas posibilidades cuando se asignan recursos e se integran capacidades.

Por ejemplo, mientras es importante proporcionar fondos a la iniciativa de la red trans-regional del DOD, también lo son los intercambios culturales y educativos patrocinados por el Departamento de Estado.⁴⁰ Además, dada la ejecución descentralizada

de estos programas e interacciones, un punto clave para lograr el éxito es definir un proceso (un medio) para garantizar que una agencia gubernamental principal de EUA proporcione una amplia guía que permita el uso del poder de información mientras garantiza que las comunicaciones ocurran en todos los niveles de manera que posibiliten los fines declarados. Este planteamiento impulsará el contenido adecuado que, a su vez, tendrá un impacto en la cognición, influenciando para afectar al comportamiento.

Según lo previamente señalado, el poder de la información y las modernas tecnologías de información-comunicación sostienen y fomentan el poder económico, mientras mejoran y amplían el poder y las capacidades militares de EUA. Estados Unidos depende de dicho poder para lograr el éxito, sin embargo, esa misma dependencia lo hace extremadamente vulnerable a ataques contra el mismo. Por lo tanto, las estrategias de ciberespacio naturalmente dan énfasis a los aspectos de seguridad de la conectividad sin abordar un planteamiento equilibrado con respecto a aprovecharla para proporcionar el contenido que afecta a la cognición.

Puesto que la información como poder está entrelazada y facilita los instrumentos diplomáticos, militares y económicos de poder nacional, no definir una agencia gubernamental principal de EUA para el instrumento de información llega a ser problemático en el mejor de los casos. Empeorando el problema es que, en gran parte, la industria privada controla la conectividad y no necesariamente está dispuesta a compartir las vulnerabilidades con el gobierno. Esto es mucho más allá de la psique nacional que equipara el poder de información a la propaganda y sus implicaciones peyorativas y, por ende, es poco probable que la Nación permita un “Departamento de Información.”⁴¹ Sin embargo, un modelo existente puede ser la clave del desarrollo exitoso de una estrategia de información holística de EUA y cualquier implementación política subsecuente de esta estrategia.

Parecido al poder de la información, el instrumento económico de poder se sitúa entre los sectores privado y público. De este modo, el Consejo económico nacional, establecido en 1993 en el gabinete del Presidente, puede proporcionar un modelo útil de emular en el desarrollo de un sistema similar para

manejar el poder de información nacional. Las cuatro funciones principales del consejo son “coordinar la formulación de políticas para asuntos internos e internacionales, coordinar asesoramiento de políticas económicas..., garantizar que las decisiones de política... sean consistentes con las metas económicas del Presidente y monitorear la implementación...”⁴² El consejo consiste de numerosos representantes de departamentos y agencias del gobierno cuyas políticas afectan a la economía de EUA.

Establecer un consejo nacional de información con un mandato similar parece ser un planteamiento razonable para el desarrollo de estrategias e implementación subsecuente de políticas basadas en la discusión previa. El consejo interactuaría y conseguiría la participación del sector privado, reuniría todas las agencias ejecutivas con intereses en la estrategia y política, y desarrollaría un planteamiento holístico y equilibrado que considera la conectividad, contenido y cognición. Usaría los medios y recursos que más eficazmente permitirían el logro de los fines definidos en apoyo a los objetivos de seguridad nacional mientras se consideran y mitigan los riesgos. Sobre todo, proporcionaría el asesoramiento directo y rendiría cuentas al Presidente. La composición de este tipo de consejo, sin lugar a dudas, sería a la discreción del Presidente y fácilmente podría crecer tanto de manera que sería incontrolable pero, como mínimo, debería incluir representantes del gobierno, el mundo empresarial y las tres C del ambiente de

información. Su trabajo enfatizaría la cooperación y coordinación para las metas estratégicas comunes de seguridad nacional como expresado en la *Estrategia de Seguridad Nacional*.

Conclusión

En el pasado, Estados Unidos pudo encontrar maneras de usar el poder de información sin una estrategia para definir y dirigir su uso. Sin embargo, un mundo cada vez más conectado y complejo exige una estrategia nacional de información. El poder de la información está entrelazado en todos los instrumentos diplomáticos, militares y económicos de poder nacional como un mecanismo facilitador de su éxito sinérgico. La importancia obvia de la información como poder exige que Estados Unidos desarrolle una estrategia nacional holística que considere todos los aspectos del ambiente de información: la conectividad, contenido y cognición. Solo si esto ocurre, Estados Unidos será capaz de manejar y competir eficazmente en un ambiente de información cada vez más confuso y complejo. ■

Nota del autor: Dan Kuehl falleció el 28 de junio de 2014. Fue un educador consagrado y un líder desinteresado. Fue maestro y mentor de miles de líderes de mayor jerarquía del Gobierno de EUA y sus aliados en cuanto al elemento de información del poder nacional. Fue un orgullo y un privilegio haber sido su amigo.

—Dennis Murphy

El Coronel (Retirado) Dennis Murphy, Ejército de EUA, es analista de mayor jerarquía de operaciones de ciberespacio en IHS Jane's. Previamente sirvió en calidad del director del Grupo Información en la Guerra del Centro de Liderazgo Estratégico en la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA. Ha servido en una variedad de posiciones de mando y estado mayor durante sus 27 años de servicio en el Ejército de EUA y como profesor invitado George C. Marshall para Juegos político-militares y diplomáticos del Instituto de servicio exterior del Departamento de Estado. Es acreditado en las relaciones públicas y comunicaciones militares por la Sociedad de Relaciones públicas de Estados Unidos.

El Teniente Coronel (Retirado) Dan Kuehl, Fuerza Aérea de EUA, PhD, era profesor de las operaciones de información en la Universidad Nacional de Defensa (NDU) por 18 años. En la NDU, Kuehl ayudó a desarrollar la primera gran iniciativa educativa del Departamento de Defensa en lo que en ese entonces se llamaba la guerra de información y, hasta su jubilación en junio de 2012, sirvió en calidad de director del programa de operaciones de información de la NDU. El Dr. Kuehl recibió su Doctorado de la Universidad de Duke.

Referencias bibliográficas

1. U.S. Commission on National Security Strategy in the 21st Century, *New World Coming: American Security in the 21st Century*, 15 de septiembre de 1999, págs. 1, 4, y 8, accedido 22 de junio de 2015, <http://govinfo.library.unt.edu/nssg/Reports/NWC.pdf>.
2. U.S. Commission on National Security Strategy in the 21st Century, *Seeking a National Strategy: A Concert for Preserving Security and Promoting Freedom*, 15 de abril de 2000, accedido 22 de junio de 2015, <http://govinfo.library.unt.edu/nssg/PhaseII.pdf>.
3. Una búsqueda en Google, llevada a cabo por los autores, de la frase "Estrategia nacional para" resultó en más de 17 millones de hits, con vínculos con la "prevención de suicidas", "identidades fiables en el ciberespacio", "prevención y control de hepatitis" y "combatir contra el terrorismo" para citar cuatro ejemplos de la primera página de resultados.
4. Joint Publication (JP) 1, *Doctrine for the Armed Forces of the United States* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 25 de marzo de 2013). Hay otros marcos analíticos, tales como el PMESII (político, militar, económico, social, infraestructura e información); el uso de DIME no tiene la intención de excluir otros marcos.
5. Dan Kuehl, "Defining Information Power," Strategic Forum #115, junio de 1997, sitio web de artículos de Phil Taylor (Universidad de Leeds), accedido 22 de junio de 2015, <http://media.leeds.ac.uk/papers/vp015a5f.html>; originalmente publicado por la Universidad Nacional de Defensa en de junio de 1997.
6. Barack Obama, *National Security Strategy*, mayo de 2010, accedido 22 de junio de 2015, http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/rss_viewer/national_security_strategy.pdf. Se reemplazó esta estrategia en 2015, accedido 15 de junio de 2015, https://www.whitehouse.gov/sites/default/files/docs/2015_national_security_strategy.pdf. Cabe observar que la *Estrategia de 2015* continúa el tema de la versión de 2010 con una sección dedicada a la seguridad cibernética pero con poca mención del valor del ciberespacio para expresar el contenido para lograr efectos cognitivos.
7. British Library, anuncio publicitario "Your country needs you" en *London Opinion*, XLII (546), 5 de septiembre de 1914, accedido 22 June 2015, <http://www.bl.uk/collection-items/your-country-needs-you>.
8. "Second Life," sitio web de Linden Lab website, accedido 22 de junio de 2015, <http://www.lindenlab.com/products/second-life>. Second Life es un mundo virtual en línea tridimensional que permite que los usuarios jueguen roles e interactúen con otros avatares en un ambiente de juego libre.
9. Karen Highes, comentarios hechos en una conferencia mundial de operaciones de información del Departamento de Defensa, 2005. Los dos autores estaban presentes.
10. JP 3-13, *Information Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, 20 de noviembre de 2014), págs. I-1-I-2.
11. Dennis M. Murphy, crítica literaria del artículo de Jonathan Reed Winkler, *Nexus: Strategic Communications and American Security in World War I*, *Parameters* 38(4) (Invierno de 2008-2009): págs. 147-148.
12. Dennis M. Murphy y James F. White, "Propaganda: Can a Word Decide a War?" *Parameters* 37 (3) (Otoño de 2007): págs. 18-19.
13. Matt Armstrong, "The Smith-Mundt Act: Myths, Facts and Recommendations," 24 de noviembre de 2009, página principal de Mountain Runner, accedido 19 de junio de 2015, http://www.mountainrunner.us/search?q=The%20Smith-Mundt%20Act%3A%20Myths%2C%20Facts%20and%20Recommendations&f_collectionId=55324e8de4b0323bd730fa5a; The United States Information and Educational Exchange Act, Pub. L. Nro. 80-402 (1948).
14. Ronald Reagan, "U.S. International Information Policy," National Security Decision Directive 130, 6 de marzo de 1984, accedido 19 de junio de 2015, <http://www.reagan.utexas.edu/archives/reference/Scanned%20NSDD/NSDD130.pdf>.
15. Ronald Reagan, United States International Broadcasting," National Security Decision Directive 45, 15 de julio de 1982, accedido 19 de junio de 2015, <http://www.reagan.utexas.edu/archives/reference/Scanned%20NSDD/NSDD45.pdf>.
16. Ministerio de Defensa ruso, "Conceptual Views Regarding the Activities of the Armed Forces of the Russian Federation in Information Space", 2011, accedido 19 de junio de 2015, <http://www.pircenter.org/media/content/files/9/13480921870.pdf>. Una traducción extraoficial está disponible en el sitio web del NATO Cooperative Cyber Defence Centre of Excellence, accedido 19 de junio de 2015, https://ccdcoe.org/strategies/Russian_Federation_unofficial_translation.pdf. Obsérvese que no menciona el "ciberespacio" sin en su lugar, el "espacio de información." Esto no trata de la tecnología; trata del impacto cognitivo.
17. Pew Research Center, "Internet Use Over Time," sitio web del Pew Research Center, accedido 19 de junio de 2015, <http://www.pewinternet.org/data-trend/internet-use/internet-use-over-time/>.
18. William J. Clinton, "Administration Updates Encryption Policy," Press Release (Washington, DC: The White House, 16 de septiembre de 1998).
19. William J. Clinton, Presidential Decision Directive 68, *Concerning International Public Information*, 1999, disponible en la Biblioteca presidencial de Clinton, accedido 19 de junio de 2015, <http://www.clintonlibrary.gov/previous/Documents/0207.pdf>.
20. Nuevos medios de comunicación como se usan en el presente artículo son todas las capacidades que le permita a una amplia variedad de actores (individuos a través de los estados-naciones) crear y difundir información en tiempo real o casi en tiempo real que puede afectar a un gran público (regional o mundial).
21. Dennis M. Murphy, "Strategic Communication: Wielding the Information Element of Power," *U.S. Army War College Guide to National Security, Volume I: Theory of War and Strategy*, ed. J. Boone Bartholomees, Jr. (Carlisle, Pensilvania: Strategic Studies Institute, 2008), págs. 181-182.
22. Matt Armstrong, "Whither Public Diplomacy? Sixty-six Days (and Counting) Without an Undersecretary," página principal de Mountain Runner, 23 de marzo de 2009, accedido 19 de junio de 2015, http://mountainrunner.us/2009/03/whither_public_diplomacy/.
23. George W. Bush, *U.S. National Strategy for Public Diplomacy and Strategic Communication* (Washington, DC: The White House, marzo de 2007), p. 6.
24. Bruce Hoffman, *Internet Terror Recruitment and Tradecraft*:

How Can We Address an Evolving Tool While Protecting Free Speech?, testimonio escrito sometido al House Committee on Homeland Security, Subcommittee on Intelligence, Information Sharing, and Terrorism Risk Assessment, 26 de 2010: p. 7, accedido 19 de junio de 2015, <http://chsdemocrats.house.gov/SiteDocuments/20100526101502-95237.pdf>.

25. U.S. Deputy Secretary of Defense, *2006 Quadrennial Defense Review (QDR) Strategic Communication (SC) Execution Roadmap*, Memorandum for Secretaries of the Military Departments (Washington, DC: U.S. Department of Defense, 25 de septiembre de 2006), accedido 19 de junio de 2015; <http://www.defense.gov/pubs/pdfs/QDRRoadmap20060925a.pdf>.

26. El 8 de junio de 2007, el Subsecretario de Defensa publicó un memorándum titulado *Policy for Department of Defense Interactive Internet Activities*. Esta política solo permitió que el personal de asuntos públicos interactúen con los medios de comunicación a través del Internet y designó la autoridad para hacer actividades en el Internet a ser controlado a nivel de General.

27. George W. Bush, *The National Strategy to Secure Cyberspace*, (Washington, DC: The White House, febrero de 2003), accedido 19 de junio de 2015, https://www.us-cert.gov/sites/default/files/publications/cyberspace_strategy.pdf.

28. Barack Obama, "Remarks by the President on a New Beginning," discurso presentado en la Universidad de Cairo, 4 de junio de 2009, accedido 19 de junio de 2015, <http://www.whitehouse.gov/blog/NewBeginning>.

29. The White House, Office of the Press Secretary, "President Obama Directs the National Security and Homeland Security Advisors to Conduct Immediate Cyber Security Review, Melissa Hathaway Selected to Lead the Review" Comunicado de prensa de la Casa Blanca, 9 de febrero de 2009, accedido 26 de marzo de 2015, <https://www.whitehouse.gov/the-press-office/president-obama-directs-national-security-and-homeland-security-advisors-conduct-im>.

30. Barack Obama, *National Framework for Strategic Communication* (Washington, DC: The White House, febrero de 2010).

31. Barack Obama, *The Comprehensive National Cybersecurity Initiative*, Papel Blanco de la Casa Blanca, mayo de 2009, accedido 22 de junio de 2015, <http://www.whitehouse.gov/cybersecurity/>

[comprehensive-national-cybersecurity-initiative](#).

32. U.S. Deputy Secretary of Defense, *Responsible and Effective Use of Internet-Based Capabilities*, Memorandum for Secretaries of the Military Departments, 25 de febrero de 2010, accedido 22 de junio de 2015, <http://www.defense.gov/NEWS/DTM%2009-026.pdf>.

33. Barack Obama, *National Security Strategy*, mayo de 2010: p. 39, accedido 22 de junio de 2015, https://www.whitehouse.gov/sites/default/files/rss_viewer/national_security_strategy.pdf.

34. Hillary Rodham Clinton, "Remarks on Internet Freedom," speech at the Newseum, Washington, DC, 21 de enero de 2010, accedido 22 de junio de 2015, <http://www.state.gov/secretary/20092013clinton/rm/2010/01/135519.htm>.

35. Evgeny Morozov, *The Net Delusion* (Nueva York: Public Affairs, 2011), págs. 48-49.

36. Barack Obama, *International Strategy for Cyberspace: Prosperity, Security, and Openness in a Networked World*, mayo de 2011, accedido 22 de junio de 2015, https://www.whitehouse.gov/sites/default/files/rss_viewer/international_strategy_for_cyberspace.pdf.

37. Bruce Hoffman, quoted in Stew Magnuson, "Futile to Control Internet Terrorist Recruitment, Witnesses Say," *National Defense Magazine*, julio de 2010, accedido 22 de junio de 2015, <http://www.nationaldefensemagazine.org/archive/2010/July/Pages/FutiletoControlInternetTerroristRecruitment.aspx>.

38. Harry R. Yarger, *Strategic Theory for the 21st Century: The Little Book on Big Strategy* (Carlisle Barracks, Pensilvania: Strategic Studies Institute, 2006), p. 36.

39. Kuehl, "Defining Information Power."

40. Senate Report 112-026, National Defense Authorization Act for Fiscal Year 2012, Library of Congress, accedido 22 de junio de 2015, [http://thomas.loc.gov/cgi-bin/cpquery/?&sid=cp11268\]-t5&r_n=sr026.112&dbname=cp112&&sel=TOC_800764&](http://thomas.loc.gov/cgi-bin/cpquery/?&sid=cp11268]-t5&r_n=sr026.112&dbname=cp112&&sel=TOC_800764&).

41. Murphy y White, "Propaganda: Can a Word Decide a War?" 15.

42. "National Economic Council, Overview" sitio web de la Casa Blanca, accedido 18 de junio de 2015, <http://www.whitehouse.gov/administration/eop/nec>.



El Teniente General Ben Hodges, Comandante del Ejército de EUA en Europa, es entrevistado por miembros de los medios de comunicación de Rumanía en el Área de Entrenamiento Smarden en Rumanía después de haber observado el salto de paracaidistas de la 173ª Brigada Aerotransportada en el área de entrenamiento, 24 de marzo de 2015.

(Foto: Stars and Stripes, Michael Abrams)

Los comandantes y la comunicación

Teniente Coronel David Hylton, Ejército de EUA

Esta es la esencia de la buena comunicación: tener la intención correcta al principio y dejar que nuestras acciones hablen por sí mismas.

—Almirante Michael Mullen

Es imposible no comunicarse de una forma u otra. Toda palabra, imagen y acción tomada —o no tomada— transmite mensajes a varios públicos y la globalización de los medios de comunicación ha

creado un ambiente de seguridad en el cual los mensajes pueden tener un impacto rápido y potencialmente decisivo. En los conflictos actuales, las percepciones de las poblaciones interesadas han llegado a ser, en algunos casos, tan importantes —o más importantes— que las actividades y operaciones que se llevan a cabo en el terreno. Consecuentemente, los líderes en todos los niveles han reconocido la necesidad de considerar e incorporar la comunicación pública en sus actividades.

La importancia de la comunicación pública con respecto a su posible impacto en las operaciones militares es difícil de exagerar. El ya jubilado almirante James Stavridis describió la primacía de la comunicación como una herramienta que él usó para lidiar con asuntos en Latinoamérica, mientras servía en calidad de comandante del Comando Sur de Estados Unidos, diciendo, “La comunicación estratégica es nuestra batería principal. Tenemos la función de lanzar ideas, no misiles tipo Tomahawk.”¹

La comunicación puede ser la única herramienta disponible al comandante para responder a una situación en desarrollo que afecta a los intereses de Estados Unidos. La comunicación eficaz frecuentemente establece las condiciones para las futuras operaciones y, en algunos casos, puede ser usada para impedir futuros conflictos.

Hacia una definición de la comunicación pública

Frecuentemente, la comunicación es mal entendida por muchas razones. No se define la comunicación en la doctrina, aunque el término ha sido usado recurrentemente en la historia reciente. Los usos contradictorios y diferentes definiciones de “comunicación” propuestos e implementados entre los varios comandos y agencias han complicado la falta de una definición oficial. Además, muchas de las diversas entidades que toman parte en el uso de la comunicación —tales como asuntos públicos, operaciones militares de apoyo de información (previamente conocidas como las operaciones psicológicas) y las operaciones de información— han propuesto sus definiciones basadas en sus propias perspectivas, intereses y agendas. Esta confusión, junto con otras definiciones contradictorias formuladas por el Departamento de Defensa y otras agencias del Gobierno de EUA tal como el Departamento de Estado, ha producido un impacto negativo en las iniciativas de comunicación.

Cómo clarificar el significado

En su forma más sencilla, la comunicación es el intercambio de ideas entre dos partes. El transmisor transmite un mensaje al receptor, que interpreta el mensaje a través de filtros culturales, políticos y sociales. Luego, el receptor le proporciona la retroalimentación al transmisor, que interpreta la retroalimentación

con otro conjunto de filtros. Los conceptos de comunicación se encuentran en todas partes de la comunicación estratégica, estrategia de comunicaciones y, más recientemente, la sincronización de comunicaciones. Todos estos términos son interrelacionados pero pueden ser relevantes en distintos niveles de comunicación a ser considerados por el comandante.

En el presente artículo, se usa la comunicación como un término predominante para referirse a las varias formas de comunicación externa que puede llevar a cabo un líder.

La comunicación estratégica

La comunicación estratégica (STRATCOM) fue el primer término adoptado por el gobierno (popularizado después del 11-S) que intentó proporcionar una definición aceptable de las actividades sincronizadas de nivel estratégico dirigidas hacia un mensaje unificado que apoye los objetivos estratégicos. La STRATCOM inicialmente era considerada una fuerza guía detrás del alineamiento de los instrumentos diplomáticos, informativos, militares y económicos del poder nacional para lograr las metas y objetivos nacionales —una tarea compleja y abrumadora. Conceptualmente, la STRATCOM fue concebida como una fórmula de los niveles más altos del poder gubernamental y luego se filtró a todos los niveles de actividades gubernamentales para crear una unidad de mensajes que estandarizó y apoyó todas las otras actividades estratégicas.

Subsecuentemente, la STRATCOM llegó a ser principalmente enfocada en las actividades de comunicación pública. Hoy en día, se reconoce que si bien las actividades de comunicación en todos niveles tienen distintos desafíos, las actividades se basan en un conjunto central de conceptos y principios generalmente concebidos como medidas tomadas para alinear las acciones, palabras e imágenes de una organización. La aceptación uniforme de este concepto general aparece en varias definiciones de la STRATCOM. Por ejemplo, en la Publicación Conjunta 1-02, *Department of Defense Dictionary of Military and Associated Terms*, [Diccionario de términos militares y términos relacionados del Departamento de Defensa], se define la comunicación estratégica como—

iniciativas enfocadas del Gobierno de EUA para comprender y relacionarse con públicos clave a fin de crear, fortalecer y conservar

las condiciones favorables para la promoción de los intereses, políticas y objetivos del Gobierno de Estados Unidos por medio del uso de programas, planes, temas, mensajes y productos coordinados que son sincronizados con las acciones de todos los instrumentos del poder nacional.²

En la *Commander's Handbook for Strategic Communication and Communication Strategy* [Guía del comandante para la comunicación estratégica y estrategia de comunicaciones] de 2010, se usa la misma definición pero se agrega, “Además y más específicamente, la SC [comunicación estratégica, o STRATCOM] eficaz requiere la sincronización de temas, mensajes, imágenes y acciones cruciales con otras operaciones letales y no letales.”³

En otras partes, el erudito Christopher Paul sugiere una definición aceptada de la comunicación estratégica: “acciones, mensajes, imágenes coordinadas y otras formas de señales o interacción con la intención de informar, influenciar o persuadir a públicos seleccionados en apoyo de objetivos nacionales.”⁴

Además, un informe del Departamento de Defensa de 2009 sobre la STRATCOM ofrece una explicación mucho más detallada:

La comunicación estratégica es el alineamiento de múltiples líneas de operación (p.ej., la implementación de políticas, asuntos públicos, movimiento de fuerzas, operaciones de información, etc.) que, juntos, generan efectos para apoyar los objetivos nacionales. En esencia, la comunicación estratégica significa compartir el significado (p.ej., la comunicación) en apoyo de objetivos nacionales (p.ej., estratégicamente). Esto implica escuchar tanto como transmitir y es relevante no solo a la información, sino también a la comunicación física— acciones que expresan significado.⁵

Sin importar el gran esfuerzo gastado por muchas agencias para clarificar y refinar el concepto para ser de uso en el nivel de políticas, muchas personas se oponen al uso del término STRATCOM en las Fuerzas Armadas, por dos motivos principales. En primer lugar, el comandante militar no ejerce control de todos los instrumentos de poder nacional. Si bien se reconoce que el comandante es un contribuidor al instrumento informativo y es la parte interesada mayoritaria en

el instrumento militar, también es evidente que los comandantes deben depender del resto del gobierno, y coordinar con el mismo, para el uso de los otros elementos del poder nacional para lograr un efecto de STRATCOM. Esta coordinación está rutinariamente afectada por desacuerdos de política interna y lentitud burocrática que frecuentemente inhiben la formulación y ejecución de una STRATCOM a nivel nacional. Sin embargo, en los niveles inferiores, los comandantes deben recordar que sí tienen las herramientas que copian, hasta cierto grado, otros instrumentos del poder nacional. Por ejemplo, en una situación dada, las interacciones con líderes claves llevadas a cabo por el comandante tiene potencial de complementar la diplomacia regional, mientras gastos enfocados por las fuerzas de un comandante pueden complementar el uso general del instrumento económico por el gobierno con un propósito estratégico.

El segundo desacuerdo con el término se basa en la palabra *estratégica*. Si bien un comandante táctico normalmente tendrá poca oportunidad directa de interactuar con los otros instrumentos de poder nacional a nivel estratégico, la globalización de las comunicaciones ha resultado en una situación donde las acciones tácticas pueden tener un efecto estratégico. Por lo tanto, los comandantes en todos los niveles podrán tomar decisiones que tengan efectos y repercusiones que se extiendan más allá de sus áreas de operaciones asignadas. Haciendo comentarios sobre este acontecimiento moderno, el almirante Michael Mullen, ex Jefe de Estado Mayor Conjunto observa,

Ha llegado el momento para examinar más estrechamente la “comunicación estratégica.” Francamente, no me gusta el término. Nos obsesionamos demasiado con esta palabra, estratégica. Si no hemos aprendido nada más en los últimos ocho años, debe ser que han desaparecido los límites entre lo estratégico, operacional y táctico.⁶

La estrategia de comunicaciones

La estrategia de comunicaciones, o COMMSTRAT, también conocida como la estrategia de comunicaciones del comandante, es una iniciativa de refinar y adaptar el concepto de STRATCOM para los esfuerzos de comunicación a nivel del comando combatiente o institución militar y al nivel operacional o regional. Los



Oficiales Técnicos Tim Reeves y Kevin Crisp del 1^{er} Batallón del 168^o Regimiento de Aviación de la Guardia Nacional del estado de Washington, con una gran bandera colgante sobre el Estrecho de Puget en rumbo al parque Gas Work en la ciudad de Seattle como parte de la celebración del 4 de julio de 2015, patrocinada por Seattle Seafare.

(Foto: Guardia Nacional de Washington, Sgto. 1^o Adolf Pinlac)

comandantes combatientes usan la COMMSTRAT para alinear las actividades que controlan a fin de lograr sus objetivos y metas en sus áreas de responsabilidad. Como es con la STRATCOM, un comandante que usa la COMMSTRAT no ejerce control sobre los instrumentos diplomáticos, informativos y económicos y, por lo tanto, el comando debe coordinar con las agencias responsables de los otros instrumentos de poder nacional para sincronizar las acciones planificadas con palabras para lograr los objetivos del comandante.

Por lo tanto, debido a su naturaleza, la COMMSTRAT es inherentemente difícil de coordinar. Los distintos objetivos, metas, prioridades, opiniones y agendas de todas las partes implicadas frecuentemente son contrarios a los del comandante. Además, la COMMSTRAT depende de la orientación de los que formulan las políticas de STRATCOM de alto nivel del gobierno como un conjunto en el Departamento de Defensa o el Estado Mayor Conjunto para guiar y alinear los esfuerzos con otros elementos gubernamentales.

La sincronización de comunicaciones

La guía más actualizada para estas actividades de comunicación se menciona en un proceso de sincronización de comunicaciones relativamente nuevo discutido en la Nota de Doctrina Conjunta 2-13 *Commander's Communication Synchronization* [Sincronización de comunicaciones del Comandante], publicado en 2013. En la publicación, se define la sincronización de comunicación como—

el proceso de un comandante de fuerza conjunta para coordinar y sincronizar los temas, mensajes, imágenes, operaciones y acciones para apoyar los objetivos relacionados con la comunicación estratégica y garantizar la integridad y coherencia de los temas y mensajes hasta el nivel táctico inferior a través de la integración y sincronización de todas las actividades de comunicación relevantes.⁷

Los comandantes usan la sincronización de comunicaciones (un proceso) para coordinar las acciones de sus comandos a fin de lograr el éxito en la misión.

La sincronización de comunicaciones es más estrechamente enfocada que la COMMSTRAT, pero no opera en un vacío. Está integrada en la COMMSTRAT, de la misma manera que la COMMSTRAT está integrada en la STRATCOM.

Temas de comunicación recurrentes

Si bien no todas las definiciones militares de lo que es la comunicación están de acuerdo con todos los aspectos de las comunicaciones, están universalmente de acuerdo con la necesidad de planificar y coordinar las iniciativas de comunicación. Como resultado, hay temas recurrentes comunes en las definiciones. Estos temas son esenciales en las actividades de comunicación y muchos de estos se basan en el comandante y su capacidad de liderazgo.

La comunicación a través de la acción. El primer tema común es que las acciones comunican. Esto se refleja el viejo adagio “los actos hablan por sí solos.” En la estrategia de comunicación estratégica de teatro

de 2008 de la Fuerza de Asistencia en Materia de Seguridad internacional (ISAF), se declara:

Garanticemos que las acciones correspondan con las palabras. Debemos garantizar que haremos lo que prometemos hacer. Invariablemente, nuestras acciones tendrán mayor impacto que lo que comunicamos verbalmente o por escrito. La coherencia entre “vídeo” y “audio” reforzará nuestros mensajes de STRATCOM y mantendrá la credibilidad de la ISAF.⁸

Las acciones son frecuentemente el aspecto más visible de las políticas y metas de una organización. Toda acción —tales como las interacciones con líderes de un país anfitrión, cooperación entre fuerzas militares, movimientos en el terreno, visitas de líderes, sobrevuelos de aviones y tránsitos de buques— transmite mensajes. En la era del Internet, los informes de acciones tomadas y los resultados de estas acciones rápidamente se difunden a todas partes del mundo y



Afganos gritan lemas anti-estadounidenses durante una manifestación en Meherlam, provincia de Laghman, al este de Kabul, Afganistán, 23 de febrero de 2012. Las policías afganas efectuaron disparos de advertencia al aire para dispersar a centenares de manifestantes que trataron de forzar la entrada en una base militar norteamericana al este del país para demostrar su furia con respecto al incidente de la quema de Coranes.

(Foto: AP, Rahmat Gul)

afectan las percepciones de los públicos que el comandante intenta influenciar. Es importante conceptualizar cómo estas acciones serán percibidas por los distintos públicos y cuál será el mensaje transmitido. Es importante también reconocer que hay riesgos en los cuales las acciones tomadas no transmitirán los mensajes deseados o pueden ir en contra de las palabras e imágenes usadas. Además, la inacción es una forma de comunicación porque no tomar una acción también transmite un mensaje, que también puede presentar considerables riesgos.

Desde una perspectiva estratégica, en la planificación de una estrategia de comunicación, se debe enfatizar no permitir surgir una brecha entre *lo que se dice y lo que se hace*. Esta brecha surge en las mentes de los públicos objetivos si las declaraciones de una organización contradicen las acciones que toma. Decir una cosa mientras se hace otra transmite mensajes contradictorios y debilita la credibilidad. Ejemplos recientes de esta brecha surgieron en las operaciones en Afganistán, donde las fuerzas de la OTAN proclamaron su respeto al pueblo afgano y el Islam, un mensaje verbal que pareció contradicho por las imágenes e incidentes de bajas civiles y las operaciones militares dentro y alrededor de mezquitas. Tales incoherencias aparentes fueron exitosamente explotadas por el Talibán a través de imágenes globalmente distribuidas en el Internet.

Los líderes en todos los niveles pueden disminuir esta brecha al establecer una organización o proceso para analizar las acciones planificadas y determinar si estas acciones contradicen las palabras del comando. Esto permite que el comandante lleve a cabo un análisis de riesgos más eficaz si toma una decisión deliberada para realizar o modificar una operación. Esto también permite a la organización la oportunidad de anticipar las posibles consecuencias adversas de sus acciones y tomar la iniciativa en el control de daños pos operaciones. Como fue observado por el almirante Mullen,

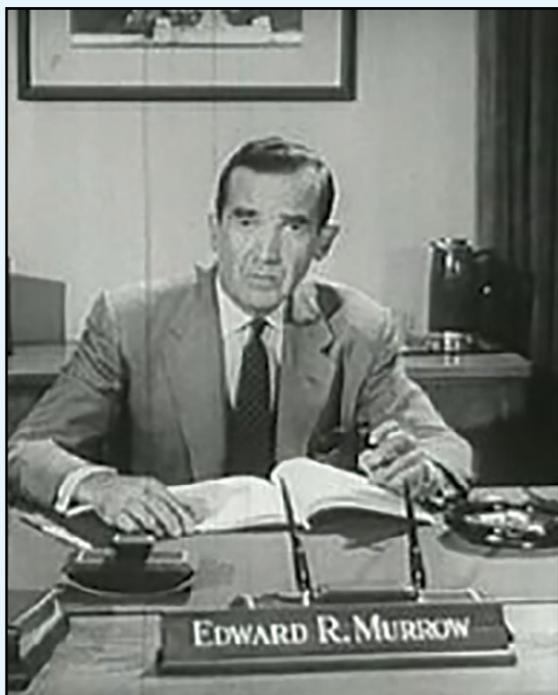


Un niño afgano agita una bandera ante un integrante de las fuerzas de la coalición mientras viaja a una clínica médica dirigida por las Fuerzas nacionales de seguridad afganas en el distrito Panjwai, provincia de Kandahar, Afganistán, 12 de marzo de 2013. Se celebró la clínica a fin de establecer condiciones para mejorar la seguridad, gobernabilidad y desarrollo.

(Ejército de EUA, Especialista Joshua Kruger, Combat Camera)

Nos hacemos más daño si nuestras palabras no corresponden con nuestras acciones. Nuestros enemigos normalmente monitorean las noticias para discernir la intención de la coalición y de EUA en comparación con las acciones de nuestras fuerzas. Cuando encuentran una brecha entre “lo que se dice y lo que se hace” —tal como en Abu Ghraib— pueden sacar provecho de la misma. Francamente, debemos hacerlo también.⁹

Estableciendo una mentalidad de comunicaciones. Los comandantes crean las condiciones para impedir las trampas de esta brecha al establecer una *mentalidad de comunicaciones* en la unidad. Los comandantes lo hacen al incluir los objetivos de comunicación como parte de su visión y de los objetivos generales. Si la comunicación es parte de los objetivos del comandante, el estado mayor y los líderes subalternos están obligados a considerar e incluir la comunicación en su formulación de objetivos y planificación operacional. Con una mentalidad de comunicaciones, el estado mayor y los comandantes subalternos se acostumbran a considerar automáticamente los efectos de sus acciones en términos de percepciones públicas y posibles reacciones.



(Foto cortesía del U.S. Army Pictorial Center)

Edward R. Murrow, entonces director de la Agencia de Información de EUA, aparece en la película contra-propaganda de la Guerra fría *The Challenge of Ideas* de 1961 para discutir la lucha ideológica entre Estados Unidos y la Unión Soviética.

Edward R. Murrow era un notable periodista norteamericano que ganó importancia como presentador de radio en la Segunda Guerra Mundial. Después de la guerra, recibió atención internacional, produciendo una serie de informes investigativos que llevó a la censura del Senador norteamericano Joseph McCarthy, que supuestamente había estado usando tácticas difamatorias para encontrar y estigmatizar a personas en el gobierno y los medios de comunicación que él consideró agentes comunistas. En 1961, Murrow fue designado por el presidente Kennedy a encabezar la Agencia de Información de EUA (USIA). Murrow aceptó el nombramiento con la condición de que fuera incluido en todas las reuniones de gabinete y del Consejo Nacional de Seguridad para que la política fuese sincronizada con los comunicados de prensa oficiales del Gobierno, especialmente en tiempos de crisis. Sirvió en este cargo hasta 1964.¹³

Consecuentemente, incluyen la comunicación al principio y en todas las etapas subsiguientes de la planificación.

El establecimiento de un proceso y una organización responsable por la comunicación también forma parte del establecimiento de la mentalidad de comunicaciones necesaria. Se usan el proceso y la organización para identificar nuevas oportunidades de comunicación y trabajar con el estado mayor a fin de hacer sugerencias al comandante. Trabajan también para resolver conflictos entre los mensajes y priorizar las interacciones con organizaciones externas. Esto ayuda a impedir una saturación contraproducente en el público objetivo y evita el gasto de esfuerzos inútiles a iniciativas de comunicación poco prometedoras y económicamente ineficaces. El proceso y la organización también ayudan a establecer prioridades para la comunicación de acuerdo con las orientaciones y objetivos del comandante. Esta priorización busca lograr el máximo beneficio posible de los esfuerzos de comunicación, dados los recursos disponibles, mientras identifica posibles brechas en los esfuerzos. El proceso de coordinación puede ser formal por medio de reuniones organizadas periódicamente o informales a través de un proceso ad hoc para coordinar la comunicación cuando surja la necesidad; una combinación de los dos frecuentemente es el método más eficaz.

Una mentalidad de comunicaciones incluye la consideración de los efectos de comunicación de las operaciones de maniobra táctica, logísticas y de contratación. Con la creación de una mentalidad de comunicaciones, el estado mayor aprende a considerar los efectos de comunicación de todas las acciones planificadas. Toda acción que se lleva a cabo, dólar gastado o contrato aprobado transmite un mensaje a alguien en algún lugar. La mentalidad de comunicaciones toma estos elementos en consideración, así como los filtros culturales, políticos y sociales que usarán las poblaciones interesadas para ver las acciones.

Un beneficio clave de imbuir este tipo de mentalidad de comunicaciones es que promueve el reconocimiento y consideración de los posibles efectos de segundo y tercer orden de las acciones tomadas por la organización, incluyendo las consecuencias imprevistas que pueden surgir de estas acciones. Por lo tanto, todos los integrantes del estado mayor deben adoptar una mentalidad de comunicaciones a través de la cual den opiniones para la planificación de campañas y

operaciones. Un efecto de agregar la comunicación a la lista de objetivos del comandante es que extiende las consideraciones de comunicación más allá de la perspectiva de los comunicadores tradicionales, tales como de los asuntos públicos, las operaciones de apoyo de información militar y las operaciones de información y amplía la abertura para solicitar distintas perspectivas de otras secciones del estado mayor, tales como los asuntos civiles, el asesor político y el capellán. Como consecuencia, los planificadores operacionales reciben el beneficio de ideas de varias perspectivas distintas y útiles con respecto a los efectos de comunicación de las operaciones planificadas.

El segundo beneficio que resulta de esta mentalidad de comunicaciones es la mejora en velocidad y agilidad de respuesta a los mensajes negativos y acciones de comunicación del adversario.

Además, puesto que los comandantes ya están a cargo de analizar los objetivos del cuartel general superior y dan apoyo a la parte adecuada en su organización, un buen proceso de sincronización formal establecido ayudará a los comandantes a ejecutar la responsabilidad del comando de integrar los objetivos de comunicación organizacionales con los del cuartel general superior. Por ejemplo, mientras los objetivos del cuartel general pueden abordar temas a nivel nacional, los objetivos del comando subalterno deben necesariamente ser adaptados para lidiar con asuntos principalmente relacionados con las áreas de operaciones de los comandos subalternos.

La necesidad de establecer claras orientaciones de comunicación. Los comandantes deben apoyar las iniciativas de comunicación y proporcionar orientaciones claras y sustanciales para que estas sean eficaces. Sin el apoyo y énfasis del comandante, las iniciativas de comunicación se quedarán en el aire y el estado mayor retornará de una mentalidad de comunicaciones a un enfoque operacional tradicional sin anticipación avanzada de los aspectos de comunicación de las operaciones planificadas.



Soldados asignados al Puesto de mando de contingencias del Ejército de EUA en el Pacífico realizan una reunión de coordinación de ayuda humanitaria y socorro en casos de desastre durante un ejercicio de apresto en el Campamento militar Tali'ai, Tonga, 25 de septiembre de 2012. El ejercicio es parte de Coral Reef —un ejercicio de despliegue rápido y apresto con socios en Australia, Nueva Zelanda y Tonga. Estos planificadores de estado mayor deben incorporar una mentalidad de comunicaciones que anticipe los efectos de segundo y tercer orden entre las poblaciones como resultado de las operaciones.

(Foto: Ejército de EUA, Mayor Edward Hooks, U.S. Army Pacific Contingency Command Post)

A fin de cultivar la mentalidad de comunicaciones, los líderes deben producir orientaciones de comunicación claras que alinean las iniciativas de comunicación en todo el estado mayor y con los esfuerzos de subalternos. La mejor orientación no es una guía rigurosa en la cual se anticipa que todos repitan las mismas palabras y frases como cotorras. Más bien, es una orientación que establece la visión e intención de comunicación del comandante dentro de un marco de comunicaciones que permite que el estado mayor y subalternos adapten la intención de la orientación de acuerdo con una tarea específica, mientras apoyan los objetivos de comunicación del comandante.

Si bien se pueden reservar algunos asuntos y audiencias para que el comandante discuta o participe, el planteamiento más eficaz puede ser que los comandantes deleguen la autoridad a su estado mayor y subalternos para que estos adapten creativamente la orientación de comunicaciones a sus respectivas líneas de influencia. Con esta mentalidad de comunicaciones, el comandante capacita a todos en la cadena de mando para que sean portavoces del comando. Contar con integrantes en el terreno anunciando y demostrando la historia del comando da credibilidad y profundidad a la iniciativa

de comunicación. Esta delegación de responsabilidades se manifiesta en el concepto del cabo estratégico:

Un cabo estratégico es un soldado que posee la maestría técnica en la profesión militar mientras tiene en cuenta que su juicio, toma de decisiones y acciones tienen consecuencias estratégicas y políticas que pueden afectar el resultado final de una misión dada y el prestigio de su país.¹¹

Posiblemente de igual importancia, el cabo estratégico evita tomar las acciones a nivel táctico que podrían producir efectos de nivel estratégico al comportarse profesionalmente, comprendiendo la importancia de sus acciones y la orientación de comunicación del comandante.

Al proporcionar orientación de comunicación al principio de la planificación de estado mayor se garantiza que los integrantes del estado mayor consideren la comunicación a comienzos del proceso. Sin una orientación inicial, la comunicación no será entrelazada en la planificación desde el comienzo, pero probablemente será agregada como una ocurrencia tardía. Como resultado, especialmente en el caso de una crisis, los mensajes entre los varios elementos del estado mayor que toman parte en las operaciones complejas serán discordantes, confusos y en algunos casos contradictorios. Las comunicaciones ad hoc mal concebidas tienen la capacidad de empeorar las cosas, como ocurrió después de la fallida invasión en Playa Girón, Cuba, en 1961. Una declaración que frecuentemente se atribuye a Edward R. Murrow, cuando se le pidió lidiar con el resultante debacle de relaciones públicas, demuestra la necesidad de orientación de comunicación sincronizada desde el principio de la planificación: “Si quieren mi participación en los aterrizajes forzosos, tengo que estar en los malditos despegues.”¹² Murrow, el entonces director de la Agencia de Información de Estados Unidos, no había sido informado de la invasión —patrocinada por la Agencia Central de Inteligencia— hasta después que fracasó.

Del mismo modo, la orientación del comandante también ayudará a impedir la aparición del “tonto estratégico.” El tonto estratégico surge de “una falta de juicio, liderazgo, determinación y valentía moral que puede producir resultados o reacciones que tienen un efecto estratégico negativo.”¹³ Este tipo de persona causa un problema estratégico a través de acciones negativas

en el nivel táctico. Con frecuencia, los problemas son mucho más grandes que las operaciones tácticas que los causan. La falta de atención religiosa o cultural, o cualquier desatención al profesionalismo demostrado por medio de acciones tales como la profanación de Coranes, mezquitas innecesariamente dañadas, o maltrato de prisioneros, tienen efectos duraderos que permanecieron por mucho tiempo después que finalizó la operación táctica.

Los líderes también deben reconocer sus papeles especiales en la comunicación. Hay momentos en que el comandante es el más adecuado para ser el portavoz de la organización debido a la posición y responsabilidad del comandante. Es el mismo caso con la interacciones con líderes clave. El comandante es la persona más indicada para llevar a cabo interacciones específicas con otros líderes específicos, tales como líderes militares o líderes políticos de mayor jerarquía. El comandante habla con una autoridad que otras personas no poseen.

La retroalimentación para la comunicación.

Como es el caso en todo esfuerzo operacional, siempre se pueden mejorar las comunicaciones. Por lo tanto, la retroalimentación sobre los esfuerzos de comunicación es una parte indispensable de la iniciativa. Sin embargo, frecuentemente es difícil de determinar una relación de causa y efecto entre las palabras, imágenes y acciones y las percepciones de una población. La retroalimentación puede provenir del sistema de inteligencia, informes de los asuntos públicos o informes de percepciones generales del ambiente proporcionados por soldados en el campo. El comandante tendrá que dirigir los recursos de recolección de retroalimentación para hacer una evaluación del impacto de los esfuerzos de comunicación. Los comandantes entonces deben evaluar la información y tomar sus decisiones basados en la experiencia previa, las recomendaciones de sus estados mayores y sus propios instintos. Sin embargo, debe comprenderse que la influencia lograda a través de la comunicación es una inversión que normalmente requiere un esfuerzo minucioso, lento y coordinado para lograr los objetivos del comandante.

Conclusión

A fin de obtener los beneficios de un estado mayor imbuido en una mentalidad de comunicaciones, los comandantes deben apoyar los esfuerzos de comunicación para que estos esfuerzos puedan ser eficaces. La

comunicación es una actividad del comandante. Si un comandante no reconoce su importancia, no la acepta ni la apoya, una herramienta esencial no se usará, en algunos casos esto significaría el fracaso de la misión. Es la responsabilidad del comandante de establecer una mentalidad de comunicaciones que penetre todo el comando. La mentalidad debe asimilar a los operarios así como las organizaciones que normalmente se reconocen como comunicadores. Las secciones de estado mayor que reconozcan y consideren la importancia de los aspectos de comunicación con relación a

sus acciones ayudarán a eliminar la brecha entre lo que se dice y lo que se hace generada en la planificación de operaciones. Además, un comandante que capacite a sus subalternos a comunicar, mientras también reconoce cuándo y dónde debe usar su papel especial en la comunicación, será más eficaz que un comandante que no haga caso de sus responsabilidades de comunicación. En suma, un comandante que eficazmente use la comunicación podrá establecer mejores condiciones para las operaciones futuras y hasta será capaz de prevenir conflictos innecesarios en el futuro. ■

El Teniente Coronel David Hylton, Ejército de EUA, es oficial de asuntos públicos asignado al Comando de Contratación del Ejército de EUA en el Arsenal Redstone, estado de Alabama. Recibió su Licenciatura de la Universidad de West Virginia y una Maestría de la Universidad de Regent. Su previas asignaciones incluyen entrenador-observador de estrategia de comunicación y asuntos públicos de la sección J-7 (Desarrollo de la Fuerza Conjunta) del Estado Mayor Conjunto, la División de Entrenamiento Móvil; jefe de asuntos públicos para la Misión de Entrenamiento de la OTAN en Afganistán; y jefe de asuntos públicos del 1º Ejército.

Referencias bibliográficas

Epígrafe. Michael G. Mullen, "From the Chairman: Strategic Communication: Getting Back to Basics," *Joint Force Quarterly* 55 (4º Trimestre de 2009): p. 3, accedido 18 de junio de 2015, http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/jfq/mullen_strat_comm_basics.pdf.

1. U.S. Joint Forces Command, *Commander's Handbook for Strategic Communication and Communication Strategy*, Version 3.0 (Suffolk, Virginia: Joint Warfighting Center, 24 June 2010), III-1, accedido 18 de junio de 2015, http://www.dtic.mil/doctrine/doctrine/jwfc/sc_hbk10.pdf.
2. Joint Publication (JP) 1-02, *Department of Defense Dictionary of Military and Associated Terms*, Joint Chiefs of Staff, 8 de noviembre de 2010 (actualizada hasta 15 de marzo de 2015), p. 232, accedido 16 de junio de 2015, http://www.dtic.mil/doctrine/new_pubs/jp1_02.pdf.
3. U.S. Joint Forces Command, *Commander's Handbook*.
4. Christopher Paul, *Strategic Communication: Origins, Concepts, and Current Debates* (Santa Barbara, California: Praeger, April 2011), p. 3.
5. Department of Defense, *Strategic Communication Joint Integrating Concept*, Ver. 1.0, 7 October 2009: ii, accedido 18 de junio de 2015, http://www.dtic.mil/doctrine/concepts/joint_concepts/jic_strategiccommunications.pdf.
6. Mullen, "From the Chairman," p. 2.
7. Joint Doctrine Note 2-13, *Commander's Communication*

Synchronization, 16 de diciembre de 2013, accedido 18 de junio de 2015, http://www.dtic.mil/doctrine/notes/jdn2_13.pdf.

8. International Security Assistance Force, *ISAF Theater Strategic Communication Plan*, 2008, p. 4.
9. Mullen, "From the Chairman," p. 4.
10. "Edward R. Murrow, Broadcaster and Ex-Chief of U.S.I.A., Dies," *New York Times* obituary, 28 de abril de 1965, accedido 23 de julio de 2015, <http://www.nytimes.com/learning/general/onthisday/bday/0425.html>; véase también "Murrow at the United States Information Agency (USIA), 1961–1964," sitio web de la Universidad de Tufts, accedido 23 de julio de 2015, <http://dca.lib.tufts.edu/features/murrow/exhibit/usia.html>.
11. Lynda Libby, "The Strategic Corporal: Some Requirements in Training and Education," *Australian Army Journal* 55(2) (2005): p. 140.
12. Edward R. Murrow, citado en Crocker Snow Jr., "Murrow in the Public Interest: From Press Affairs to Public Diplomacy," sitio web de IIP Digital, 1 de junio de 2008, accedido 18 de junio de 2015, <http://iipdigital.usembassy.gov/st/english/publication/2008/06/20080601113033eafas0.5135767.html#ixzz3FZ1gUD1c>.
13. Butch Bracknell, "The Strategic Knucklehead," *Small Wars Journal* (13 de septiembre de 2011): p. 2, accedido 18 de junio de 2015, http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/jfq/mullen_strat_comm_basics.pdf.



Integrantes de las fuerzas de operaciones especiales de la coalición se reúnen con la policía local afgana y representantes del Ejército Nacional afgano, 18 de abril de 2012 para tratar la estabilización de las aldeas en el distrito de Khakrez, provincia de Kandahar, Afganistán. Las tres fuerzas rutinariamente trabajan juntas para monitorear la actividad insurgente en las aldeas locales y garantizar la seguridad de la población local.

(Foto cortesía de la Armada de EUA por el suboficial de 2a clase, Gregory N. Juday)

El planteamiento de la OTAN para la guerra irregular

Cómo proteger el talón de Aquiles

Teniente coronel, Christian Jeppson, Fuerzas especiales suecas

Capitán Sampsa Heilala, Fuerzas especiales finlandesas

Capitán Jan Weuts, Fuerzas especiales belgas

Primer sargento, Giovanni Santo Arrigo, Fuerzas especiales italianas

La presencia sin valor se percibe como ocupación.

—Almte. (retirado) Eric Olson

El talón de Aquiles de la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) en cuanto a la participación en los conflictos de guerra irregular (IW, por sus siglas en inglés) en el siglo XXI, invariablemente ha sido no fomentar, oportuna ni eficazmente, el establecimiento de una autoridad de gobierno considerada legítima por el pueblo de un país en un margen de tiempo razonable. En este artículo se propone un cambio de paradigma en el planteamiento de la OTAN para establecer la legitimidad del gobierno. A fin de obtener y mantener el apoyo de la población en los conflictos de IW, la OTAN debe poner en práctica un planteamiento de abajo arriba—en lugar de arriba abajo—para establecer la legitimidad. Por otra parte, para implementar este planteamiento de una manera más eficaz, la OTAN debe cambiar la manera en que usa las Fuerzas de operaciones especiales, (SOF, por sus siglas en inglés).

La evolución del cambio en la estrategia

En 2010, la OTAN adoptó una *estrategia de enfoque global* (CA, por sus siglas en inglés) que destaca cómo solucionar los conflictos mediante la fomentación del desarrollo del gobierno legítimo¹. En parte, la estrategia está basada en la presunción de que la solución de los conflictos más modernos, exigirá iniciativas distintas para el uso de medidas estrictamente militares. De ahí que, a fin de unificar cualquier iniciativa combinada futura, los posibles socios de la OTAN en la formulación de un planteamiento integral, deben buscar una comprensión común de cómo distintas medidas no militares pueden ser operacionalizadas, ya que hay un consenso universal de que el diseño e implementación de los planes de campaña del planteamiento integral permanecen complejos y desafiantes².

En este artículo se alega que el uso prudente de las SOF para fomentar el desarrollo de gobierno de abajo arriba proporciona el medio más lógico y eficaz a fin de abordar y sintetizar los planteamientos de las muchas complejidades y desafíos que acompañan el objetivo general de establecer la legitimidad de la gobernanza entre el pueblo en los ambientes operacionales de IW.

El antiguo paradigma: El planteamiento centrado en el Estado

Desgraciadamente, las estrategias más actuales de IW identifican, estructuran y abordan los problemas dentro del marco conceptual teórico heredado del modelo de Estado westfaliano³. Según este modelo, los Estados son soberanos, y el poder sobre un Estado se proyecta de arriba abajo desde el gobierno hasta la población para controlar el orden sociopolítico. Por lo tanto, según la teoría centrada en el Estado, en circunstancias donde el Estado tiene un monopolio de violencia organizada destinada a mantener la soberanía, las estrategias formuladas para desafiar o cambiar el orden sociopolítico general, de cualquier manera, deben lograr sus objetivos, principalmente, a través de cambios en la capa superior de la autoridad gobernante. Este planteamiento está basado y es la continuación de un pensamiento duradero centrado en el Estado que ha sido inculcado, por mucho tiempo, en la cultura eurocéntrica de la OTAN. De ahí que, los planificadores de la OTAN suelen funcionar bajo la presunción general de que los factores políticos centrados en el Estado también tienen prioridad en la IW, de la misma manera que tienen prioridad en los conflictos convencionales entre los Estado autónomos políticamente establecidos.

Concomitante al planteamiento centrado en el Estado westfaliano característico de la guerra convencional, las estrategias de la IW suelen identificar, estructurar y abordar los problemas dentro del



Figura 1. Modelo modificado de la Trinidad clausewitziano

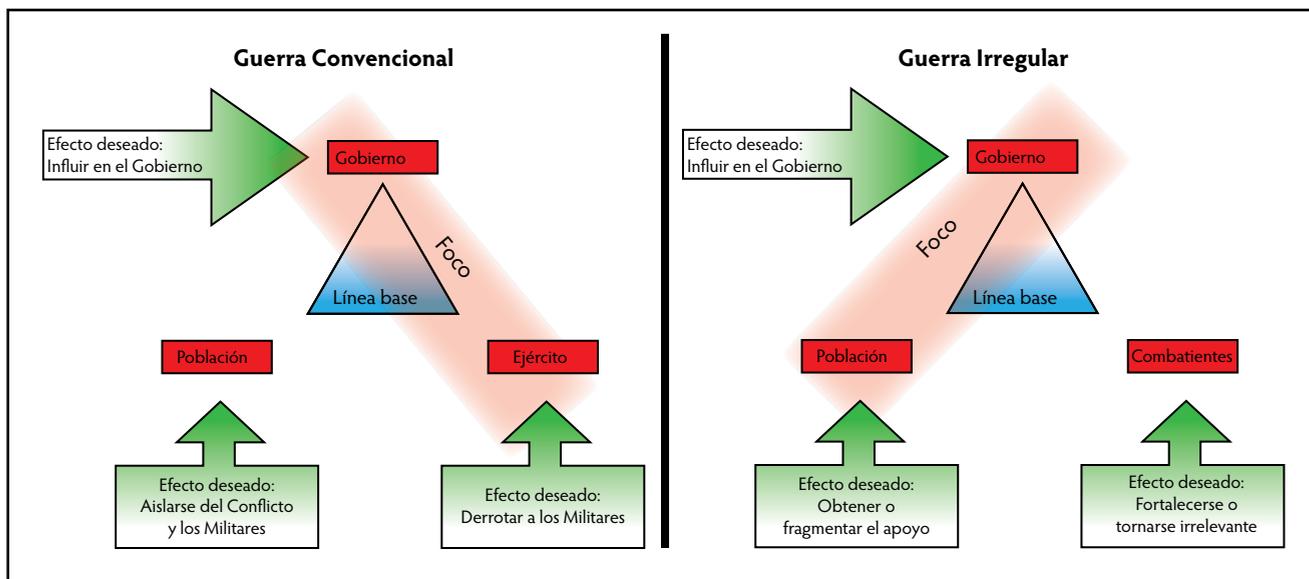


Figura 2. Guerra convencional e irregular contrastante

concepto teórico del general Carl von Clausewitz, filósofo prusiano, en su obra filosófica titulada, *On War*. Clausewitz denominó las fuerzas que definen la guerra una “Trinidad paradójica”, la cual él describe como un fenómeno compuesto por tres elementos, a saber: razón, odio y casualidad⁴. Estos elementos abstractos frecuentemente se comparan con el “gobierno, el pueblo y los militares”, respectivamente. En consecuencia, la influencia del pensamiento centrado en el Estado westfaliano y la Trinidad clausewitziana sobre la OTAN, resultó en las iniciativas para establecer la gobernanza en un ambiente operacional de IW que está dirigido, coordinado y armonizado desde arriba, sobre todo mediante, con y a través de lo que se identifica como gobierno actual del país anfitrión⁵. En la Figura 1 se muestra el enfoque global actual de la OTAN para los conflictos de IW mediante el uso de un modelo modificado de la Trinidad clausewitziana.

La mentalidad centrada en el Estado también se muestra en la Figura 2, la cual ha sido extraída de la publicación de Guerra irregular (IW) del Departamento de Defensa titulada, *Joint Operating Concept* (Concepto Operacional Conjunto, JOC, por sus siglas en inglés)⁶. Los modelos representados en la Figura del Departamento de Defensa aparentemente ilustran la diferencia que existe entre la guerra convencional y la guerra irregular. No obstante, lo que verdaderamente representan es la prevalente mentalidad centrada en el Estado, sumamente

engañoso de los que diseñaron las figuras que erróneamente representan la dinámica principal de las iniciativas de la IW como una línea entre el gobierno central y la población.

Contrario a las presunciones subyacentes derivadas del pensamiento centrado en el Estado, a menudo, el reconocimiento legítimo de la autoridad por parte de una población dada sobre un ambiente de IW, es ilusorio. Esto plantea la pregunta, “Entonces, ¿cómo debe proceder la OTAN si se involucra en una IW en áreas donde no hay un amplio reconocimiento de ninguna autoridad central entre la población? En tales circunstancias, las consecuencias de las falsas presunciones serían contraproducentes, de la misma manera que una mentalidad centrada en el Estado entre los planificadores estratégicos de guerra convencional provocaría el efecto de ofuscar la comprensión clara de las diferencias que hay entre la guerra convencional y la IW. Por lo tanto, una perspectiva centrada en el Estado de arriba abajo que distorsiona la toma de decisión de la alianza en la IW, tiene un impacto adverso tanto en la estrategia como en la planificación y las operaciones en el nivel táctico.

Entre otras fallas en el pensamiento centrado en el Estado, reflejado en la Figura 2, se encuentra que la relación que hay entre la población y los combatientes en la supuesta Trinidad de la IW (mostrada a la derecha) no es equivalente a la relación que hay entre la población y el ejército en la parte de la guerra

convencional de la figura (mostrada al lado izquierdo) derivada de Clausewitz. A diferencia de la organización militar descrita por Clausewitz, los combatientes de la IW no constituyen un ejército separado del Estado (V.gr., un grupo social distinto a la población civil en la configuración). En su lugar, es probable que sea una entidad entremezclada y generalmente indistinguible de la población.

El factor preponderante (la línea base) y el talón de Aquiles

Por lo tanto, una versión reformulada de la Trinidad clausewitziana mostrada en la Figura 3, representa, con mayor precisión, la dinámica clave del conflicto de la IW entre una población y quiénes están mejor caracterizados como combatientes o grupos armados juntos con los partidarios.

Resulta importante destacar que la línea de conexión entre estos dos grupos se define como “línea base” debido a su importancia en el cambio propuesto en el modelo. Sin embargo, la relación indicada por la línea de conexión no deberá considerarse concebida para representar, con exactitud, un valor absoluto.

Más bien, solo es una caracterización de la naturaleza de los ambientes complejos en circunstancias inestables, donde las iniciativas contrarias, entre tantas *prototrinidades* constructivas y destructivas, pueden esperarse que estén ocurriendo.

Aquí, las *prototrinidades* se definen como organizaciones emergentes locales o nacionales políticamente inmaduras que compiten para establecer relaciones entre la población y los combatientes en un intento de ganar la supremacía del gobierno sobre la

población. Como tal, hay movimientos ambiciosos en desarrollo, que a la larga, pueden alcanzar la suficiente complejidad para llegar a lograr un dominio hegemónico dentro de un Estado en desarrollo, en última instancia, obteniendo una identidad local, nacional, o incluso regional. Por lo tanto, los elementos relativamente desenfocados en la prototrinidades, asumirán, a través del desarrollo y madurez, el carácter de *protogobiernos*.

Un *protogobierno*, para efectos de este artículo, se define como una forma débil y emergente de gobierno que tiene el potencial de hacerse más fuerte y surgir como un gobierno legítimo ampliamente aceptado, o desmoronarse completamente. Entre las preocupaciones principales comunes de los protogobiernos contrarios se encuentran, a saber: encontrar maneras de mejorar su legitimidad, autoridad y capacidad.

Desde la perspectiva de una organización externa como la OTAN, las prototrinidades que evolucionan en protogobiernos son de dos clases, *deseadas* o *indeseadas*. Ambas tienen el potencial de establecerse como la entidad gubernamental predominante. Independientemente, ambas necesitan ser alimentadas para convertirse hegemónicas y completas.

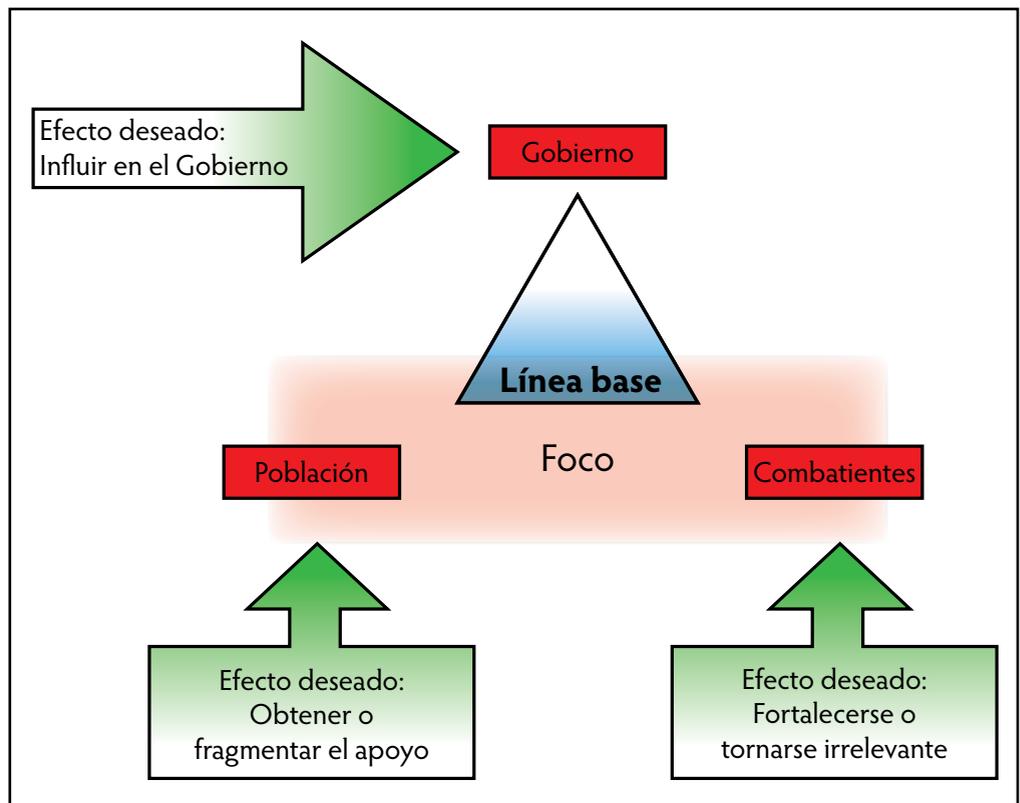


Figura 3. La Trinidad clausewitziana (reformulada)

La *gobernanza deseada*, en este artículo, es una forma de administración civil que es afín a los objetivos de la coalición de la Naciones Unidas, o de la OTAN, que disfruta de legitimidad local o nacional, y que tiene la suficiente capacidad de proporcionar seguridad y servicios. Además, la gobernanza deseada es ampliamente congruente con los objetivos políticos del gobierno de los países de una coalición o alianza que contribuyen con tropas y quienes han elegido intervenir en un conflicto de IW.

En cambio, la *gobernanza indeseada* es una forma de administración civil que es contraria a los objetivos de la coalición de las Naciones Unidas o de la OTAN, y es opuesta a sus intereses. Un ejemplo válido de una prototrinidad o protogobierno indeseado emergente es el Estado Islámico de Irak y Siria (ISIS), el cual actualmente está intentando establecerse como un Estado reconocido con límites territoriales. Cabe destacar que ISIS depende del terror para imponer su autoridad, en lugar de buscar un mandato popular a través de medios pacíficos, y sus aparentes objetivos amenazan, potencialmente, los intereses de la OTAN.

Sin embargo, tal gobernanza indeseada también puede disfrutar de la legitimidad local, o hasta nacional, como es el caso de Hamas en Gaza, que llegó al poder por mandato popular. Sin embargo, desde la perspectiva de la OTAN, también es indeseable porque sus objetivos políticos son igualmente contrarios a los de la OTAN.

Por el contrario, una forma local deseada de una prototrinidad puede encontrarse en los proyectos de gobierno local promovidos por las operaciones de estabilización de aldeas en Afganistán, donde los líderes locales de aldeas, o tribus tenían poder político, controlaban sus fuerzas locales y disfrutaban tanto del respeto como del apoyo de su gente.

Con lo anterior en mente, es importante señalar que la línea base en los modelos de Trinidad mostrados en las Figuras 1, 2 y 3, en realidad representan una relación mucho más íntima y estrecha entre el “pueblo” y los “combatientes”—una distancia metafóricamente menor entre ellos—que en los grupos agregados de manera similar que se puede apreciar en el modelo de guerra convencional, donde la población y los militares se definen como organizaciones sumamente separadas, distintas y hasta enajenadas entre sí. Por ejemplo, el gobierno central congoleño, por distintos motivos, podría

estar tanto física, psicológica o culturalmente distante tanto de la población como de su propio ejército en una región donde reina el descontento dentro de sus fronteras físicas, tal como en la región de Kivu⁷. Además, las acciones adversas del Ejército congoleño que afectan a la población local, amplían la distancia entre la población y los militares.

En circunstancias tales como en la IW, los combatientes no necesariamente forman parte de grupos armados formalmente organizados, y los grupos armados no necesariamente son aliados entre sí. Por lo tanto, a diferencia de la versión de prototrinidad de guerra convencional centrada en el Estado, los combatientes que participan en una IW, a menudo, luchan intermitentemente contra supuestos enemigos dependiendo de las circunstancias y continúan, al mismo tiempo, como integrantes del grupo teóricamente identificado como la “población”.

Por lo tanto, las iniciativas dirigidas hacia la participación de la población, también tendrán un impacto directo e indirecto sobre los combatientes y los grupos armados porque su afiliación en ambos grupos se superpone. Además, las iniciativas contrarias dirigidas hacia los combatientes impactarán directa e indirectamente a la población. Por consiguiente, el modelo representado en la Figura 3 ayuda a explicar por qué los insurgentes de la IW, o grupos de guerrillas, a menudo, ponen gran énfasis en el establecimiento de un “gobierno fantasma” que pretende reemplazar, en las mentes de la población, la legitimidad del gobierno central contra el cual luchan esos grupos.

En consecuencia, al comparar la Figura 2 con la Figura 3, el área decisiva en la IW y el blanco principal para la iniciativa principal es el vínculo marcado en las figuras como la “línea base” que conecta a la población con los combatientes. En la Figura 4 se explica por qué en esta área del modelo es más importante centrar la iniciativa en los ambientes operacionales de IW, ya que muestra que la interface de factores generadores de mayor fricción entre la prototrinidad que compiten por la hegemonía sobre una población, es la misma línea base. Por este motivo, según se indica en estos modelos, una característica clave que distingue la IW de la guerra convencional es que, en gran parte, la IW puede ser eficazmente definida no como una lucha entre una población y un gobierno central, sino como un sinnúmero de luchas locales por el dominio de la

línea base entre los combatientes y la población. Esta es la interface clave entre Trinidades opuestas que luchan por el control.

El uso del modelo para analizar las actividades en la IW ayuda a explicar por qué las acciones históricamente desacertadas de las coaliciones o del país anfitrión, muy a menudo, merman los intentos de fomentar la legitimidad del gobierno central. Los pensamientos bienintencionados pero deficientes a través de acciones degradantes, de naturaleza hostil, dirigidas a los combatientes son, por necesidad, típicamente llevadas a cabo entre las poblaciones representadas a lo largo de la línea base. En consecuencia, estas acciones podrían impactar tanto a la población en general como a los combatientes para los cuales originalmente estaban destinadas. Además, las acciones culturalmente inapropiadas, o torpes por parte de actores externos tales como la OTAN, representan un gran riesgo y, a menudo, han dado como resultado alienar a la población como un todo y exacerbar la fragmentación en ámbitos religiosos, étnicos, o tribales. Por lo tanto, tales acciones no solo enajenan la autoridad del gobierno central que intenta establecer la legitimidad en la población en general, sino en otros grupos de la población.

Tiempo: El factor decisivo

Además del riesgo de tomar acciones marciales desacertadas que afectan a la población y antagonizan a los combatientes dentro de la misma, está el desafío generalizado del escaso tiempo disponible. En las mejores circunstancias, crear eficazmente características adecuadas de gobernanza de arriba abajo de métodos convencionales centrados en el Estado toma mucho tiempo, a menudo, requiere años o hasta décadas. Sin embargo, en la IW no hay tiempo que perder. Los intentos de filtrar la legitimidad y la gobernanza central eficaz inevitablemente serán obstaculizados y retrasados por todo tipo de fricciones, sin mencionar la resistencia y la oposición de fuerzas contrarias.

En consecuencia, la administración de tiempo es, discutiblemente, el factor más importante en la IW. Esto es porque una población inquieta en un ambiente sociopolítico inestable, probablemente, no tendrá la paciencia ni la tolerancia necesaria para esperar años a fin de recibir los beneficios de la gobernanza⁸. De ahí que, una dinámica esencial del talón de Aquiles del actual planteamiento de la OTAN para la IW es no darle importancia al tiempo. El límite de la paciencia y las expectativas de la población determinan una necesidad esencial para

acelerar la creación de cierto sentido de gobernanza eficaz inmediata en los niveles locales y regionales⁹.

Por lo tanto, a fin de abordar el tema del talón de Aquiles, en este artículo se propone un concepto estratégico que prevé la naturaleza implacable del tiempo y hace hincapié en la importancia de actuar oportunamente y sin demora, a lo largo de la línea base, antes que lo hagan los adversarios, para influir en el desarrollo junto a la interface entre las prototrinitades opuestas. El concepto sugiere acelerar el establecimiento de una gobernanza lo suficientemente eficaz en el nivel local como una medida compensatoria. Esto proporciona mejores probabilidades para lograr una rápida estabilización sociopolítica local. Dicha estabilización, si con el tiempo se nutre adecuadamente, puede

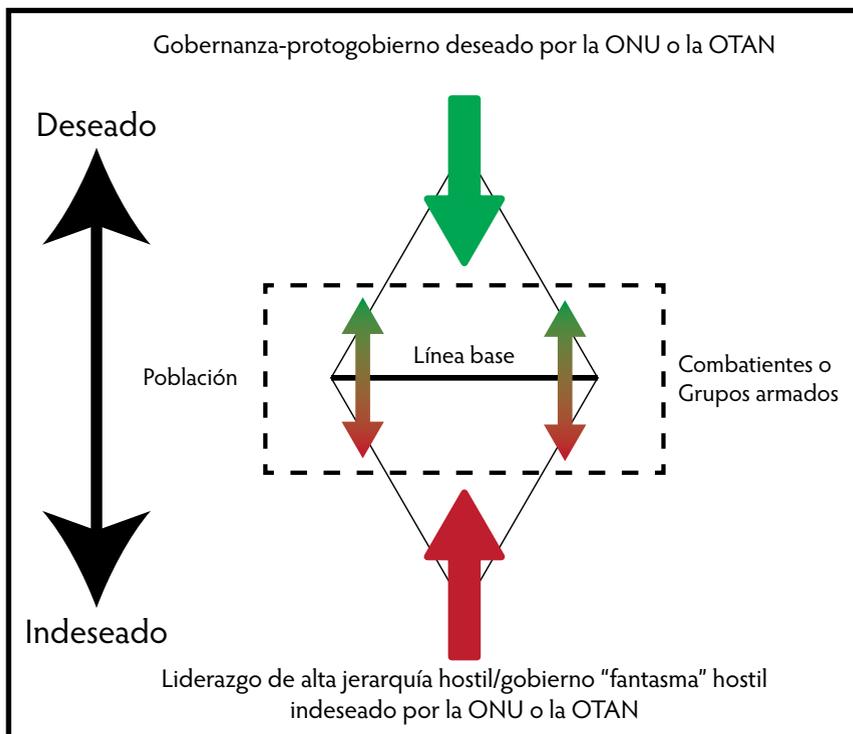


Figura 4. Dinámicas contrarias entre las prototrinitades

convertirse en la base de la acción posterior más compleja destinada a ampliar la autoridad del gobierno central (optimistamente en un patrón democrático). No obstante imperfecto, tal planteamiento de abajo arriba creará las condiciones necesarias para la expansión eventual de la autoridad del gobierno central frente a los desafíos de otras entidades rivales que luchan para hacer lo mismo que el laborioso y lento planteamiento de arriba abajo convencional actualmente favorecido por la OTAN.

El nuevo paradigma: El concepto de la Línea base

La meta más amplia del concepto de línea base, está anidada en el objetivo general de establecer la gobernanza nacional legítima y estable; esta debería ser la meta principal, a largo plazo, de cualquier iniciativa de CA en el nivel de teatro en la IW. Sin embargo, el concepto sugerido pretende lograr tal gobernanza, primero, mediante la habilitación y fortalecimiento de la gobernanza local, en lugar de centrarse en iniciativas que tomen mucho tiempo para desarrollar una nación-Estado artificial para luego luchar por imponer un gobierno central de arriba abajo.

En el concepto, *la Declaración Universal de los Derechos Humanos, Lex Naturalis* (la ley de la naturaleza), y el derecho consuetudinario regional (acompañado con el sentido común) se ponen en práctica dentro de los parámetros de la cultura y costumbres locales¹⁰. La finalidad es identificar, cultivar y ayudar a potenciar el liderazgo local deseado antes de que el liderazgo indeseado se arraigue e impugne el control local.

Además, dentro del concepto de línea base, las fuerzas mejor preparadas para asumir el liderazgo como facilitadores y tutores son las SOF. En la OTAN, todos los ejércitos cuentan con integrantes de las SOF muy experimentados en el tipo de idioma y capacitación lingüística y cultural, así como experiencia de despliegue necesaria para organizar y liderar eficazmente, o facilitar las iniciativas locales a fin de establecer la gobernanza local.

¿Por qué las Fuerzas de operaciones especiales?

De todas las fuerzas disponibles, solo las SOF están específicamente adiestradas para llevar a cabo las misiones de participación local requeridas. Por lo tanto, las SOF son la opción lógica por los siguientes motivos:

- ♦ La huella leve y persistente es una marca de las SOF. Esto es una ventaja porque hay una relación opuesta entre el número de soldados extranjeros desplegados en un área y su eficacia en los despliegues de desarrollo de nación; mientras mayor sea el número de combatientes extranjeros en el terreno, mayor será la tendencia a una “respuesta autoinmune” por parte de la población en el ambiente local que se manifiesta cuando aumenta el resentimiento y abiertamente se expresa el deseo de expulsar a los extranjeros.

- ♦ Las SOF poseen conjuntos de destrezas sumamente practicadas en todo el espectro de las operaciones cívico-militar.

- ♦ Las SOF cuentan con experiencia cultural y lingüística. Como algo natural, se han convertido en expertos operando en ambientes del dominio humano ajenos a su propio ambiente.

- ♦ Según sea necesario, las SOF cuentan con grandes destrezas tácticas y de combate.

- ♦ Las SOF practican un planteamiento en red para la recopilación de información y operaciones que se adapta mejor al ambiente de IW; este planteamiento proporciona una concienciación superior de la situación cuando se compara con los procesos de recolección de información orientados hacia una inteligencia menos humana (HUMINT) utilizados por las unidades convencionales.

La flexibilidad en el uso de las SOF

Además, hay una alta probabilidad de que las SOF de la OTAN desplegadas a tales misiones ya cuenten con conocimientos específicos regionales y experiencia en determinadas áreas de operaciones antes del despliegue. En tales circunstancias, y en algunos casos, integrantes de las SOF conocedores y culturalmente sagaces, podrían llevar a cabo, por sí solos, la tarea requerida. Tales integrantes vivirían y establecerían vínculos en la línea base, para intentar influir positivamente la situación, mientras también proporcionan a la comandancia superior la realidad en el terreno y la concienciación de la situación de áreas inestables.

Además, luego de un conflicto, podría requerirse que los integrantes permanezcan durante años en áreas sensitivas para servir como un elemento catalizador, a fin de fomentar operaciones de estabilización continuas, algo para lo que las fuerzas convencionales están mal equipadas y son temperamentalmente

inadecuadas¹¹. No obstante, tener la flexibilidad necesaria para proporcionar una presencia persistente podría ser estratégicamente esencial, a fin de demostrar a la gente de un área, la buena voluntad de la comunidad internacional y un compromiso sincero de “asegurarles que la situación se resolverá”.

Por lo tanto, la combinación de la concentración clara de la OTAN, o de la coalición, en términos de los objetivos acordados, junto con las competencias de las SOF tiene gran posibilidad de producir, en un plazo mucho más corto, la estabilización local en situaciones de IW que previamente no se han experimentado en otros lugares. Esto surge del establecimiento temprano de una “mejor” autoridad gobernante provisional creada con prontitud, a diferencia del planteamiento actual que se traduce en una población con una prolongada falta de gobernanza en medio de la turbulencia e incertidumbre, que ahora característicamente existe cuando a las poblaciones locales se les pide esperar a que llegue la creación de una autoridad nacional formal, la cual toma tiempo en desarrollar cuando enfrentan amenazas enemigas. Las primeras experiencias de rechazo popular durante los intentos de la coalición de imponer en la población una gobernanza central, tanto en Irak como en Afganistán, destacan los problemas que hay con el planteamiento de arriba abajo.

Por otra parte, a largo plazo, el planteamiento de abajo arriba sugerido proporcionará una base sólida para más tarde dar seguimiento a las iniciativas con el fin de ampliar la influencia de la gobernanza centralizada y fomentar la democratización en un nivel más nacional que la metodología actualmente practicada. El planteamiento de abajo arriba sugerido usaría la jerarquía de Maslow que trata la necesidad de acelerar la creación de la gobernanza local respetada y deseada que también fomente la legitimidad y confianza en el gobierno civil en general¹².

Cómo eliminar los conflictos

El planteamiento convencional para fomentar la gobernanza nacional y la implementación del uso sugerido de las SOF a fin de promover soluciones locales para la gobernanza, podrían estar en desacuerdo y tendrán que ser estrechamente sincronizadas. Durante las etapas iniciales de las iniciativas anteriores para fomentar la gobernanza local, las iniciativas de abajo arriba de las SOF que trabajaban simultáneamente a las iniciativas

de arriba abajo por las fuerzas convencionales para establecer la soberanía nacional, no estaban necesariamente vinculadas y, a menos que estuvieran libres de conflicto, realmente trabajaron en objetivos opuestos.

Al tener en mente la experiencia pasada, las circunstancias inestables en futuras situaciones de IW podrían hacer una conexión inicial entre las dos iniciativas imposible, o hasta indeseadas. Entre los factores contrarios se pueden señalar los planteamientos convencionales que destacan una prisa excesiva para establecer la estabilización inmediata dando como resultado proporcionar, imprudentemente, el apoyo a gobiernos débiles o corruptos que ya han perdido la confianza de la población a la cual se supone gobiernen. Tal pérdida de legitimidad de un gobierno central, en la opinión del pueblo, podría resultar de un comportamiento ilegal, contraproducente, o corrupto de agencias nacionales, ejércitos y fuerzas policiales. Además, esto también podría resultar de la incapacidad física de un gobierno central nominal para ejercer la soberanía, proporcionar seguridad, o proveer servicios debido a factores tales como falta de recursos, infraestructura incapaz de proporcionar transporte interno, o una red de comunicación nacional débil.

Por lo tanto, el apresuramiento imprudente para proveer apoyo a fin de apuntalar regímenes impopulares, puede socavar la confianza que tiene la población en el gobierno y las intenciones de la OTAN, la población podría percibir las fuerzas de la OTAN como cómplices de un gobierno central ineficaz o, incluso, opresivo.

Por lo tanto, es esencial que en la línea base se ponga en práctica las actividades convencionales de eliminación de conflicto y sincronización de arriba abajo en el nivel nacional junto con las iniciativas en red de las SOF. Dicha coordinación sería llevada a cabo mejor en el nivel de teatro a través del Comando del componente de operaciones especiales o una estructura equiparable. El papel que desempeñaría el Comando del componente de operaciones especiales en este proceso debería implicar lo siguiente:

- ◆ Trabajar para aclarar los objetivos estratégicos generales y acontecimientos importantes.
- ◆ Iniciativas de sincronización y eliminación de conflictos ejecutadas en la línea base con las iniciativas en el nivel nacional para lograr los objetivos estratégicos generales.

- ◆ Incremento de entidades que lidian con las iniciativas en la línea base con apoyo en el teatro o con el apoyo de especialistas.
- ◆ Coordinación de intercambio y disseminación de datos de inteligencia, así como el entorno físico de la población para garantizar la concienciación de la situación de arriba abajo y de abajo arriba.
- ◆ Integración de las iniciativas: evaluar y vincular, cuidadosamente, las iniciativas de desarrollo de gobierno con estructura piramidal a la iniciativa local conectada en red de las SOF dirigidas a influir en el gobierno formado en la línea base.

Al llevar a cabo tal eliminación del conflicto, el comando en el nivel de teatro, debería tomar cuidadosamente en consideración los efectos de segundo y tercer orden antes de ejecutar las operaciones. La preparación debería incluir la negociación de las iniciativas futuras de abajo arriba, laterales y de arriba abajo. Es esencial llevar a cabo este proceso con paciencia y diplomacia lo que es de primordial importancia. Según lo señalado, los planteamientos desinformados, o deficientemente concebidos de arriba abajo, muy a menudo han pasado por alto los efectos contraproducentes de intentar reforzar lo que el pueblo considera un régimen político ilegítimo.

En cambio, el planteamiento de las SOF sugerido funciona bajo la premisa de que el gobierno local no requiere la misma infraestructura o mecanismos de control que requiere un gobierno nacional. Por lo tanto, las SOF pretenden centrar sus iniciativas en reconciliar, simultáneamente, las esquinas inferiores del triángulo conectado por la línea base, el pueblo y los combatientes. De este modo, el concepto opera bajo la presunción crítica de que las iniciativas de las SOF deben ser un planteamiento simbiótico hacia toda la comunidad abierto a ajustes, flexibilidad y compromiso. Esto es para que de esta manera las iniciativas puedan permanecer equilibradas, lo cual fomenta la gobernanza local constructiva que incorpora las opiniones, preocupaciones y participación de la población local mientras co-opta—o neutraliza completamente—la influencia de los combatientes en esa población.

De esta manera, los elementos en el modelo de la Trinidad representados en las Figuras 2, 3 y 4 son, en última instancia, reconciliados, vueltos a equilibrar y estabilizados. Además, este modus operandi de las SOF,

de manera transparente, comunica a la población local, la intención amistosa y constructiva de la presencia de las fuerzas de la OTAN, actuando de manera de facto como un tipo de iniciativa de operación de información promocional por derecho propio.

Cómo aprovechar las operaciones en red

En vista de que puede no haber otros actores de CA en un ambiente operacional de IW dado, al cual las SOF podrían ser desplegadas, los elementos de las SOF tienen la capacidad de adoptar una mentalidad de oportunidad y aprovechamiento. Este planteamiento podría requerir una mezcla de acciones constructivas y destructivas guiadas por planteamientos directos e indirectos en un ambiente de recursos sumamente limitados.

Las operaciones en red de oportunidad y aprovechamiento de las SOF, en tales ambientes, usan la conectividad y sincronización entre las líneas de esfuerzos sociales, políticas y económicas de las SOF complementadas por el apoyo externo. Al aprovechar el adiestramiento cultural, lingüístico y participación de experiencia personal de las SOF, las acciones requeridas identificadas en las líneas de iniciativas se ven afectadas principalmente a través de la destreza de especialidad de las SOF: participación interpersonal cara a cara. Sin embargo, en la ejecución de tales misiones, las SOF también pueden necesitar apoyo de respaldo proveniente de fuerzas militares más pesadas, así como de otras formas disponibles de comunicación y medios basados en la red, incluso, el apoyo de expertos en la materia y el aprovisionamiento de distintas fuentes que puedan ser aprovechadas para fomentar relaciones interpersonales.

Por lo tanto, el aprovechamiento de oportunidad de las operaciones en red puede definirse como operaciones de las SOF basadas fuertemente en la red que combina las acciones constructivas con las destructivas. Estas acciones son determinadas cuando se equilibra el pensamiento de acción directa e indirecta con una mentalidad de enfoque global. A continuación se describen, con más detalle, los elementos de las operaciones en red que aprovechan la oportunidad:

- ◆ Las operaciones destructivas de acción directa implican el uso o amenaza de usar armas; el objetivo amerita el uso de armas.

- Las operaciones constructivas de acción indirecta tradicionalmente son el reino de fuerzas “blandas”, tales como las operaciones entre civiles y militares, las operaciones psicológicas, las operaciones de información y las misiones humanitarias militares. En las operaciones constructivas, el objetivo descarta el uso de armas.

- Las operaciones directas son llevadas a cabo por la entidad idónea de acción directa de las SOF. Las operaciones indirectas son llevadas a cabo por las entidades de las SOF que ejercen efectos e influencia “por, con y a través” de otros.

Al superponer las opciones directas, indirectas, destructivas y constructivas en una gráfica, da como resultado cuatro cuadrantes, cada uno contiene un conjunto de opciones. Este conjunto de opciones se representa en la Figura 5, la Caja de opción de las Fuerzas de operación especial. A continuación se destacan ejemplos de actividades en cada cuadrante:

Q-1 (Directo-destructivo). Un integrante de las SOF podría ejecutar una misión de acción directa en un blanco para destruir un grupo de combatientes indeseados, o una operación de detención deliberada para arrestar a un buscado criminal de guerra.

Q-2 (Directo-constructivo). Un integrante de las SOF podría llevar a cabo programas de participación con líderes clave, o de servicios médicos.

Q-3 (Indirecto-destructivo). Un integrante de las SOF podría adiestrar y equipar a las fuerzas armadas locales de manera que esas fuerzas puedan combatir contra los insurgentes sin ayuda externa.

Q-4 (Indirecto-constructivo). Un integrante de las SOF podría usar su influencia para tratar asuntos de gobernanza local, o asuntos de interés humanitario con una organización no gubernamental.

A fin de lograr la misión de fomentar la gobernanza local, las SOF proyectarán y trasplantarán su red actual donde sea necesario, enlazada a las redes locales y después expandirla. Este planteamiento adopta y modifica lo que comúnmente se conoce como estrategia de “mancha de tinta”, (o sea, cierta cantidad de pequeñas

áreas seguras dispersas y de determinada región inestable) en las cuales intenta establecer su influencia y luego, expandir la misma. El uso de las SOF en la línea base proporciona una mancha de tinta de estabilización local sobre una amplia área geográfica desarrollada en torno al gobierno local. Entonces, esta estrategia extiende el gobierno local fuera de cada área, lo que permite el establecimiento del control del gobierno local junto con la seguridad organizada localmente para establecer la estabilización. La meta final de la estrategia es consolidar y pacificar grandes áreas, primero, conectando las manchas de tinta establecidas, dejando progresivamente menos focos de resistencia con los que lidiar individualmente, mientras se establece una amplia estabilización regional. Por consiguiente, las iniciativas exitosas de las SOF en la línea base, proporcionan la base necesaria para una proliferación rápida de dicha mancha de tinta de estabilización local. Estas manchas de tinta crean un grado de resiliencia estratégica que se tornan especialmente importante si las iniciativas paulatinamente desarrolladas de arriba abajo, por algún motivo, se ven frustradas.

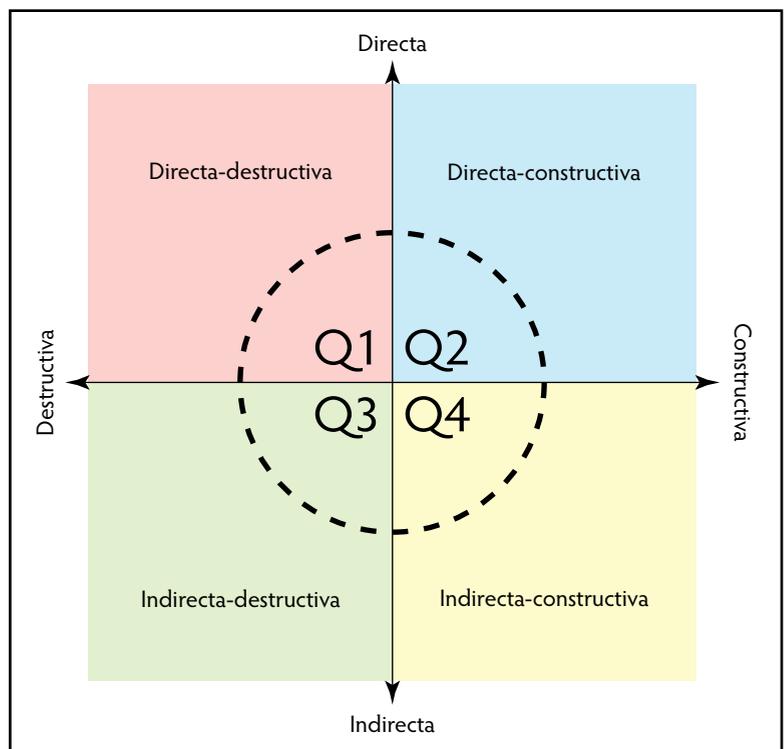


Figura 5. Cajilla de opciones de las Fuerzas de operaciones especiales

El uso de las SOF en la línea base: Un modelo hipotético tipo diamante de las dinámicas contrarias

El modelo tipo diamante de dinámicas contrarias, representado en la Figura 6, creado de gráficas previas, destaca la necesidad de centrarse en la interface de la línea base entre las prototrinitades.

La forma de diamante creada representa dos triángulos opuestos que reflejan los protogobiernos o prototrinitades contrarios, los cuales compiten por la hegemonía sobre las organizaciones y las interacciones en la línea base, que aparece horizontalmente en el centro de la figura, entre los dos triángulos. El triángulo superior representa el gobierno emergente que sería el gobierno deseado por la OTAN y las fuerzas de coalición; el triángulo inferior (inverso) representa el gobierno indeseado.

Las organizaciones y relaciones en cada triángulo están compitiendo con las de otro triángulo para tomar el control sobre el conjunto. El concepto propuesto en este artículo sugiere que las SOF actúen en la interfaz de ambos triángulos de una manera simbiótica y equilibrada que simultáneamente aborde tanto a los combatientes como a la población a lo largo de la línea base.

A la derecha del diamante se encuentra una línea que representa el tiempo y esfuerzo. Esta línea es clave para el concepto. Un triángulo pequeño dentro de cada triángulo grande, indica una forma local de gobierno (deseado o indeseado), con el número 9 ubicado en el ángulo del vértice (parte superior). La naturaleza local de la protogobernanza representada por medio del triángulo pequeño significa que esta forma de gobierno puede establecerse de una manera rápida y relativamente fácil. La línea de tiempo y esfuerzo ilustra que las SOF usadas en la línea base pueden, por lo tanto, muy rápidamente—en cuestión de meses—lograr la estabilización local y la gobernanza *deseada*.

Los triángulos más grandes reflejan que el gobierno nacional deseado o indeseado, por lo regular, tomarían mucho más tiempo (de años a décadas). Según lo señalado anteriormente, en esta figura se redefinen los elementos relativamente desenfocados en las prototrinitades, con el paso del tiempo, como protogobiernos. En la Figura 6 se describe brevemente las dinámicas que pueden darse en el modelo tipo diamante en la IW. Como tal, puede considerarse de instrumento analítico para describir una situación específica.

Los números indican las ubicaciones en el gráfico que describen las distintas dinámicas que, simultáneamente, pueden ocurrir. En algunos también se describen qué líneas de esfuerzo por parte de las SOF deberían relacionarse a las líneas de esfuerzo convencionales.

1. Iniciativas localmente promocionadas, que reciben apoyo de asesoría, finanzas y laboral por parte de las SOF. Estas son iniciativas cívico-militares integradas usadas en la línea base, lo que fomenta la legitimidad y crea el potencial para el gobierno local. Tienen gran potencial para obtener un éxito rápido. Por ejemplo, en un esfuerzo para mejorar las condiciones higiénicas, se establece un programa para cavar letrinas con la aprobación y apoyo de la población y los combatientes, y los recursos locales suficientes para este tipo de proyectos. En consecuencia, la población y algunos de los combatientes están más propensos a “participar” a medida que se hacen cargo del proyecto.

2. Cómo fomentar la legitimidad del gobierno nacional. Esto se refiere a las iniciativas integradas usadas en la línea base que están específicamente destinadas a fomentar la legitimidad nacional y aumentar las posibilidades de aceptación del gobierno nacional en la línea base. Generalmente, esto tomará mucho tiempo y esfuerzo. Por ejemplo, en un esfuerzo para mejorar las condiciones higiénicas, se establece un programa para cavar letrinas con la aprobación y el apoyo de la población y los combatientes. Los éxitos en esta área abren la posibilidad de efectos a largo plazo a medida que la creciente aceptación de la participación externa del gobierno central en asuntos locales, incluso, supera la arraigada resistencia.

3. Las iniciativas externas no solicitadas usadas en la población. Si bien las iniciativas son potencialmente eficaces, las iniciativas no solicitadas para ayudar a la población no necesariamente conducen a la legitimidad de la iniciativa, ni aumentan el potencial para la gobernanza local o nacional. La iniciativa no solicitada tiene el potencial de ser efectiva, pero no eficaz. Por ejemplo, una organización no gubernamental vacuna el ganado sin el consentimiento de los líderes, o dueños del ganado. Si bien esta medida es efectiva—menos ganado se enfermará o morirá—no le da legitimidad a la gobernanza local.

4. Las iniciativas externas no solicitadas gubernamentales o de la coalición dirigida a los combatientes. Aunque las iniciativas son potencialmente eficaces

a corto plazo, las iniciativas no solicitadas para ayudar a los combatientes no necesariamente conducirán a la legitimidad de la iniciativa para la población local. Tampoco aumentan el potencial para un gobierno local o nacional. Por ejemplo, una unidad del Ejército de la coalición adiestra y equipa a una unidad policial sin consultar a los líderes locales ni selecciona cuidadosamente a los candidatos. La iniciativa puede resultar ineficaz si se seleccionan a los candidatos equivocados, y podría ser contraproducente si la nueva fuerza policial usa, indebidamente, sus nuevas capacidades adquiridas a favor de un grupo contra otro, o participa en la corrupción apoyada por sus nuevas armas y sistemas de vigilancia. Tal circunstancia degrada la legitimidad del gobierno central y fomenta el resentimiento que fácilmente se traduce en desafío, o hasta rebelión violenta.

5. Las iniciativas simbióticas negativas usadas en la línea base que fomentan la legitimidad local de fuerzas hostiles o indeseables y el potencial para un gobierno "fantasma" local. Las iniciativas simbióticas son esfuerzos usados de una manera equilibrada tanto en la población como en los combatientes. Por ejemplo, los señores de la guerra proporcionan incentivos económicos para ganar gran parte de la población. Esta legitimidad reforzada pero indeseada cuando se combina con el poder militar de grupos armados indeseados, aumenta la posibilidad de un gobierno local indeseado.

6. Las iniciativas simbióticas usadas en la línea base fomentan la legitimidad de fuerzas hostiles o indeseadas y aumentan la posibilidad de que surjan mandatos nacionales o transnacionales hostiles o negativos. Ejemplos válidos de esto son el exitoso enfoque global abordado simbióticamente de Hezbolá y Hamás en Líbano y la franja de Gaza respectivamente.

7. Las iniciativas independientes por medio de la población. Los individuos o pequeños grupos, cuya intención solamente es la supervivencia, a menudo, actúan de manera delictiva, contraproducentes para la formación o establecimiento del gobierno local o

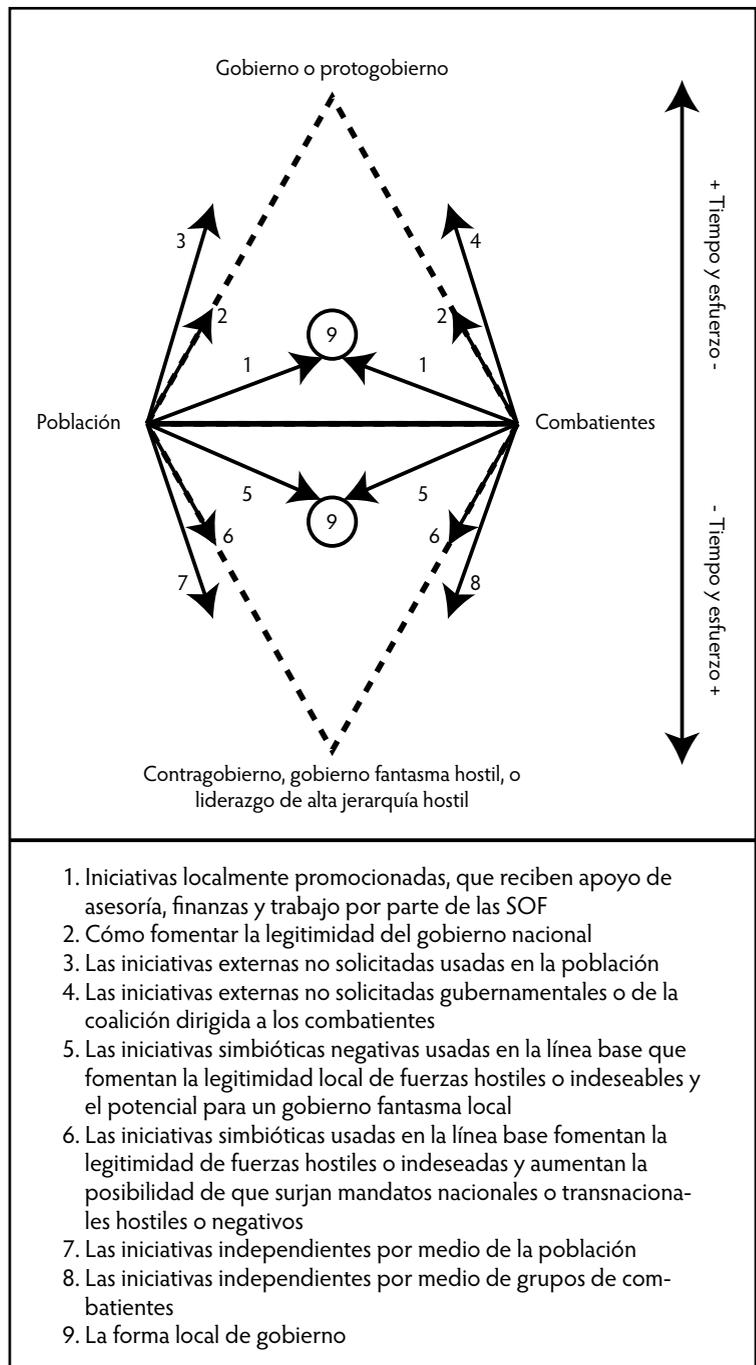


Figura 6. Un Modelo hipotético tipo diamante de las dinámicas contrarias

nacional. Por ejemplo, un padre desesperado por alimentar a su familia recurre al contrabando de drogas.

8. Las iniciativas independientes por medio de grupos renegados de combatientes. A veces, un número pequeño de combatientes se separan de grandes grupos opuestos al gobierno o emergen de distintas facciones para luchar por la supervivencia bajo el liderazgo

renegado. Por ejemplo, un combatiente encuentra que no puede satisfacer las necesidades de su propia familia mientras sirve en una gran organización contra el gobierno, de manera que él o ella recurre a actividades de pandilla.

9. La forma local de gobierno. Ya sea deseado o indeseado, debido a su naturaleza local, el gobierno local incipiente puede ser establecido rápida y relativamente fácil.

Conclusión

De hecho, en la IW, no crear la legitimidad de un gobierno de manera rápida para acelerar la estabilización, es el Talón de Aquiles de la OTAN. La estrategia de la IW propuesta cambia el objetivo de las SOF de la línea de gobierno-población a la línea de población-combatientes, que se ha clasificado de línea base. El cambio del paradigma propuesto para las SOF de la OTAN se basa en la premisa de que la IW se ganará o perderá en la línea base que conecta a la población con los combatientes, o grupos armados. El éxito en este tipo de conflictos dependerá del rápido establecimiento de un gobierno local eficaz reconocido como legítimo por la población local.

Las SOF proporcionan una capacidad singular para proteger el talón de Aquiles porque afectan la relación del pueblo y de los grupos armados, en el contexto de autoridad que el pueblo considera legítima, todo dentro de las limitaciones esenciales de tiempo. Las capacidades de las SOF usadas según el concepto de línea base permiten que la OTAN aborde los conflictos irregulares con una presencia física mucho más reducida, por consiguiente, toman en consideración la tolerancia disminuida por parte de los líderes políticos y la opinión pública debido a los despliegues de gran envergadura. Además, el concepto de línea base proporciona un marco conceptual estratégico extraído de ejemplos históricamente comprobados de las SOE, tales como la participación de las Fuerzas especiales de EUA con los Montagnards en Vietnam y, más recientemente, las operaciones de estabilización en Afganistán¹³. Al usar las SOF para crear la legitimidad de gobierno desde cero, se genera un gran efecto operacional; en algunos casos, el efecto logrado puede tener hasta resultados estratégicos.

El concepto de línea base es una alternativa política verdadera para los encargados de tomar decisiones y debería, formalmente, incluirse en el pensamiento estratégico de la OTAN para el futuro. ■

Los autores fueron estudiantes en el recién desarrollado curso Catalizador para el cambio para las SOF de la OTAN impartido anualmente en la Escuela de Operaciones especiales de la OTAN en la Base Aérea Chievres, Bélgica.

El teniente coronel, Christian Jeppson, Fuerzas especiales suecas, ha servido en posiciones de fuerza especial desde el nivel de equipo, comandante de escuadrón hasta comandante de unidad y grupo de tarea. Se ha desplegado en varias operaciones internacionales con la Unión Europea y la OTAN, tales como en Kosovo, Afganistán y el Congo.

El capitán Sampsa Heilala sirve en las Fuerzas especiales del Ejército finlandés en calidad de oficial ejecutivo en el Batallón de las Fuerzas especiales. Se graduó en 2003 de la Escuela de Defensa Nacional finlandesa y ha servido en calidad de líder de pelotón, segundo en jefe y comandante de compañía en la Compañía de paracaídas Jaeger y como integrante de estado mayor en el batallón de Fuerzas especiales.

Capitán Jan Weuts, Grupo de las Fuerzas especiales belgas, es el representante belga en la institución holandesa "Centro de conocimientos para las Operaciones especiales." Se ha desempeñado en diversos cargos como suboficial y como oficial subalterno en el Congo, Somalia, Albania y Chad. El capitán Weuts fue el autor principal de este artículo.

El sargento primero, Giovanni Santo Arrigo, ha estado en las Fuerzas especiales italianas desde 1995 y ha servido en calidad de operador numerosas veces en Bosnia, Kosovo y Afganistán. Actualmente, se desempeña en calidad de suboficial de operaciones para el 1er Batallón, 9o Regimiento de asalto en paracaídas "Col Moschin."

Referencias Bibliográficas

Epígrafe. Eric Olson, discurso de apertura durante la primera agenda del Catalizador para el cambio de curso, Escuela para las SOF de la OTAN, Chièvres, Belgium, 2013.

1. La Cumbre de la OTAN en Lisboa, *Participación activa, Defensa moderna: Concepto estratégico para la defensa y la seguridad de los integrantes de la Organización del Tratado Atlántico del Norte*, 19-20 de noviembre de 2010, párrafo 21, accesado el 9 de julio de 2015, http://www.nato.int/strategic-concept/pdf/Strat_Concept_web_en.pdf.

2. Julian Lindley-French, Paul Cornish, y Andrew Rathmell, *Operationalizing the Comprehensive Approach*, Allied Rapid Reaction Corps, Commander's Initiative Group (London: Chatham House, 2010), accesado el 9 Julio de 2015, <http://www.chathamhouse.org/publications/papers/view/109288>. En este documento se mencionan algunas de las dificultades y desafíos al diseñar e implementar planes de campaña de enfoque global; ver también Cécile Wendling, *The Comprehensive Approach to Civil-Military Crisis Management* (Paris: Institut de Recherche Stratégique de l'Ecole Militaire [IRSEM], 2010).

3. University of South Africa, *Understanding the State*, study guide to PLC 102-S, 2002, xvi. A fin de ser considerado un Estado, una entidad debe tener autoridades (gobierno), una población permanente y un territorio. El modelo westfaliano de un mundo centrado en el Estado ha existido desde el año de 1648.

4. Carl von Clausewitz, *On War*, Michael Howard and Peter Paret, ed. and trans. (Princeton, New Jersey: Princeton University Press, 1976), p. 89.

5. N.X. Ngwenya, *Fundamentals of International Politics*, study guide to IPC 101-Y, University of South Africa, 2002, p. 11.

6. Department of Defense, *Irregular Warfare (IW) Joint Operating Concept (JOC)*, Version 1.0 (Washington, D.C.: Department of Defense, 11 de septiembre de 2007) accesado el 9 de julio de 2015, http://www.dtic.mil/doctrine/concepts/joint_concepts/joc_iw_v1.pdf.

7. Koen Vlassenroot and Timothy Raeymakers, *Conflict and Social Transformation in Easter DR Congo* (Gent, Belgium: Academia Press Scientific Publishers, 2004), págs. 158-159.

8. Martin van Creveld, *The Changing Face of War: Combat from the Marne to Iraq* (New York: Ballantine, 2008), págs.

229- 230. El autor identifica el tiempo como el factor más importante.

9. Por lo regular, se desconoce el tiempo disponible y depende un poco del apoyo político interno. Además, la sola presencia de una programación publicada proporciona una ventaja estratégica definitiva ante elementos hostiles, que pueden explotarlo para su beneficio. Por lo tanto, la OTAN necesita una teoría que permita una participación activa durante el tiempo que sea necesario.

10. United Nations, *The Universal Declaration of Human Rights*, United Nations website, accesado el 9 de julio de 2015, <http://www.un.org/en/documents/udhr>; Merriam Webster's Collegiate Dictionary 11th ed., s.v. "natural law." La *Lex Naturaly* (ley natural, o ley de la naturaleza) se define como un cuerpo de ley, o un principio específico que debe provenir de la naturaleza y vincular a la sociedad en ausencia, o adición del derecho positivo.

11. Jim Gant, *A Strategy for Success in Afghanistan: One Tribe at a Time* (Los Angeles: Nine Sisters Imports, Inc., 2009), accesado el 9 de julio de 2015, http://www.stevenpressfield.com/wp-content/uploads/2009/10/one_tribe_at_a_time_ed2.pdf.

12. David Ronfeldt, *In Search of How Societies Work, Tribes—The First and Forever Form*, RAND Pardee Center working paper, WR-433-RPC, December 2006, accesado el 9 de julio de 2015, http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/working_papers/2007/RAND_WR433.pdf. En este documento de trabajo, se proporcionan algunas ideas sobre el potencial para la gobernanza en sociedades tribales: Ken Menkhaus, "Governance without Government in Somalia," *International Security*, p. 31(3) (Winter 2006–07), p. 77, discusses "organic" governance; David Galula, *Counterinsurgency Warfare: Theory and Practice* (New York: Praeger, 1964), p. 98, trata las iniciativas de desarrollo desde cero: "Build (or rebuild) a political machine from the population upward"; Ver también A.H. Maslow, "A Theory of Human Motivation," *Psychological Review* 50(4) (1943): págs. 370-96.

13. Daniel R. Green, "Retaking a District Center," *Military Review* 95(2) (Marzo-abril de 2015): p. 118; para obtener una comparación, ver la discusión sobre las Fuerzas especiales de EUA y el pueblo de Montagnards en Vietnam, "The CIDG Program Under the U.S. Military Assistance Command: Chatham House, 1965), accesado el 9 de julio de 2015, <http://www.chathamhouse.org/publications/papers/view/109288>.

ÍNDICE 2015

PARTE I — ÍNDICE DE TÍTULOS

TÍTULO	PÁG	MES
Aparición de China en las Américas, La R. Evan Ellis	66	Ene-Feb
Argumentos a favor de una estrategia nacional de información, Los Coronel (Retirado) Dennis Murphy, Ejército de EUA Teniente Coronel (Retirado) Daniel Kuehl, PhD, Fuerza Aérea de EUA	38	Nov-Dic
Arte de mando y la ciencia de control, El: El mando tipo misión en el nivel de brigada en la guarnición y en las operaciones Coronel Val Keaveny, Ejército de EUA Coronel Lance Oskey, Ejército de EUA	48	Jul-Ago
Asignación: Ayudante especial del Comandante Coronel (Retirado) Thomas P. Galvin, Ejército de EUA	79	Sep-Oct
Camino hacia las iniciativas de defensa fuertes y sostenibles, El Secretario de Defensa Chuck Hagel	3	May-Jun
Comandantes y la comunicación, Los Teniente Coronel David Hylton, Ejército de EUA	54	Nov-Dic
Comando conjunto de la Fuerza internacional de asistencia en materia de seguridad de 2014, El: El año del cambio Teniente General Joseph Anderson, Ejército de EUA Mayor Matthew M. McCreary, Ejército de EUA	30	May-Jun
Combate aeromarítimo y el peligro de fomentar una actitud de Línea Maginot, El Teniente Coronel (Retirado) Raymond Millen, Ejército de EUA	80	Jul-Ago
Cómo conservar el espíritu guerrero Mayor Andrew J. Knight, Ejército de EUA	10	Ene-Feb
Cómo ganarse la confianza bajo fuego Teniente Coronel Aaron A. Bazin, Ejército de EUA	42	May-Jun
Cómo luchar contra los combatientes irregulares: ¿Están anticuadas las Leyes de conflicto armado? Sibylle Scheipers	39	Mar-Abr
Compromiso en Europa, El: ¿Por qué importan las relaciones? Teniente General Donald M. Campbell, hijo, Ejército de EUA Mayor Michael T. Whitney, Ejército de EUA	3	Mar-Abr
Concepto de aprendizaje del Ejército de 2015 viene en camino, El Oficial Técnico 5 John Robinson, EdD, Ejército de EUA Mayor (Retirado) Brian Davis, Cuerpo de Infantería de Marina de EUA	71	Mar-Abr
Continuidad y el Cambio, La: El concepto operacional del Ejército y el pensamiento claro sobre la guerra futura Teniente General H.R. McMaster, PhD, Ejército de EUA	64	Jul-Ago

Contrainsurgente ignorante, El: Cómo replantear la relación tradicional que existe entre el maestro y el estudiante en los conflictos	42	Sep-Oct
Mayor Ben Zweibelson, Ejército de EUA		
Definición de la Fuerza 2025, La	85	Ene-Feb
Teniente Coronel Brandon Smith, Ejército de EUA		
Depósito central de material de entrenamiento, El:		
Herramienta del diseño de ejercicios para el entrenamiento en la estación de origen	52	May-Jun
Coronel (Retirado) David G. Paschal, Ejército de EUA		
Mayor (Retirado) Alan L. Gunnerson, Ejército de EUA		
De regreso al futuro:		
Cómo administrar el entrenamiento para “Ganar en un mundo complejo”	75	May-Jun
Capitán Paul Lushenko, Ejército de EUA		
Mayor David Hammerschmidt, Ejército de EUA		
Desafío que presenta la lucha contra las armas de destrucción masiva en la Península de Corea, El	11	May-Jun
Teniente Coronel Scott Daulton, Ejército de EUA		
Teniente Coronel Bill Shavce, Ejército de EUA		
Desarrollo de líder y la administración de talento, El:	3	Nov-Dic
La ventaja competitiva del Ejército		
General Raymond T. Odierno, Ejército de EUA		
Dominio Humano, El:	58	Ene-Feb
La iniciativa necesaria del Ejército hacia el estudio de los aspectos del hombre		
Mayor Mark Herbert, Ejército de EUA		
Ética, el combate y la decisión de matar de un soldado, La	3	Sep-Oct
Capellán (Mayor) Sean Wead, Ejército de EUA		
Ética y el soldado potenciado del futuro cercano, La	39	Jul-Ago
Coronel (Retirado) Dave Shunk, Fuerza Aérea de EUA		
Experimentación del Ejército, La: Cómo desarrollar el Ejército del Futuro—Ejército 2020	24	Ene-Feb
Dr. Van Brewer		
Capitán (Retirada) Michala Smith, Armada de EUA		
Famosas fogatas de Eisenhower, Las:	19	May-Jun
Cómo mantener al Ejército adaptable, ágil e innovador en tiempos de austeridad		
Coronel (Retirado) John Culclasure, Fuerza Aérea de EUA		
Fuerza y la fe en la experiencia estadounidense, La	28	Sep-Oct
Coronel Isaiah Wilson III, PhD, Ejército de EUA		
Mayor Lee Robinson, Ejército de EUA		
Historia militar y pensamiento estratégico	65	Sep-Oct
Coronel Christian Bolívar Romero, Ejército de Chile		
Coronel (Retirado) Rodolfo Ortega Prado, Ejército de Chile		
Importancia de enseñar el arte de ser un seguidor en la Educación militar profesional, La	36	Ene-Feb
Teniente Coronel Paul Berg, Ejército de EUA		
Mando tipo misión: El largo camino por recorrer	56	Sep-Oct
Teniente Coronel Francisco J. Dieguez, Ejército de Tierra Español		
Más allá de los Vaqueros de la Cocaína:	51	Mar-Abr
Cómo considerar la seguridad en América Latina desde una perspectiva distinta		
General de División Frederick S. Rudesheim, Ejército de EUA		
Mayor Michael L. Burgoyne, Ejército de EUA		

Mitos y realidades del liderazgo militar	3	Jul-Ago
General de División Carlos Sánchez Bariego, Ejército del Aire de España		
Mujer en la Infantería, La:	18	Sep-Oct
Cómo comprender los asuntos de fuerza física, economía y cohesión de unidad		
Coronel (Retirado) Charles E. Rice, Cuerpo de Infantería de Marina de la Reserva de EUA		
Mujeres en combate, Las:		
Una cuestión de estándares	28	Jul-Ago
Jude Eden		
Operación Serval:	10	Mar-Abr
¿Otro <i>Beau Geste</i> de Francia en África Subsahariana?		
Teniente General Olivier Tramond, Ejército francés		
Teniente Coronel Philippe Seigneur, Ejército francés		
Operaciones globalmente integradas en el Cuerno de África a través de los principios de mando tipo misión	26	Nov-Dic
General de División Wayne W. Grigsby, hijo, Ejército de EUA		
Coronel Todd Fox Ejército de EUA		
Teniente Coronel Matthew F. Dabkowski, Ejército de EUA		
Capitán de Fragata Andrea N. Phelps, Armada de EUA		
Paradigma de diálogo y confianza, Un:	62	May-Jun
El entrenamiento de Mando tipo misión del Ejército		
Sr. Robert B. Scaife		
Teniente Coronel (Retirado) Packard J. Mills, Ejército de EUA		
Papel que desempeña el carácter en el liderazgo eficaz, El	79	Ene-Feb
Coronel (Retirado) Robert Gerard, Ph.D, Ejército de EUA		
Perfección del proceso no es lo mismo que la comprensión perfecta, La	86	May-Jun
Mayor David Oakley, Ejército de EUA		
Planteamiento de la OTAN para la guerra irregular, El:	64	Nov-Dic
Cómo proteger el talón de Aquiles		
Teniente Coronel Christian Jeppson, Fuerzas especiales suecas		
Capitán Sampsa Heilala, Fuerzas especiales finlandesas		
Capitán Jan Weuts, Fuerzas especiales belgas		
Primer Sargento Giovanni Santo Arrigo, Fuerzas especiales italianas		
Pluma y la espada, La: El Sistema de desarrollo profesional del suboficial—NCO de 2020	32	Mar-Abr
Coronel (Retirado) Alan G. Bourque, Ejército de EUA		
Aubrey G. Butts, PhD		
Teniente Coronel (Retirado) Lary Dorsett, Ejército de EUA		
Sargento Mayor Daniel Dailey, Ejército de EUA		
Poder estadounidense en transición, El:	22	Mar-Abr
La verdadera tragedia del poder estadounidense		
Coronel Isaiah Wilson III, PhD, Ejército de EUA		
Protocolos del Entrenamiento de Apresto Físico del Ejército de EUA	44	Ene-Feb
Capitán Nathan Showman, Ejército de EUA		
Phillip Henson, PhD		
¿Puede restaurarse la confianza?	56	Jul-Ago
Keith H. Ferguson		

¿Qué lecciones aprendimos (o aprendimos nuevamente) del asesoramiento militar después del 11-S? Teniente Coronel Remi Hajjar, Ejército de EUA	56	Mar-Abr
¿Qué nos puede enseñar las experiencias del equipo de participación femenina acerca del futuro de las mujeres en combate? Ashley Nicolas	86	Sep-Oct
Redes criminales en Venezuela: Impacto en la seguridad hemisférica Profesor Leopoldo E. Colmenares G.	11	Nov-Dic
Seguridad cibernética, La: Ya no solo es para los oficiales de transmisión Teniente Coronel (Retirado) D. Bruce Roeder, Ejército de EUA	30	Ene-Feb
¿Será verdaderamente tan malo una grandiosa Rusia? George Michael, PhD	10	Jul-Ago
Suboficiales y el mando tipo misión, Los Sargento Mayor Dennis Eger, Ejército de EUA	3	Ene-Feb
Tanque M1 Abrams, El: Hoy y en el futuro Dr. Alec Wahlman Coronel (Retirado) Brian M. Drinkwine, Ejército de EUA	77	Mar-Abr

PARTE II – ÍNDICE DE AUTORES

AUTOR	PÁG	MES
Anderson, Teniente General Joseph Comando conjunto de la Fuerza internacional de asistencia en materia de seguridad de 2014, El: El año del cambio	30	May-Jun
Arrigo, Primer Sargento Giovanni Santo Planteamiento de la OTAN para la guerra irregular, El: Cómo proteger el talón de Aquiles	64	Nov-Dic
Bariego, General de División Carlos Sánchez Mitos y realidades del liderazgo militar	3	Jul-Ago
Bazin, Teniente Coronel Aaron A. Cómo ganarse la confianza bajo fuego	42	May-Jun
Berg, Teniente Coronel Paul Importancia de enseñar el arte de ser un seguidor en la Educación, La	36	Ene-Feb
Bourque, Coronel (Retirado) Alan G. Pluma y la espada, La: El Sistema de desarrollo profesional del suboficial—NCO de 2020	32	Mar-Abr
Brewer, Dr. Van Experimentación del Ejército, La: Cómo desarrollar el Ejército del Futuro, —Ejército 2020	24	Ene-Feb
Burgoyne, Mayor Michael L. Más allá de los <i>Vaqueros de la Cocaína</i> : Cómo considerar la seguridad en perspectiva de una América Latina distinta	51	Mar-Abr
Butts, PhD Aubrey G. Pluma y la espada, La: El Sistema de desarrollo profesional del suboficial—NCO de 2020	32	Mar-Abr
Campbell, Teniente General Donald M. hijo Definición de la Fuerza 2025, La	85	Ene-Feb

Colmenares, Profesor Leopoldo E. G			
Redes criminales en Venezuela: Impacto en la seguridad hemisférica	11	Nov-Dic	
Culclasure, Coronel (Retirado) John			
Famosas fogatas de Eisenhower, Las:	19	May-Jun	
Cómo mantener al Ejército adaptable, ágil e innovador en tiempos de austeridad			
Dabkowski, Teniente Coronel Matthew F.			
Operaciones globalmente integradas en el Cuerno de África a través de los principios de mando tipo misión	26	Nov-Dic	
Dailey, Sargento Mayor Daniel			
Pluma y la espada, La: El Sistema de desarrollo profesional del suboficial—NCO de 2020	32	Mar-Abr	
Daulton, Teniente Coronel Scott			
Desafío que presenta la lucha contra las armas de destrucción masiva en la Península de Corea, El	11	May-Jun	
Davis, Mayor (Retirado) Brian			
Concepto de aprendizaje del Ejército de 2015 viene en camino, El	71	Mar-Abr	
Dieguez, Teniente Coronel Francisco J.			
Mando tipo misión: El largo camino por recorrer	56	Sep-Oct	
Dorsett, Teniente Coronel (Retirado) Lary			
Pluma y la espada, La: El Sistema de desarrollo profesional del suboficial—NCO de 2020	32	Mar-Abr	
Drinkwine, Coronel (Retirado) Brian M.			
Tanque M1 Abrams, El: Hoy y en el futuro	77	Mar-Abr	
Eden, Jude			
Mujeres en combate, Las: Una cuestión de estándares	28	Jul-Ago	
Eger, Sargento Mayor Dennis			
Suboficiales y el mando tipo misión, Los	3	Ene-Feb	
Ellis, R. Evan			
Aparición de China en las Américas, La	66	Ene-Feb	
Ferguson, Keith H.			
¿Puede restaurarse la confianza?	56	Jul-Ago	
Fox, Coronel Todd			
Operaciones globalmente integradas en el Cuerno de África a través de los principios de mando tipo misión	26	Nov-Dic	
Galvin, Coronel (Retirado) Thomas P.			
Asignación: Ayudante especial del Comandante	79	Sep-Oct	
Gerard, Coronel (Retirado), PhD Robert			
Papel que desempeña el carácter en el liderazgo eficaz, El	79	Ene-Feb	
Grigsby, General de División Wayne W. hijo			
Operaciones globalmente integradas en el Cuerno de África a través de los principios de mando tipo misión	26	Nov-Dic	
Gunnerson, Mayor (Retirado) Alan L.			
Depósito central de material de entrenamiento, El:	52	May-Jun	
Herramienta del diseño de ejercicios para el entrenamiento en la estación de origen			
Hagel, Secretario de Defensa Chuck			
Camino hacia las iniciativas de defensa fuertes y sostenibles, El	3	May-Jun	
Hajjar, Teniente Coronel Remi			
¿Qué lecciones aprendimos (o aprendimos nuevamente) del asesoramiento militar después del 11-S?	56	Mar-Abr	

Hammerschmidt, Mayor David		
De regreso al futuro: Cómo administrar el entrenamiento para “Ganar en un mundo complejo”	75	May-Jun
Heilala, Capitán Sampsa		
Planteamiento de la OTAN para la guerra irregular, El: Cómo proteger el talón de Aquiles	64	Nov-Dic
Henson, PhD Phillip		
Protocolos del Entrenamiento de Apresto Físico del Ejército de EUA	44	Ene-Feb
Herbert, Mayor Mark		
Dominio Humano, El: La iniciativa necesaria del Ejército hacia el estudio de los aspectos del hombre	58	Ene-Feb
Hylton, Teniente Coronel David		
Comandantes y la comunicación, Los	54	Nov-Dic
Jeppson, Teniente Coronel Christian		
Planteamiento de la OTAN para la guerra irregular, El: Cómo proteger el talón de Aquiles	64	Nov-Dic
Keaveny, Coronel Val		
Arte de mando y la ciencia de control, El:	48	Jul-Ago
El mando tipo misión en el nivel de brigada en la guarnición y en las operaciones		
Knight, Mayor Andrew J.		
Cómo conservar el espíritu guerrero	10	Ene-Feb
Kuehl, Teniente Coronel (Retirado), PhD Daniel		
Argumentos a favor de una estrategia nacional de información, Los	38	Nov-Dic
Lushenko, Capitán Paul		
De regreso al futuro: Cómo administrar el entrenamiento para “Ganar en un mundo complejo”	75	May-Jun
McCreary, Mayor Matthew M.		
Comando conjunto de la Fuerza internacional de asistencia en materia de seguridad de 2014, El: El año del cambio	30	May-Jun
McMaster, Teniente General, PhD H.R.		
Continuidad y el Cambio, La:	64	Jul-Ago
El concepto operacional del Ejército y el pensamiento claro sobre la guerra futura		
Michael, PhD George		
¿Será verdaderamente tan malo una grandiosa Rusia?	10	Jul-Ago
Millen, Teniente Coronel (Retirado) Raymond		
Combate aeromarítimo y el peligro de fomentar una actitud de Línea Maginot, El	80	Jul-Ago
Mills, Teniente Coronel (Retirado) Packard J.		
Paradigma de diálogo y confianza, Un: El entrenamiento de Mando tipo misión del Ejército	62	May-Jun
Murphy, Coronel (Retirado) Dennis		
Argumentos a favor de una estrategia nacional de información, Los	38	Nov-Dic
Nicolas, Ashley		
¿Qué nos puede enseñar las experiencias del equipo de participación femenina acerca del futuro de las mujeres en combate?	86	Sep-Oct
Oakley, Mayor David		
Perfección del proceso no es lo mismo que la comprensión perfecta, La	86	May-Jun
Odierno, General Raymond T.		
Desarrollo de líder y la administración de talento, El:	3	Nov-Dec
La ventaja competitiva del Ejército		
Oskey, Coronel Lance		
Arte de mando y la ciencia de control, El:	48	Jul-Ago
El mando tipo misión en el nivel de brigada en la guarnición y en las operaciones		

Paschal, Coronel (Retirado) David G.		
Depósito central de material de entrenamiento, El:	52	May-Jun
Herramienta del diseño de ejercicios para el entrenamiento en la estación de origen		
Phelps, Capitán de Fragata Andrea N.		
Operaciones globalmente integradas en el Cuerno de África a través de los principios de mando tipo misión	26	Nov-Dic
Prado, Coronel (Retirado) Rodolfo Ortega		
Historia militar y pensamiento estratégico	65	Sep-Oct
Rice, Coronel (Retirado) Charles E.		
Mujer en la Infantería, La:	18	Sep-Oct
Cómo comprender los asuntos de fuerza física, economía y cohesión de unidad		
Robinson, Mayor Lee		
Fuerza y la fe en la experiencia estadounidense, La	28	Sep-Oct
Robinson, Oficial Técnico 5 John		
Concepto de aprendizaje del Ejército de 2015 viene en camino, El	17	Mar-Abr
Roeder, Teniente Coronel (Retirado) D. Bruce		
Seguridad cibernética, La: Ya no solo es para los oficiales de transmisión	30	Ene-Feb
Romero, Coronel Christian Bolívar		
Historia militar y pensamiento estratégico	65	Sep-Oct
Rudesheim, General de División Frederick S.		
Más allá de los <i>Vaqueros de la Cocaína</i> :	51	Mar-Abr
Cómo considerar la seguridad en perspectiva América una Latina distinta		
Scaife, Sr. Robert B.		
Paradigma de diálogo y confianza, Un: El entrenamiento de Mando tipo misión del Ejército	62	May-Jun
Scheipers, Sibylle		
Cómo luchar contra los combatientes irregulares: ¿Están anticuadas las Leyes de conflicto armado?	39	Mar-Abr
Seigneur, Teniente Coronel Phillippe		
Operación Serval: ¿Otro <i>Beau Geste</i> de Francia en África Subsahariana?	10	Mar-Abr
Shavce, Teniente Coronel Bill		
Desafío que presenta la lucha contra las armas de destrucción masiva, El	11	May-Jun
Showman, Capitán Nathan		
Protocolos del Entrenamiento de Apresto Físico del Ejército de EUA	44	Ene-Feb
Shunk, Coronel (Retirado) Dave		
Ética y el soldado potenciado del futuro cercano, La	39	Jul-Ago
Smith, Teniente Coronel Brandon		
Definición de la Fuerza 2025, La	85	Ene-Feb
Smith, Capitán (Retirada) Michala		
Experimentación del Ejército, La: Cómo desarrollar el Ejército del Futuro—Ejército 2020	24	Ene-Feb
Tramond, Teniente General Olivier		
Operación Serval: ¿Otro <i>Beau Geste</i> de Francia en África Subsahariana?	10	Mar-Abr
Wahlman, Dr. Alec		
Tanque M1 Abrams, El:		
Hoy y en el futuro	77	Mar-Abr
Wead, Capellán (Mayor) Sean		
Ética, el combate y la decisión de matar de un soldado, La	3	Sep-Oct
Weuts, Capitán Jan		
Planteamiento de la OTAN para la guerra irregular, El: Cómo proteger el talón de Aquiles	64	Nov-Dic

Wilson, Coronel, PhD Isaiah III

Poder estadounidense en transición, El: La verdadera tragedia del poder estadounidense	22	Mar-Abr
Fuerza y la fe en la experiencia estadounidense, La	28	Sep-Oct

Zweibelson, Mayor Ben

Contrainsurgente ignorante, El:		
Cómo replantear la relación tradicional que existe entre el maestro y el estudiante en los conflictos	42	Sep-Oct

PARTE III – ÍNDICE DE MATERIAS

África

Operación Serval: ¿Otro <i>Beau Geste</i> de Francia en África Subsahariana?	10	Mar-Abr
<i>Teniente General Olivier Tramond, Ejército francés</i>		
<i>Teniente Coronel Phillipe Seigneur, Ejército francés</i>		
Operaciones globalmente integradas en el Cuerno de África a través de los principios de mando tipo misión	26	Nov-Dic
<i>General de División Wayne W. Grigsby, hijo, Ejército de EUA</i>		
<i>Coronel Todd Fox, Ejército de EUA</i>		
<i>Teniente Coronel Matthew F. Dabkowski, Ejército de EUA</i>		
<i>Capitán de Fragata Andrea N. Phelps, Armada de EUA</i>		

Amenazas

Aparición de China en las Américas, La	66	Ene-Feb
<i>R. Evan Ellis</i>		

América Latina

Más allá de los <i>Vaqueros de la Cocaína</i> :		
Cómo considerar la seguridad en América Latina desde una perspectiva distinta	51	Mar-Abr
<i>General de División Frederick S. Rudesheim, Ejército de EUA</i>		
<i>Mayor Michael L. Burgoyne, Ejército de EUA</i>		

Asesoramiento

Cómo ganarse la confianza bajo fuego	42	May-Jun
<i>Teniente Coronel Aaron A. Bazin, Ejército de EUA</i>		
¿Qué lecciones aprendimos (o aprendimos nuevamente) del asesoramiento militar después del 11-S?	56	Mar-Abr
<i>Teniente Coronel Remi Hajjar, Ejército de EUA</i>		

Asia

- Desafío que presenta la lucha contra las armas de destrucción masiva en la Península de Corea, El 11 May-Jun
Teniente Coronel Scott Daulton, Ejército de EUA
Teniente Coronel Bill Shavce, Ejército de EUA

Confianza

- Cómo ganarse la confianza bajo fuego 42 May-Jun
Teniente Coronel Aaron A. Bazin, Ejército de EUA
- ¿Puede restaurarse la confianza? 56 Jul-Ago
Keith H. Ferguson

Contrainsurgencia

- Contrainsurgente ignorante, El:
Cómo replantear la relación tradicional que existe entre el maestro y el estudiante en los conflictos 42 Sep-Oct
Mayor Ben Zweibelson, Ejército de EUA

Desarrollo de oficiales

- Tanque M1 Abrams, El:
Hoy y en el futuro 77 Mar-Abr
Dr. Alec Wahlman
Coronel (Retirado) Brian M. Drinkwine, Ejército de EUA

Doctrina

- Concepto de aprendizaje del Ejército de 2015 viene en camino, El 71 Mar-Abr
Oficial Técnico 5 John Robinson, Ed.D., Ejército de EUA
Mayor (Retirado) Brian Davis Cuerpo de Infantería de Marina de EUA
- Definición de la Fuerza 2025, La 85 Ene-Feb
Teniente Coronel Brandon Smith, Ejército de EUA

Dominio Humano

- Dominio Humano, El: La iniciativa necesaria del Ejército hacia el estudio de los aspectos del hombre 58 Ene-Feb
Mayor Mark Herbert, Ejército de EUA

Educación Militar

Concepto de aprendizaje del Ejército de 2015 viene en camino, El <i>Oficial Técnico 5 John Robinson, EdD, Ejército de EUA, Mayor (Retirado) Brian Davis, Cuerpo de Infantería de Marina de EUA</i>	71	Mar-Abr
Cómo luchar contra los combatientes irregulares: ¿Están anticuadas las Leyes de conflicto armado? <i>Sibylle Scheipers</i>	39	Mar-Apr

Entrenamiento

Arte de mando y la ciencia de control, El: El mando tipo misión en el nivel de brigada en la guarnición y en las operaciones <i>Coronel Val Keaveny, Ejército de EUA Coronel Lance Oskey, Ejército de EUA</i>	48	Jul-Ago
Comandantes y la comunicación, Los <i>Teniente Coronel David Hylton, Ejército de EUA</i>	54	Nov-Dic
Cómo administrar el entrenamiento para “Ganar en un mundo complejo” <i>Capitán Paul Lushenko, Ejército de EUA Mayor David Hammerschmidt, Ejército de EUA</i>		
Cómo ganarse la confianza bajo fuego <i>Teniente Coronel Aaron A. Bazin, Ejército de EUA</i>	42	May-Jun
Concepto de aprendizaje del Ejército de 2015 viene en camino, El <i>Oficial Técnico 5 John Robinson, EdD, Ejército de EUA Mayor (Retirado) Brian Davis, Cuerpo de Infantería de Marina de EUA</i>	71	Mar-Abr
De regreso al futuro: Cómo administrar el entrenamiento para “Ganar en un mundo complejo” <i>Capitán Paul Lushenko, Ejército de EUA Mayor David Hammerschmidt, Ejército de EUA</i>	75	May-Jun
Depósito central de material de entrenamiento, El: Herramienta del diseño de ejercicios para el entrenamiento en la estación de origen <i>Coronel (Retirado) David G. Paschal, Ejército de EUA Mayor (Retirado) Alan L. Gunnerson, Ejército de EUA</i>	52	May-Jun
Paradigma de diálogo y confianza, Un: El Entrenamiento de Mando tipo misión del Ejército <i>Sr. Robert B. Scaife Teniente Coronel (Retirado) Packard J. Mills, Ejército de EUA</i>	62	May-Jun

Fuerza y la fe en la experiencia estadounidense, La	28	Sep-Oct
<i>Coronel Isaiah Wilson III, PhD, Ejército de EUA</i>		
<i>Mayor Lee Robinson, Ejército de EUA</i>		
Protocolos del Entrenamiento de Apresto Físico del Ejército de EUA	44	Ene-Feb
<i>Capitán Nathan Showman, Ejército de EUA</i>		
<i>Phillip Henson, PhD</i>		

Ejército de USA

Asignación: Ayudante especial del Comandante	79	Sep-Oct
<i>Coronel (Retirado) Thomas P. Galvin, Ejército de EUA</i>		
Definición de la Fuerza 2025, La	85	Ene-Feb
<i>Teniente Coronel Brandon Smith, Ejército de EUA</i>		
Depósito central de material de entrenamiento, El:		
Herramienta del diseño de ejercicios para el entrenamiento en la estación de origen	52	May-Jun
<i>Coronel (Retirado) David G. Paschal, Ejército de EUA</i>		
<i>Mayor (Retirado) Alan L. Gunnerson, Ejército de EUA</i>		
De regreso al futuro:		
Cómo administrar el entrenamiento para “Ganar en un mundo complejo”	75	May-Jun
<i>Capitán Paul Lushenko, Ejército de EUA</i>		
<i>Mayor David Hammerschmidt, Ejército de EUA</i>		
Desarrollo de líder y la administración de talento, El:		
La ventaja competitiva del Ejército	3	Nov-Dec
<i>General Raymond T. Odierno, Ejército de EUA</i>		
Dominio Humano, El:		
La iniciativa necesaria del Ejército hacia el estudio de los aspectos del hombre	58	Ene-Feb
<i>Mayor Mark Herbert, Ejército de EUA</i>		
Perfección del proceso no es lo mismo que la comprensión perfecta, La	86	May-Jun
<i>Mayor David Oakley, Ejército de EUA</i>		
Poder estadounidense en transición, El:		
La verdadera tragedia del poder estadounidense	22	Mar-Abr
<i>Coronel Isaiah Wilson III, PhD, Ejército de EUA</i>		

Ética

Ética, el combate y la decisión de matar de un soldado, La	3	Sep-Oct
<i>Capellán (Mayor) Sean Wead, Ejército de EUA</i>		
Ética y el soldado potenciado del futuro cercano, La	39	Jul-Ago
<i>Coronel (Retirado) Dave Shunk, Fuerza Aerea de EUA</i>		

Estrategia Militar

Argumentos a favor de una estrategia nacional de información, Los <i>Coronel (Retirado) Dennis Murphy, Ejército de EUA</i> <i>Teniente Coronel (Retirado) Daniel Kuehl, PhD, Fuerza Aérea de EUA</i>	38	Nov-Dic
Comandantes y la comunicación, Los <i>Teniente Coronel David Hylton, Ejército de EUA</i>	54	Nov-Dic
¿Será verdaderamente tan malo una grandiosa Rusia? <i>George Michael, PhD</i>	10	Jul-Ago
Cómo administrar el entrenamiento para “Ganar en un mundo complejo” <i>Capitán Paul Lushenko, Ejército de EUA</i> <i>Mayor David Hammerschmidt, Ejército de EUA</i>	75	May-Jun
Concepto de aprendizaje del Ejército de 2015 viene en camino, El <i>Oficial Técnico 5 John Robinson, EdD, Ejército de EUA</i> <i>Mayor (Retirado) Brian Davis, Cuerpo de Infantería de Marina de EUA</i>	71	Mar-Abr
Definición de la Fuerza 2025, La <i>Teniente Coronel Brandon Smith, Ejército de EUA</i>	85	Ene-Feb

Europa

Compromiso en Europa, El: ¿Por qué importan las relaciones? <i>Teniente General Donald M. Campbell, hijo, Ejército de EUA</i> <i>Mayor Michael T. Whitney, Ejército de EUA</i>	3	Mar-Abr
Planteamiento de la OTAN para la guerra irregular, El: Cómo proteger el talón de Aquiles <i>Teniente Coronel Christian Jeppson, Fuerzas especiales suecas</i> <i>Capitán Sampsa Heilala, Fuerzas especiales finlandesas</i> <i>Capitán Jan Weuts, Fuerzas especiales belgas</i> <i>Primer Sargento Giovanni Santo Arrigo, Fuerzas especiales italianas</i>	64	Nov-Dic

Futuros conflictos

Aparición de China en las Américas, La <i>R. Evan Ellis</i>	66	Ene-Feb
Continuidad y el Cambio, La: El concepto operacional del Ejército y el pensamiento claro sobre la guerra futura <i>Teniente General H.R. McMaster, PhD, Ejército de EUA</i>	64	Jul-Ago

Experimentación del Ejército, La: Cómo desarrollar el Ejército del Futuro, —Ejército 2020	24	Ene-Feb
<i>Dr. Van Brewer</i>		
<i>Capitán (Retirada) Michala Smith, Armada de EUA</i>		

Historia

Historia militar y pensamiento estratégico	65	Sep-Oct
<i>Coronel Christian Bolívar Romero, Ejército de Chile</i>		
<i>Coronel (Retirado) Rodolfo Ortega Prado, Ejército de Chile</i>		

Inteligencia

Seguridad cibernética, La: Ya no solo es para los oficiales de transmisión	30	Ene-Feb
<i>Teniente Coronel (Retirado) D. Bruce Roeder, Ejército de EUA</i>		

Liderazgo

Comandantes y la comunicación, Los	54	Nov-Dic
<i>Teniente Coronel David Hylton, Ejército de EUA</i>		
Cómo administrar el entrenamiento para “Ganar en un mundo complejo”	75	May-Jun
<i>Capitán Paul Lushenko, Ejército de EUA</i>		
<i>Mayor David Hammerschmidt, Ejército de EUA</i>		
Cómo conservar el espíritu guerrero	10	Ene-Feb
<i>Mayor Andrew J. Knight, Ejército de EUA</i>		
Desarrollo de líder y la administración de talento, El: La ventaja competitiva del Ejército	3	Nov-Dec
<i>General Raymond T. Odierno, Ejército de EUA</i>		
Famosas fogatas de Eisenhower, Las: Cómo mantener al Ejército adaptable, ágil e innovador en tiempos de austeridad	19	May-Jun
<i>Coronel (Retirado) John Culclasure</i>		
Importancia de enseñar el arte de ser un seguidor en la Educación militar profesional, La	36	Ene-Feb
<i>Teniente Coronel Paul Berg, Ejército de EUA</i>		
Mitos y realidades del liderazgo militar	3	Jul-Ago
<i>General de División Carlos Sánchez Bariego, Ejército del Aire de España</i>		
Papel que desempeña el carácter en el liderazgo eficaz, El	79	Ene-Feb
<i>Coronel (Retirado) Robert Gerard, PhD, Ejército de EUA</i>		

Mando tipo misión

Arte de mando y la ciencia de control, El El mando tipo misión en el nivel de brigada en la guarnición y en las operaciones <i>Coronel Val Keaveny, Ejército de EUA y Coronel Lance Oskey, Ejército de EUA</i>	48	Jul-Ago
Mando tipo misión: El largo camino por recorrer <i>Teniente coronel Francisco J. Dieguez, Ejército de Tierra Espanol</i>	56	Sep-Oct
Suboficiales y el mando tipo misión, Los <i>Sargento Mayor Dennis Eger, Ejército de EUA</i>	3	Ene-Feb

Mujeres en las Fuerzas Armadas

Mujer en la Infantería, La: Cómo comprender los asuntos de fuerza física, economía y cohesión de unidad <i>Coronel Charles E. Rice (retirado), Cuerpo de Infantería de marina de la Reserva de EUA</i>	18	Sep-Oct
Mujeres en combate, Las: Una cuestión de estándares <i>Jude Eden</i>	28	Jul-Ago
¿Qué nos puede enseñar las experiencias del equipo de participación femenina acerca del futuro de las mujeres en combate? <i>Ashley Nicolas</i>	86	Sep-Oct

Seguridad

Aparición de China en las Américas, La <i>R. Evan Ellis</i>	66	Ene-Feb
Comando conjunto de la Fuerza internacional de asistencia en materia de seguridad de 2014, El: El año del cambio <i>Teniente general Joseph Anderson, Ejército de EUA y Mayor Matthew M. McCreary, Ejército de EUA</i>	30	May-Jun
Combate aeromarítimo y el peligro de fomentar una actitud de Línea Maginot, El <i>Teniente coronel (R) Raymond Millen, Ejército de EUA</i>	80	Jul-Ago
Seguridad cibernética, La: Ya no solo es para los oficiales de transmisión <i>Teniente Coronel (retirado) D. Bruce Roeder, Ejército de EUA</i>	30	Ene-Feb
Redes criminales en Venezuela: Impacto en la seguridad hemisférica <i>Profesor Leopoldo E. Colmenares G.</i>	11	Nov-Dic

UNITED STATES POSTAL SERVICE Statement of Ownership, Management, and Circulation
 (All Periodicals Publications Except Requester Publications)

1. Publication Title: **MILITARY REVIEW (SPANISH)**

2. Issue Frequency: **BI-MONTHLY**

3. Issue Date for Circulation Data Below: **18 September 2015**

4. Issue Period: **0 0 1 3 5**

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

6. Annual Subscription Price: **N/A**

7. Complete Mailing Address of Known Office of Publication (Street, city, county, state, and ZIP+4):
 Military Service
 290 Sherman Avenue, Unit 2, Bldg 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254

8. Complete Mailing Address of Headquarters or General Business Office of Publisher (not printer):
 Name as above

9. Full Name and Complete Mailing Address of Publisher, Editor, and Managing Editor (Do not leave blank):
 Publisher Name and complete mailing address:
 McArdle Station
 800 Constitution Drive Upper Merion, MD 20774
 Editor Name and complete mailing address:
 Colonel Anna R. Friedrich, Maggini
 290 Sherman Avenue, Unit 2, Bldg 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254
 Managing Editor Name and complete mailing address:
 William Shiley
 290 Sherman Avenue, Unit 2, Bldg 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254

10. Owner (Do not leave blank. If the publication is owned by a corporation, give the name and address of the corporation immediately followed by the names and addresses of all individual owners. If owned by a partnership or other unincorporated firm, give its name and address as well as those of each individual owner. If the publication is published by a corporation or other organization, give its name and address.)
 Full Name: **Complete Mailing Address:**
 N/A

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

12. Tax Status (For completion by nonprofit organizations authorized to mail at nonprofit rates). (Check one)
 The purpose, function, and nonprofit status of this organization and the exempt status for federal income tax purposes:
 Has Not Changed During Preceding 12 Months
 Has Changed During Preceding 12 Months (Publisher must submit explanation of change with this statement)

PS Form 3526, July 2014 (Page 1 of 4) (see instructions page 4) PSN: 7520-01-000-8031 PRIVACY NOTICE: See our privacy policy at www.usps.com

13. Publication Title: **MILITARY REVIEW (SPANISH)**

14. Issue Date for Circulation Data Below: **18, October 2015**

15. Extent and Nature of Circulation

		Average No. Copies Each Issue During Preceding 12 Months	No. Copies of Single Issue Published Nearest to Filing Date
A. Total Number of Copies (Net press run)			
1. Total Distribution Outside the Mails (including paid and unpaid distribution outside normal rate, advertiser's proof copies, and exchange copies)		3475	3610
2. Mailed Outside-County Paid Subscriptions (based on PS Form 3841 (include paid distribution above normal rate, advertiser's proof copies, and exchange copies))		1309	1449
3. Mailed Outside-County Paid Subscriptions (based on PS Form 3841 (include paid distribution above normal rate, advertiser's proof copies, and exchange copies))		0	0
4. Paid Distribution Outside the Mails (including sales, through dealers and carriers, street vendors, counter sales, and other paid distribution outside USPS (e.g. First-Class Mail®))		17	37
5. Paid Distribution to Other Classes of Mail Through the USPS (e.g. First-Class Mail®)		7149	2124
6. Total Paid Distribution (Sum of 1b) (1), (2), (3), (4), (5), and (6))		3475	3610
7. Free or Nominal-Rate Outside-County Copies included on PS Form 3841		0	0
8. Free or Nominal-Rate In-County Copies included on PS Form 3841		0	0
9. Free or Nominal-Rate Copies Mailed at Other Classes Through the USPS (e.g. First-Class Mail®)		0	0
10. Free or Nominal-Rate Distribution Outside the Mail (Carriers or other means)		0	0
11. Total Free or Nominal-Rate Distribution (Sum of 7a) (7), (8), (9), and (10))		0	0
12. Total Distribution (Sum of 6a and 11a)		3475	3610
13. Copies not Distributed (See Instructions to Publishers #1 (page 4))		0	0
14. Total (Sum of 12 and 13)		3475	3610
15. Payment Date (Do not check) (PS Form 3841, 10/1/15)		100%	100%

* If you are claiming electronic copies, go to line 15 on page 3. If you are not claiming electronic copies, skip line 15 on page 3.

PS Form 3526, July 2014 (Page 2 of 4)

UNITED STATES POSTAL SERVICE Statement of Ownership, Management, and Circulation
 (All Periodicals Publications Except Requester Publications)

16. Issue Frequency: **BI-MONTHLY**

17. Issue Date for Circulation Data Below: **17, September 2015**

18. Extent and Nature of Circulation

		Average No. Copies Each Issue During Preceding 12 Months	No. Copies of Single Issue Published Nearest to Filing Date
A. Paid Electronic Copies			
1. Total Paid Print Copies (Line 12c) + Paid Electronic Copies (Line 18a)			
2. Total Paid Distribution (Line 18b) + Paid Electronic Copies (Line 18c)			
3. Payment Date (Do not check) (PS Form 3841, 10/1/15)			

19. Signature and Title of Chief Executive Officer, Business Manager, or Owner: **FRIEDRICHMAGGARD, A**
 Date: **17 Sep 15**

20. Signature and Title of Publisher: **NNA.RENA.1145254180**
 Date: **17 Sep 15**

I certify that all information furnished on this form is true and complete. I understand that anyone who furnishes false or misleading information on this form or who omits material or information requested on the form may be subject to criminal sanctions (including fines and imprisonment) and/or civil sanctions (including penalties).

PS Form 3526, July 2014 (Page 3 of 4) PRIVACY NOTICE: See our privacy policy at www.usps.com

USPS Statement of Ownership



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