



Los soldados de la 69ª Brigada de Artillería Antiaérea intervienen en un escenario de acoso sexual en que un suboficial de mayor jerarquía molesta a una soldado primero, 29 de abril de 2015 en el Fuerte Hood. El escenario fue parte del entrenamiento para celebrar el Mes de Concienciación de Asalto Sexual de la brigada.

(Foto: Ejército de EUA, Sgto. 2º Kimberly Lessmeister)

# Cómo ganar la lucha contra la agresión sexual en nuestro Ejército Comenzando en el entrenamiento básico de combate

Coronel Bryan Hernandez, Ejército de EUA

**E**l incremento en el número de casos de agresión sexual reportados en las fuerzas armadas ha causado preocupación entre los líderes de mayor jerarquía y legisladores—así como los padres

que consideran la posibilidad de dar permiso a sus hijos o hijas para servir en las fuerzas armadas<sup>1</sup>. Estas preocupaciones han resultado en cambios de política y un mayor escrutinio de cómo las fuerzas

armadas lidian con el acoso sexual, la agresión sexual y la cultura de comportamiento personal en sus filas.

En los últimos años, el enfoque en la prevención de agresión y acoso sexual ha llevado a nuevos programas de entrenamiento, procesos de denuncia y a un compromiso por parte de los líderes en todo nivel. En calidad de excomandante de una brigada de entrenamiento básico de combate (BCT) en el Fuerte Jackson, estado de Carolina del Sur, y responsable por el entrenamiento inicial (IET) integrado por ambos géneros para miles de nuevos soldados cada año, he visto cambios positivos que ocurren en la lucha contra este asunto crítico en nuestro Ejército. Si bien la campaña para desarraigar este problema de nuestras formaciones será larga, todos los días, nuestros soldados y líderes ganan batallas pequeñas en esta lucha a través de una serie de acciones para prevenir la agresión y el acoso sexual, y a través de métodos de respuesta más eficaces cuando ocurren estos incidentes.

En el IET, tenemos la misión principal de convertir a civiles en soldados. Es dentro de este proceso de transformación que comienza el establecimiento de la cultura y las condiciones correctas para prevenir la agresión y el acoso sexual. En el BCT, hay una oportunidad crítica para luchar contra la agresión sexual si se establece una fundación moral correcta para los soldados más nuevos en nuestro Ejército. Sin embargo, solo podremos lograr el éxito si hay un grupo colectivo de personal profesional que establezca los sistemas adecuados y haga cumplir los procedimientos, operando en una organización con un clima positivo y disciplinado. Además, los comandantes no pueden resolver el problema por sí solos; necesitan colaborar con organizaciones de apoyo clave en sus instalaciones, tales como el Comando Médico, el Comando de Investigación Criminal y los Servicios Comunitarios del Ejército, también los hospitales y las universidades civiles en el lugar, para completamente aprovechar los recursos críticos en sus campañas de Acción y Prevención de Acoso Sexual/Agresión Sexual (SHARP).

A través del uso de múltiples líneas de esfuerzo, los comandantes, los suboficiales de mayor jerarquía, los sargentos instructores y los maestros pueden tener éxito en la reducción de acoso y asaltos sexuales en sus organizaciones. Esto requiere medidas cuidadosamente tomadas para crear un ambiente profesional que se centre en el respeto, los estándares, la disciplina y la

confianza. El proceso de combatir las faltas de conducta de índole sexual debe ser holístico y deliberado, y con un conjunto de líderes comprometidos en todo nivel.

En el Fuerte Jackson, logramos resultados prometedores a través de esfuerzos intensivos en toda la instalación y dentro de nuestras unidades para lidiar con este asunto. Durante mi asignación como comandante de un BCT, descubrí que centrar los esfuerzos de nuestra organización en su cultura, los procesos de recepción e integración de nuevos soldados y cuerpo de líderes, los sistemas y procesos, y el liderazgo comprometido fueron instrumentales en la reducción de faltas de conducta de índole sexual<sup>2</sup>. Si bien no son completamente inclusivos o pertinentes a todas las unidades, los siguientes puntos pueden ser útiles para otros que quieran trazar un rumbo que aborde este complejo problema.

## Adoctrinamiento

En el ambiente del IET, ya que funciona como la primera experiencia en el Ejército, se les debe inculcar a los nuevos reclutas los estándares más altos de profesionalismo y conducta. Los nuevos soldados emularán lo que observan que hacen y dicen sus líderes; por lo tanto, los líderes y el cuerpo de instructores del IET deben ejemplificar estos estándares en todas sus acciones.

Los reclutas entran en las fuerzas armadas con una gran variedad de creencias morales y éticas basadas en la niñez, la educación y los comportamientos culturalmente aceptados de sus grupos sociales previos. Muchas veces su sistema de valores individual no es congruente con los valores del Ejército o las normas aceptadas de las fuerzas armadas. En el BCT, la mayoría de los informes de SHARP involucran incidentes de cadetes relacionados a actos de contacto físico no deseado, comentarios sexuales impropios, «payasadas o juegos bruscos» y fraternización. Muchos de estos incidentes ocurren en las primeras etapas del entrenamiento básico cuando se agrupan a hombres y mujeres en un ambiente de entrenamiento integrado y controlado por primera vez en sus vidas.

La variedad de informes y su prontitud durante el entrenamiento básico son sintomáticos de las variaciones culturales y la división que existe entre el comportamiento presumiblemente tolerable en el pasado en la ciudad natal de algunos cadetes y el comportamiento aceptable en el Ejército. Por lo tanto,



Los soldados de la 158ª Brigada de Infantería y los coordinadores de reacción a asaltos sexuales ensayan escenarios que enseñan la respuesta adecuada a los informes u observación de acoso o asalto sexual, 8 de noviembre de 2015, en el Fuerte Meade, estado de Maryland, durante la Cumbre del Programa SHARP 1.

(Foto: Ejército de EUA, Capitán Edward Brown)

es de importancia primordial introducirles las normas de comportamiento y valores del Ejército muy rápidamente después de su llegada.

Cerrar la brecha entre el sistema de valores del Ejército y el de los nuevos reclutas requiere un plan de adaptación de corto y largo plazo. Dentro de las primeras 24 a 48 horas de llegada del cadete a nuestro BCT, se le asigna a él o a ella un amigo de combate y se les instruye sobre el programa SHARP<sup>3</sup>. Este entrenamiento inmediato establece el comportamiento aceptable e inaceptable, junto con los estándares de conducta personal y profesional, y educa sobre la agresión y el acoso sexual. La intención es eliminar rápidamente las previas percepciones en cuanto a las normas de comportamiento cívico aceptables que se derivan de los antecedentes pasados de los cadetes y adoctrinar a los soldados con los valores y estándares de conducta del Ejército.

También se integraron a los soldados en el sistema de apoyo mutuo de combate para enseñarles cómo trabajar juntos en equipo y cómo cuidar a sus compañeros en todo momento. Luego, se reforzaron y demostraron consistentemente los valores y estándares de conducta

esperados en todo el ciclo de entrenamiento de diez semanas para establecer el fundamento ético adecuado para los nuevos soldados.

## Documentación

Un aspecto crítico de un programa eficaz de SHARP es el adiestramiento e imposición de procedimientos de informes adecuados. Documentar un incidente relacionado con SHARP debe ser más que alentado; debe ser exigido por todas las personas en la unidad. La puntualidad, los estándares y los requisitos de documentación deben ser comprendidos por todos en la organización y los comandantes y supervisores deben enfatizar una adherencia a dichos estándares. Cuando un soldado se presenta con una acusación o denuncia, se debe tratar a él o a ella con un nivel adecuado de respeto por los otros integrantes de la unidad, en lugar de ser estigmatizado. Los soldados, sin importar su rango y género, deben sentir que su unidad y liderazgo promueven un sistema de denuncia abierto.

Si bien la reciente atención mediática sobre el incremento del número de incidentes de agresión sexual reportados en las fuerzas armadas parece sugerir un

incremento en el número real de asaltos, en su lugar, esto puede indicar una mayor confianza de los soldados en el sistema de denuncia debido a un aumento en los esfuerzos por líderes y unidades que apoyan el programa SHARP<sup>4</sup>. Los resultados de numerosas encuestas a nivel de brigada y batallón, así como de reuniones con soldados en el entrenamiento básico durante mi último año de mando dejó claro que todos estaban bien educados con respecto al programa SHARP y cómo denunciar los incidentes de falta de conducta de índole sexual—y se sintieron seguros en el proceso. Sin embargo, esta confianza necesita continuar en todas sus carreras militares.

## Ejercicios de SHARP

Uno de los preceptos subyacentes de un programa exitoso de SHARP es tomar las medidas adecuadas cuando ocurre un incidente. Desgraciadamente, algunas unidades no lo hacen debido a la falta de procedimientos operativos estandarizados, a una mínima percatación por parte de los líderes o a integrantes sin adiestramiento en sus responsabilidades necesarias. En cuanto a la agresión o el acoso sexual, hay poco margen de error. Por lo tanto, los ejercicios de SHARP en la

unidad deben ser establecidos con orientaciones claras tanto para la denuncia requerida (informal, formal, restringida y no restringida) como para las acciones que se necesitan tomar al recibir la notificación de un incidente<sup>5</sup>. Es crítico desarrollar un formato estandarizado—comprendido por todos, consistentemente reafirmado por los integrantes de la unidad y enseñado a todos los nuevos integrantes cuando llegan a la unidad a través de un proceso formal de recepción y entrenamiento.

El formato del ejercicio debe ser claro, con instrucciones escritas y representaciones gráficas con cada paso. Además, estas instrucciones deben ser incluidas en los libros de operaciones de oficial y suboficial de guardia de todas las unidades. Después de llegar a la brigada, esto se convirtió en una prioridad para mí, basado en la disparidad que descubrí en las denuncias en los distintos batallones, las tareas requeridas incorrectamente percibidas por los comandantes y el cuerpo de instructores, y acciones impropias tomadas por subalternos después que ocurre un incidente. Consecuentemente, muy rápidamente formalizamos un estándar a nivel de brigada para los distintos tipos de incidentes comenzando con los que incluyen las faltas de conducta de índole sexual, esto clarificó los

procedimientos correctos de denuncia, los protocolos y las decisiones por parte de los líderes. Más importante todavía, a través de su implementación y consolidación, los ejercicios eliminaron la confusión y los errores entre las unidades e hicieron más atenta y eficaz a la organización.

## Una cultura de responsabilidad y transparencia

Uno de los aspectos más cruciales en el desarrollo de un ambiente libre de asaltos o acoso sexual es el establecimiento de un clima de responsabilidad individual y de unidad que mantenga los estándares más altos de conducta personal y profesional. Los comandantes deben crear un ambiente donde se responsabilicen a todos los integrantes de



El Sgto. James Cancienne, un policía militar de la 410ª Compañía de Policía Militar, comparte sus pensamientos en cuanto a un escenario con dos soldados de género opuesto que hacen ejercicios en un gimnasio, 21 de noviembre de 2014, en el Auditorio Howze en el Fuerte Hood, estado de Tejas. Los soldados de la brigada entre las edades de diecisiete y veinticinco años observaron y reaccionaron a los distintos escenarios en el entrenamiento interactivo de SHARP.

(Foto: Ejército de EUA, Sgto. 2º Ryan Hohman)

la unidad por sus acciones. Esto es imprescindible para crear disciplina y confianza mutua entre la jefatura y los subalternos de la unidad.

Al mismo tiempo, los comandantes y las unidades necesitan ser completamente transparentes si hay acusaciones o cuando ocurren incidentes, y deben seguir los protocolos legales y de denuncia correctos. Los comandantes deben seguir siendo neutrales cuando se hace una acusación y asegurarse que están siguiendo los procedimientos investigativos correctos una vez que se recibe la notificación de un incidente. No hay peor cosa que una unidad o comandante que intenta minimizar una acusación, suprimir una denuncia o encubrir la «ropa sucia» de la unidad.

Desgraciadamente, algunos líderes intentan restar importancia de una acusación debido al favoritismo, al impacto negativo percibido contra su organización o a uno de sus *mejores* soldados. Por lo tanto, es vital reforzar el profesionalismo antes de las relaciones personales entre el cuadro de instructores. Si se hace una acusación, la jefatura debe optar por la decisión difícil pero correcta en lugar de la decisión fácil pero incorrecta. Si se confirma la acusación, la jefatura debe tomar la acción correcta sin prejuicio o insularidad. Los líderes que no actúan, o tienen una doble moral y no responsabilizan a las personas culpables por sus acciones, son un detrimento a sus unidades. Puede estar seguro que los soldados siempre están observando a ver si sus líderes hacen lo correcto.

## El principio del primer derecho de rechazo

En nuestra unidad, teníamos una política de notificar primero al coordinador de reacción contra el asalto sexual, al Comando de Investigación Criminal o a la policía militar cuando un soldado de la unidad hacía una acusación, según el tipo de informe. Si bien esta política siguió los reglamentos y procedimientos relevantes del Ejército, trataba lo que yo consideraba una oportunidad para el fracaso por parte de líderes sin experiencia u orientación que, a través de la mala toma de decisiones, habían optado por no tomar acción o investigar el incidente.

Al permitir que las organizaciones fuera de la unidad revisaran primero los casos en que se alega la falta de conducta de índole sexual y tomaran la iniciativa en la investigación o responsabilizaran a la unidad por

el incidente creó un mayor nivel de transparencia y responsabilidad en la unidad y la jefatura. Adoptamos específicamente este método para garantizar que todas las unidades hicieran contacto con las agencias relevantes cuando se hace un informe y para eliminar los casos en que las unidades subalternas hacen investigaciones superficiales y determinan demasiado rápido que *no ocurrió nada*. Este principio del *Primer derecho de rechazo* mejoró radicalmente la transparencia de nuestra unidad, promovió el trato justo de tanto las víctimas como los presuntos delincuentes y garantizó que se usaran los procedimientos correctos en los niveles inferiores de la brigada.

## Cómo evaluar el ambiente de SHARP en una unidad

Puesto que el programa SHARP implica una gran cantidad de variables en una unidad, usamos varias herramientas para evaluar nuestra eficacia organizativa a fin de combatir el asalto y el acoso sexual. A nivel de soldados del IET, la brigada llevó a cabo encuestas con preguntas enfocadas sobre el programa SHARP conjuntamente con pruebas de capacidad al final del ciclo. Estas encuestas proporcionaron la retroalimentación de los soldados individuales sobre el entrenamiento de SHARP, la puesta en práctica en sus compañías y la asimilación general de los valores del Ejército.

En los batallones de BCT, los comandantes y sargentos mayores de comando de batallón llevaron a cabo sesiones de percepción con sus soldados después de cada fase de entrenamiento. En estos foros, se proporcionó retroalimentación de primera mano sobre el entrenamiento, los estándares y la disciplina, junto con comentarios sobre la conducta de sus líderes y cuerpo de instructores. Estas sesiones fueron replicadas a nivel de compañía por los comandantes de compañía, sargentos primeros y representantes de apoyo de víctimas/SHARP de unidad para garantizar que los líderes estuvieran comprometidos y constantemente evaluando el rendimiento de sus unidades y su compromiso para prevenir el acoso y el asalto sexual.

Además, para garantizar que la organización tomara acciones legales y administrativas oportunas y adecuadas, el sargento mayor de comando de la brigada y yo nos reunimos con el auditor adjunto de brigada cada semana para hacer una revisión de todas las acciones legales actuales en la brigada. Algunas áreas clave en

las que nos centrábamos eran el estatus de casos legales abiertos e informes de SHARP no restringidos: dónde estaban estos casos en el proceso investigativo o de adjudicación; cuáles acciones administrativas eran necesarias, tales como advertencias o paquetes de destitución para integrantes del cuerpo de instructores; y, cuál era el camino hacia el futuro en estos casos. Esta revisión también proporcionó una imagen instantánea de cualquier tendencia en la organización que podíamos abordar con la jefatura de la unidad. El auditor adjunto también consolidó los datos en los casos para realizar un análisis más formal del ambiente operativo de la unidad cada trimestre y año. Al final de cada reunión, hicimos seguimiento con los comandantes y secciones de plana mayor clave para averiguar el estatus de sus respectivas acciones en los casos discutidos. A través de este proceso, observamos resultados más oportunos en las acciones de la unidad y las investigaciones mientras todas las partes interesadas estaban adecuadamente involucradas en el proceso.

## La importancia de juntas de revisión de asalto sexual

Las juntas de revisión de asalto sexual (SARB) mensuales a nivel de instalación o puesto militar son críticas para el éxito de un programa integral de SHARP. Las SARB proporcionan el foro óptimo para que los líderes clave y de la instalación revisen los recientemente declarados casos de SHARP (manteniendo el nivel adecuado de privacidad), evalúen la presentación de informes y acciones requeridas, identifiquen las tendencias y mejores prácticas y, de mayor importancia, sincronicen los recursos y el apoyo de cuidado de víctimas.

Si bien cada puesto militar puede variar en la conducción de sus SARB, la SARB es una parte integral de la participación de líderes en el proceso de reducir y eliminar el acoso y el asalto sexual. Los líderes pueden compartir las lecciones que aprendieron en esta reunión y coordinar los recursos de apoyo de las múltiples agencias en su instalación y de la comunidad local. En el Fuerte Jackson, pudimos adquirir el apoyo de proveedores de servicios médicos, representantes de universidades y otras agencias comunitarias para discutir ideas y establecer planes de apoyo mutuo a fin de prevenir y responder a asaltos.

Además, cada año llevamos a cabo un foro de SHARP, introduciendo varios oradores invitados,

agencias de apoyo y muchas otras personas para discutir el asalto y el acoso sexual desde los cuarteles hasta los campos universitarios. En estas sedes, se produjeron alianzas más fuertes entre nuestras organizaciones, así como se permitió que los líderes compartieran sus ideas y planes para mejorar sus programas. En muchos casos, descubrimos que las fuerzas armadas no están solas a la hora de lidiar con este problema complejo y poder tener la oportunidad de discutir los asuntos con nuestros homólogos civiles produjo nuevas perspectivas y estrategias.

## Cómo establecer una cultura de profesionalismo

El área de enfoque más crucial para reducir o eliminar el asalto o el acoso sexual es la cultura de la organización y el personal dentro de la misma. Los soldados se adaptarán al nivel de conducta que se les exige o se les permite. Si una unidad tiene un ambiente universal de altos estándares para la conducta tanto personal como profesional de sus soldados, hay menos probabilidad de mala conducta. Por el contrario, si los líderes permiten bajos estándares y falta de disciplina, los incidentes de maltrato permearán las filas de la unidad.

El comportamiento adecuado de los soldados resulta de la cultura subyacente de la unidad, basada en la dignidad y el respeto. La formación de cultura comienza con cosas pequeñas, tales como el lenguaje que permitimos ser usado por el cuerpo de instructores con sus soldados y la manera en que se les enseña a nuestros soldados el trato que deben tener con sus camaradas y líderes. En el BCT, esto es complicado por la dinámica entre el sargento instructor y el soldado durante el entrenamiento. Sin embargo, tratar a los soldados con comportamientos y lenguaje degradantes no crea el ambiente profesional necesario para imbuir nuestros valores como un Ejército—ni proporciona a nuestros soldados modelos a imitar.

Por lo tanto, en una iniciativa para fomentar la cultura de unidad adecuada de respeto mutuo entre los soldados, usamos un planteamiento de tratar a los soldados con dignidad y no desdén. Esto no restó la importancia de hacer el entrenamiento y el ambiente del BCT tanto rigurosos como estresantes para preparar a los soldados para las realidades del combate, sino que requirió que nuestro cuerpo de instructores—desde el comandante de compañía hasta el sargento instructor—garantizaran que su conducta y ambiente

de unidad fueran profesionales. Este proceso no ha sido fácil, pero al centrarnos en la cultura de nuestra organización, presenciamos una reducción de mala conducta tanto personal como profesional.

## Conclusión

Como el punto de entrada de todos los nuevos soldados, el BCT es el punto de partida ideal para reducir radicalmente el asalto y el acoso sexual en todo el Ejército. Ganar esta campaña requiere un planteamiento multifacético para abordar las causas subyacentes que permiten que ocurra este tipo de mala conducta en nuestras filas. Las soluciones solo pueden surgir de líderes comprometidos e involucrados en todo nivel que establezcan las condiciones necesarias de una fuerza profesional dedicada a los estándares más altos y a

nuestros valores del Ejército. El asalto y el acoso sexual son un cáncer en el buen orden y la disciplina de toda unidad, ni que decir las implicaciones estratégicas que estos crímenes tienen en la credibilidad y orgullo de nuestra fuerza.

Afortunadamente, hemos hecho grandes progresos en la reducción de este problema a través de esfuerzos comunes en todo el Ejército. Como un excomandante, espero ansiosamente el día en que tales incidentes sean sumamente raros o ya no ocurran en nuestras unidades. Sin embargo, hasta que llegue ese día, debemos continuar, paso a paso, moldeando el ambiente y la cultura de nuestro Ejército para formar a soldados y a futuros líderes que estén preparados para no solo ganar las guerras de la Nación, sino también tratar a sus soldados compañeros con dignidad y respeto. ■

*El coronel Bryan Hernandez, Ejército de EUA, actualmente asiste a la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA. Redactó el presente artículo durante su previa asignación como comandante de la 165ª Brigada de Infantería (Entrenamiento Básico de Combate) en el Fuerte Jackson, estado de Carolina del Sur. El coronel Hernandez cuenta a su haber con títulos de maestría de la Escuela de Estudios Militares Avanzados, en el Fuerte Leavenworth y la Universidad de Alabama. Se ha desplegado a Bosnia, Irak y Afganistán.*

## Notas

1. Department of Defense Sexual Assault Prevention and Response Office, *Department of Defense Annual Report on Sexual Assault in the Military: Fiscal Year 2013*, 15 de abril de 2014, págs. 1-5, accedido 17 de agosto de 2015, [http://www.sapr.mil/public/docs/reports/FY13\\_DoD\\_SAPRO\\_Annual\\_Report\\_on\\_Sexual\\_Assault.pdf](http://www.sapr.mil/public/docs/reports/FY13_DoD_SAPRO_Annual_Report_on_Sexual_Assault.pdf).

2. Los casos verificados de relaciones ilegales y abusos cometidos por el cuerpo de instructores en la 165ª Brigada de Infantería [la brigada del autor] disminuyeron 35% desde julio de 2013 hasta abril de 2015.

3. Training and Doctrine Command (TRADOC) Regulation (TR) 350-6, *Enlisted Initial Entry Training Policies and Administration* (Fort Eustis, Virginia: TRADOC, 7 de noviembre de 2013), párrafo 3-21 a. En el reglamento, se declara, «Por mandato del Congreso, la instrucción inicial de SHARP en el BCT y OSUT debe ser presentada durante los primeros 14 días de entrada en el entrenamiento. Por lo tanto, las compañías de BCT/OSUT deben garantizar este entrenamiento está programado durante los primeros diez días de entrenamiento. Esto toma en cuenta el tiempo que los soldados pasan tiempo en el batallón de recepción».

4. Jamie Crawford, «Reports of Military Sex Assault up Sharply», Cable News Network (CNN), 1 de mayo de 2014, accedido 6 de agosto de 2015, <http://www.cnn.com/2014/05/01/politics/military-sex-assault/>.

5. TR 350-6, *Enlisted Initial Entry Training*, párrafo 2-7e. En este párrafo, se destacan las acciones que necesitan tomar los comandantes después de un informe no restringido de un asalto sexual contra un cadete. Estos incluyen: «determinar si la víctima desea/necesita atención médica de emergencia»; «Notificar a la policía lo más pronto posible para que se garantice la seguridad de la víctima y se inicien los procedimientos de tratamiento médico escogido por la víctima»; «notificar al SARC [coordinador de reacción de asaltos sexuales]»; «proporcionar a la víctima el apoyo emocional y monitorear el bienestar de la víctima, especialmente si hay indicios de ideas de suicidio y garantizar que ocurra la intervención adecuada como sea necesaria»; y «determinar si se necesita una reasignación temporal de la víctima o del supuesto delincuente dando, al grado práctico, consideración preferencial a los deseos del víctima».