



<http://militaryreview.army.mil>

PB-100-16-10/11/12

Headquarters, Department of the Army

PIN: 200512-000

Approved for public release; distribution is unlimited

Military Review

REVISTA PROFESIONAL DEL EJÉRCITO DE EUA

CUARTO TRIMESTRE 2016

Colombia y la transición de la guerra a la paz p14

General (retirado) Carlos Ospina, Ejército Nacional de Colombia;
Thomas A. Marks, PhD; David H. Ucko, PhD

Acerca del Honor y Patriotismo p94

Mayor Manuel Gavidia, Ejército del Perú

El conflicto del Cenepa p104

Teniente coronel Miguel Iturralde, Ejército del Ecuador
Dr. Tassio Franchi

3 El precedente y justificación para una aeronave de ataque terrestre de ala fija

Mayor John Q. Bolton, Ejército de EUA

El Apoyo aéreo cercano (CAS, por sus siglas en inglés) eficaz depende de la cooperación estrecha entre unidades terrestres y aéreas, basado en la

14 Colombia y la transición de la guerra a la paz

Advertencias de otros casos
General (retirado) Carlos Ospina, Ejército Nacional de Colombia
Thomas A. Marks, PhD
David H. Ucko, PhD

En 1948, Colombia entró en un período de guerra civil del cual jamás ha salido completamente. Desde 1964, un contribuyente clave a la violencia han

28 La relevancia de la cultura

Cómo reconocer cuán importante es la innovación en las operaciones ciberespaciales

Teniente general Edward C. Cardon, Ejército de EUA
Coronel David P. McHenry, Ejército de EUA

Teniente coronel Christopher Cline, Ejército de EUA

En la reunión y exposición anual de la Asociación del Ejército de EUA en octubre de 2015 en Washington, D.C., los capitanes de Ejército Brent

35 Reinventar la rueda

Las lecciones operacionales aprendidas por la 101ª Artillería divisionaria durante dos ejercicios de guerra

Mayor Travis Robison, Ejército de EUA

Capitán Alex Moen, Ejército de EUA

En 2014, el Ejército de EUA reactivó las unidades de Artillería divisionaria (ARTIDIV, por sus siglas en español) del componente activo después de estar



Foto de portada

(Foto: Luis Acosta, Agence France-Press)

Guerrilleros de las FARC escuchan durante una clase sobre el proceso de paz entre el Gobierno de Colombia y sus fuerzas en un campamento en las montañas, 18 de febrero de 2016.

42 Liderando y gestionando organizaciones de alto rendimiento en el Ejército

Teniente general Thomas Spoehr,
Ejército de EUA

Todo el mundo quiere ser parte de una organización de alto rendimiento. La diferencia es evidente en el momento en el que formas parte de tal organización.

53 El idioma extranjero e historia

El estudio ilustrado de la guerra
Coronel (retirado) John C. McKay,
Cuerpo de Infantería de marina de
EUA

Hace 38 años, cuando era un capitán de infantería experto de combate y un recién estudiante de la Olmsted que podía hablar muy bien español, fui aconsejado

60 Las circunstancias específicas del momento y lugar

Por qué tuvo éxito la ocupación de Japón y fracasó la ocupación de Irak

Coronel (retirado) David Hunter-Chester, PhD, Ejército de EUA

Antes de la invasión de EUA a Irak en 2003, la ocupación de Japón de 1945 a 1952 a menudo era invocada como evidencia de que los estadounidenses

71 La comprensión situacional ciberespacial para los comandantes tácticos del Ejército

El Ejército quiere batear un jonrón, pero solo necesita pegarle a la bola

Teniente coronel (retirado) William Jay Martin, Fuerza Aérea de EUA
Emily Kaemmer

Cuando el Ejército desarrolla capacidades, podría usar un poquito de la sabiduría paradójica de Yogi Berra que rápidamente llega al corazón de casi cualquier asunto.

78 El peligro de las ideas delirantes—y cómo evitar que causen un conflicto

Una perspectiva sobre China

Coronel Michael J. Forsyth,
Ejército de EUA

En 2015, tuve la oportunidad de ser el anfitrión de un alto oficial de China en su visita a Estados Unidos. Durante la visita, constantemente expresó que Estados

85 La utilidad táctica de sistemas hechos a medida

Dr. Robert E. Smith

El Ejército tradicionalmente ha sido equipado para enfrentar lo que se anticipa, pero ganar en el mundo complejo de hoy en día requiere

Military Review

THE PROFESSIONAL JOURNAL OF THE U.S. ARMY

Cuarto Trimestre 2016 Tomo 71 Número 5
Professional Bulletin 100-16-10/11/12
Authentication no. 1623013

Comandante, Centro de Armas Combinadas: General Robert B. Brown
Editora Jefe de Military Review: Teniente coronel Erica L. Cameron
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 Danilo Mota Alencar
Oficial de Enlace del Ejército de Chile ante el CAC y Asesor de la Edición Hispanoamericana: Teniente coronel Mauricio Alejandro Rojo Fuentes

Military Review--Publicada trimestralmente 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 quarterly 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

94 Acerca del Honor y Patriotismo

¿Son el honor y patriotismo cualidades morales intangibles e inherentes en el personal que participa en operaciones militares?

Mayor Manuel Gavidia, del Ejército de Perú

Para responder esta pregunta, es prioritario entender lo que significan estos dos conceptos y cuál es la relación que existe entre ellos. El honor es esa cualidad

100 La Academia de Guerra del Ejército de Chile a 130 años de su fundación

Un modelo importado de Europa y exportado en América

Coronel Christian Bolívar Romero

Desde la Independencia de Chile hasta la Guerra del Pacífico se identifica una clara influencia española y francesa en la conformación del Ejército de Chile.

104 El conflicto del Cenepa

Los dividendos de la paz

Teniente coronel Miguel Iturralde Dr. Tassio Franchi

El Ecuador y el Perú durante más un siglo mantuvieron vivo uno de los más antiguos conflictos en América del Sur, ocasionado por la ausencia de límites

113 Índice anual



(Imagen cortesía de Wikimedia Commons)

Marines de EUA observan mientras un Corsario F4U del Cuerpo de infantería de marina proporciona apoyo aéreo cercano, 6 de diciembre de 1950, en las proximidades de la represa de Chosin, Corea. Se puede apreciar a un avión que atraviesa el humo de un exitoso ataque con bombas de napalm en un lugar de China Comunista.

El precedente y justificación para una aeronave de ataque terrestre de ala fija

Mayor John Q. Bolton, Ejército de EUA

El Apoyo aéreo cercano (CAS, por sus siglas en inglés) eficaz depende de la cooperación estrecha entre unidades terrestres y aéreas, basado en la comprensión mutua y proximidad así como el adiestramiento de piloto y las características de la aeronave. A pesar de las recurrentes predicciones sobre el dominio unilateral del poder aéreo de muchos teóricos después de terminada la Primera Guerra Mundial, los equipos de aire a tierra siguen siendo el uso más eficaz del poder militar. La tecnología, especialmente las armas de precisión y stealth, pueden haber cambiado el comportamiento de las campañas aéreas, pero no han «logrado la revolución, a menudo, proclamada por muchos de los partidarios del poder aéreo»¹.

En la Doctrina del Ejército ADRP 3-0 *Unified Land Operations* se refleja lo anteriormente dicho². Cabe destacar que en el FM 3-90.6 *Brigade Combat Team* (BCT, por sus siglas en inglés) en el que se describe el uso de las unidades de combate primarias, se delinea el CAS como un requerimiento del Ejército. Los «[BCT] llevan a cabo sus misiones mediante la integración de las acciones de los batallones de maniobra, artillería de campaña, aviación, ingeniería, defensa antiaérea y misil, apoyo aéreo cercano y artillería naval»³.

El caso del apoyo aéreo cercano orgánico del Ejército

Si bien sus helicópteros orgánicos son esenciales para las operaciones, el Ejército necesita el CAS, lo que significa aeronave de ala fija (FW, por sus siglas en inglés), para llevar a cabo su papel principal. Por lo tanto, frente a las iniciativas coordinadas por la Fuerza Aérea para reducir el CAS a fin de reconciliar otras prioridades presupuestarias —porque el CAS es esencial para la maniobra de armas combinadas— el Ejército debería proteger

su requerimiento en esta área mediante el desarrollo de sus propios recursos CAS orgánicos para aumentar el apoyo aéreo cercano de la Fuerza Aérea de EUA.

Aunque el Ejército considera el CAS esencial para sus propias operaciones de armas combinadas, la Fuerza Aérea de EUA lo considera como una misión de alto riesgo y de baja rentabilidad. El riesgo «a menudo, no compensa los daños infligidos, lo que hace la interdicción más eficaz desde la perspectiva de la Fuerza

Aérea»⁴. La ambivalencia del CAS de la Fuerza Aérea de EUA se convierte en preocupación con respecto a la «eficacia del uso de incursiones de aviones preciados en blancos dispersos, cerca de o mezclados con tropas amigas donde el riesgo de fratricidio es enorme»⁵. Esta perspectiva ha estado presente en la Fuerza Aérea desde la época de los años 30, cuando la Escuela Táctica de los Cuerpos Aéreos desarrolló y se centró en el bombardeo aéreo y la interdicción—cuando ambos necesitaban una



(Imagen cortesía de Wikimedia Commons)

Un caza bombardero Corsario F4U-4B del Cuerpo de infantería de marina de EUA recibe una revisión final de su cargamento de bombas y cohetes de 5 pulgadas antes de ser catapultado del portaavión de escolta *Sicily* (CVE-118) USS para llevar a cabo un ataque contra las fuerzas enemigas en Corea, otoño de 1950.

fuerza aérea independiente.

El foco institucional fue reforzado después de la Segunda Guerra Mundial cuando la Fuerza Aérea se convirtió en una rama del servicio independiente y solidificada por el Acuerdo Johnson-McConnell en 1966, que dio al Ejército el control sobre los helicópteros tácticos mientras que la Fuerza Aérea mantuvo todas las aeronaves de ataque de FW⁶. Como consecuencia de este hecho, el Ejército actualmente depende, casi exclusivamente, de la Fuerza Aérea de EUA para el apoyo aéreo cercano con aeronaves de ala fija (CAS FW, por sus siglas en inglés).

Sin embargo, el uso de medios no orgánicos para actividades críticas viola la unidad de mando y resulta en un apoyo aéreo cercano desempeñado por aeronaves concebidas principalmente para otras misiones. De ninguna manera esto quiere decir que es un fenómeno

reciente. Desde el descubrimiento del avión de propulsión a chorro, la Fuerza Aérea ha estado comprometida al concepto de avión multipropósito (MRA, por su sigla en inglés). Los programas de la Fuerza Aérea de EUA, centrados en la tecnología como un fin, en lugar de un medio, han invariablemente profetizado que las nuevas tecnologías atenuarán cualquier vacío en cuanto a la capacidad. Sin embargo, los MRA ejemplifican las características peyorativas del equipamiento militar estadounidense concebido para demostrar un coeficiente de capacidad basada en alto coste y un desempeño bajo en general de misiones clave. Suelen ser más grandes de lo necesario, excesivamente complejos y costosos. En resumidas cuentas, cuando se intenta hacer todo bien, se termina haciendo muchas cosas deficientemente. El resultado es tiempo, esfuerzo y dinero perdido intentando hacer milagros «que lo solucionan todo».

Además, los aviones multipropósito de alta tecnología invariablemente son más costosos que los aviones que reemplazan. A pesar de las proyecciones de bajo coste y ahorros debido a los adelantos de la tecnología, el avión MRA/Conjunto casi siempre cuesta más, hace menos y resulta en menos aviones adquiridos que lo originalmente previsto⁷. A menudo, el resultado es «costosos y delicados elefantes blancos de alta tecnología que solo rinden mejor en circunstancias de prueba distintas y poco representativas a los ambientes de combate»⁸.

El F-35 representa la iteración moderna de este proceso. Los críticos alegan que el F-35 es excesivamente costoso y no puede substituir al A-10 durante el CAS. Los partidarios sostienen que el F-35 no reemplaza al A-10, pero puede desempeñar muchas misiones incluyendo la interdicción contra sistemas de defensa antiaérea integradas de alta calidad y combate de aire a aire, todos igualmente eficaces. Lo que estos partidarios no comprenden es que la combinación de estas misiones degradan el rendimiento, independientemente de cuánta tecnología distintiva los diseñadores



(Foto cortesía del aerotécnico jefe Brett Clashman, Fuerza Aérea de EUA)

El avión A-10 Thunderbolt II de la Escuela de Armamento de la Fuerza Aérea de EUA lanza un misil Maverick AGM-65 durante una misión de adiestramiento de apoyo aéreo cercano, 23 de septiembre de 2011, sobre el polígono de Prueba y Adiestramiento en Nevada, Base de la Fuerza Aérea Nellis, estado de Nevada. Los recortes presupuestarios han amenazado con cancelar el programa del avión A-10.

introduzcan en el avión. El MRA puede dar una buena impresión, sin embargo, diseñarlo para desempeñar papeles múltiples y casi exclusivos desde el principio, inevitablemente resulta en una aeronave de desempeño deficiente. Además, las tripulaciones adiestradas para llevar a cabo múltiples misiones invariablemente desempeñarán unas mejor que otras. Dada las preferencias históricas e institucionales de la Fuerza Aérea de EUA junto con sus misiones más amplias, el CAS proporcionado al Ejército sufrirá tanto cualitativa como cuantitativamente.

Esta situación seguirá empeorando a medida que las presiones combinadas de los recortes presupuestarios, costes de aviones que van en continuo aumento y la necesidad de reemplazar los aviones más antiguos coincidan. Los aviones como el F-16 y F-15 se acercan rápidamente a su duración de servicio, lo que obliga al servicio a traer en línea al F-35, independientemente de sus problemas⁹. Este hecho pone al Ejército en una posición desventajosa: necesita del CAS pero no tiene capacidad orgánica, depende de otra rama del servicio para llevar a cabo la misión con aviones diseñados para otros propósitos.

El coste del avión debe medirse contra su capacidad y cantidad producida. Especialmente significativo es el coste marginal de cada avión sobre su predecesor. Con



(Imagen cortesía de John Voo, Flickr)

Una aeronave tal como el avión Beechcraft AT-6 de ataque aéreo ligero puede proporcionar al Ejército de EUA una plataforma económica sumamente capaz de satisfacer sus necesidades de apoyo aéreo cercano. La aeronave puede llevar una gran variedad de municiones de Estados Unidos y de la OTAN.

solo dos excepciones, desde los años 50 el coste marginal del (A-10 y F-16) sobrepasó 200 por ciento. Esto es un hecho incómodo para los defensores del MRA. Paradójicamente, este aumento en el coste resultó en una pequeña cantidad de aviones entregados y un desempeño relativamente deficiente si se compara al avión de una sola misión. En cambio, abundan ejemplos de aviones diseñados para una misión en especial que también terminaron desempeñando muchas otras misiones. Tome en consideración el P-51 Mustang, que dominó los cielos de Europa durante la Segunda Guerra Mundial como avión caza, avión caza-bombardero y avión de reconocimiento, y solo salió de su almacenamiento durante la Guerra de Corea —cuando los aviones de propulsión a chorro de la Fuerza Aérea desempeñaron deficientemente el CAS— como el F-51¹⁰.

Los obstáculos que enfrenta el CAS del Ejército

La actual doctrina y pensamiento organizacional del Ejército descarta que la aviación del Ejército use la aeronave de ataque de ala fija. Además, al Ejército se le ha prohibido, al menos en papel, tener aeronaves de ataque de ala fija. Sin embargo, esto no le ha impedido operar los sistemas aéreos no tripulados (UAS, por sus siglas en inglés) de ala fija de casi todo tipo. Estas plataformas son lanzadas y operadas sin problemas por unidades del Ejército en el espacio aéreo controlado de

la Fuerza Aérea de EUA. También, los helicópteros del Ejército, de forma rutinaria, trabajan con los controladores terrestres y aéreos de la Fuerza Aérea de EUA, sin dificultad alguna, a menudo, sobre la altitud de coordinación. De manera que ¿sería diferente el avión de ataque de ala fija del Ejército que desempeña las mismas tareas?

En el nivel táctico, el Ejército requiere una aeronave que pueda cerrar la brecha de capacidad entre sus helicópteros y los aviones de propulsión a chorro de la Fuerza Aérea de EUA. La aeronave de ala fija ofrece grandes ventajas sobre los helicópteros en términos de velocidad, tiempo de espera sobre el blanco y coste. Así que, dada la aversión histórica de la Fuerza Aérea de EUA hacia el CAS y las limitaciones presupuestarias actuales, exacerbadas por una pérdida inminente de las capacidades de la Fuerza Aérea con el retiro del A-10, el Ejército requiere un nuevo enfoque si ha de disfrutar del CAS ininterrumpido para las fuerzas terrestres en el futuro. Sencillamente, si el CAS es un elemento vital de maniobra de armas combinadas —según la Doctrina del Ejército— el Ejército debería contar con aeronaves de ataque de ala fija orgánicas para proporcionar todo el espectro de apoyo de aviación.

En otro aspecto, al poner en servicio tal avión permitiría que la Fuerza Aérea de EUA se centre en sus misiones preferidas más amplias e institucionalizadas tal como la Superioridad aérea/Interdicción/Ataque

a nivel mundial. Una aeronave de ataque de ala fija del Ejército mejoraría las capacidades del Ejército contra las amenazas de bajo nivel, dejando que la Fuerza Aérea se centre en sus ambientes de alta amenaza. Este es el escenario de alto riesgo, baja posibilidad que dicta el diseño del avión de la Fuerza Aérea de EUA. Por lo tanto, solo el A-10 (que saldrá de servicio) y el AC-130 (limitado) están diseñados especialmente para el CAS. Otros aviones de la Fuerza Aérea de EUA no están concebidos para desempeñar el papel en el CAS, ni son rentables.

Una aeronave CAS de ala fija del Ejército no tendría tales limitaciones. Paradójicamente, el escenario de alta tecnología de la Fuerza Aérea de EUA, si bien es una amenaza, no representa la gran mayoría de los conflictos que encara Estados Unidos; en otras palabras, un avión del Ejército sería una solución de 80 por ciento, 95 por ciento de las veces. Los MRA de la Fuerza Aérea son una solución de 100 por ciento, 5 por ciento de las veces.

El Tercer Ejército y el XIX Comando aéreo táctico

La reducción de las capacidades del CAS en la Fuerza Aérea de EUA —debido a la mencionada reducción del número de aviones y el alto coste de nuevos aviones que no están diseñados específicamente para desempeñar el CAS— no es deseable y no carece de precedentes. Luego de reconocer la eficacia de las fuerzas aéreas tácticas durante la Segunda Guerra Mundial, la Fuerza Aérea de EUA no proporcionó apoyo a las fuerzas terrestres porque favorecía las misiones de ataque (nuclear) estratégicas. Una de las consecuencias fue que tanto los comandantes terrestres del Ejército como

los de la Marina no se sintieron satisfechos con el CAS de la Fuerza Aérea de EUA; en Corea, el comandante del X Cuerpo, teniente general Ned Almond, criticó categóricamente el CAS de la Fuerza Aérea de EUA, comparado con lo que él consideró un apoyo excelente por parte del CLAS de la Marina¹¹. Los asuntos relativos a la coordinación y rendimiento fueron, a la larga, corregidos cuando la Fuerza Aérea de EUA ubicó a los controladores en posiciones delanteras y desplegó aviones que no eran de propulsión a chorro para el CAS¹². Sin embargo, la situación se repitió a principios de la guerra en Vietnam, que finalmente vio la aparición de plataformas tales como el cañonero AC-47, el OV-10 Bronco, y más importante aún, la trascendental llegada del helicóptero. En Corea, Vietnam y, en menor grado, Irak y Afganistán, la Fuerza Aérea se vio obligada a adoptar procedimientos y aviones que no les interesaban mucho tales como el A-10, AC-130 y OV-10. Ya para

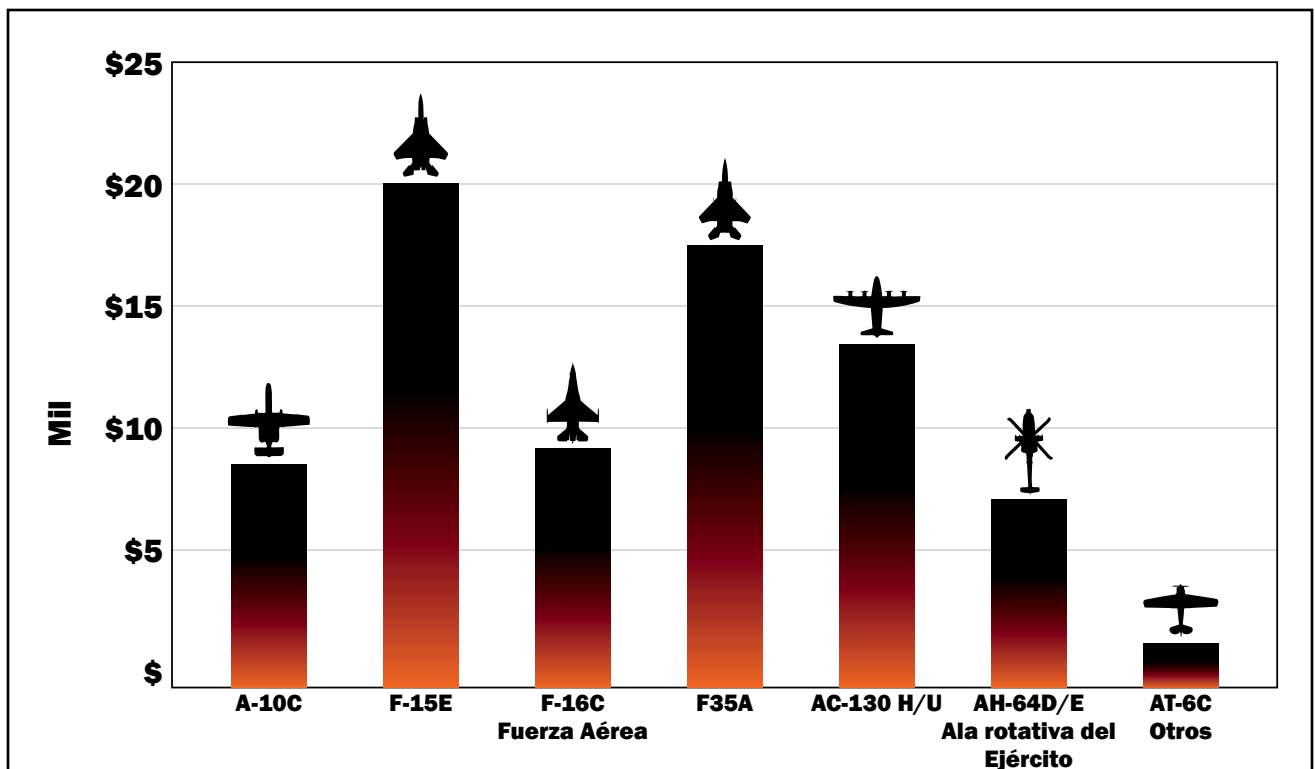


(Imagen cortesía de la Fuerza Aérea de EUA)

El general George S. Patton y el brigadier general Otto P. Weyland, 1944, en Nancy, Francia, donde estaba acantonada la comandancia avanzada del Tercer Ejército y el XIX Comando aéreo táctico.

1991, la aparición de la Aviación del Ejército mitigó muchos de los conflictos entre el Ejército y la Fuerza Aérea, aunque la Aviación del Ejército permaneció limitada a helicópteros; esto creó una significativa brecha en cuanto a la capacidad.

La historia nos ofrece un ejemplo de cooperación del Ejército-Fuerza Aérea eficaz proveniente de Europa del Norte durante la Segunda Guerra Mundial. Con base en una comprensión mutua y cercanía, el Tercer Ejército del general George Patton y el brigadier general Otto Weyland, Comando aéreo táctico (TAC, por sus siglas en inglés) adoptaron la cooperación estrecha y forjaron un equipo capaz. Aunque oficiales de la Fuerza Aérea (en ese entonces llamado Cuerpo de aviación



(Fuente: referencia 28)

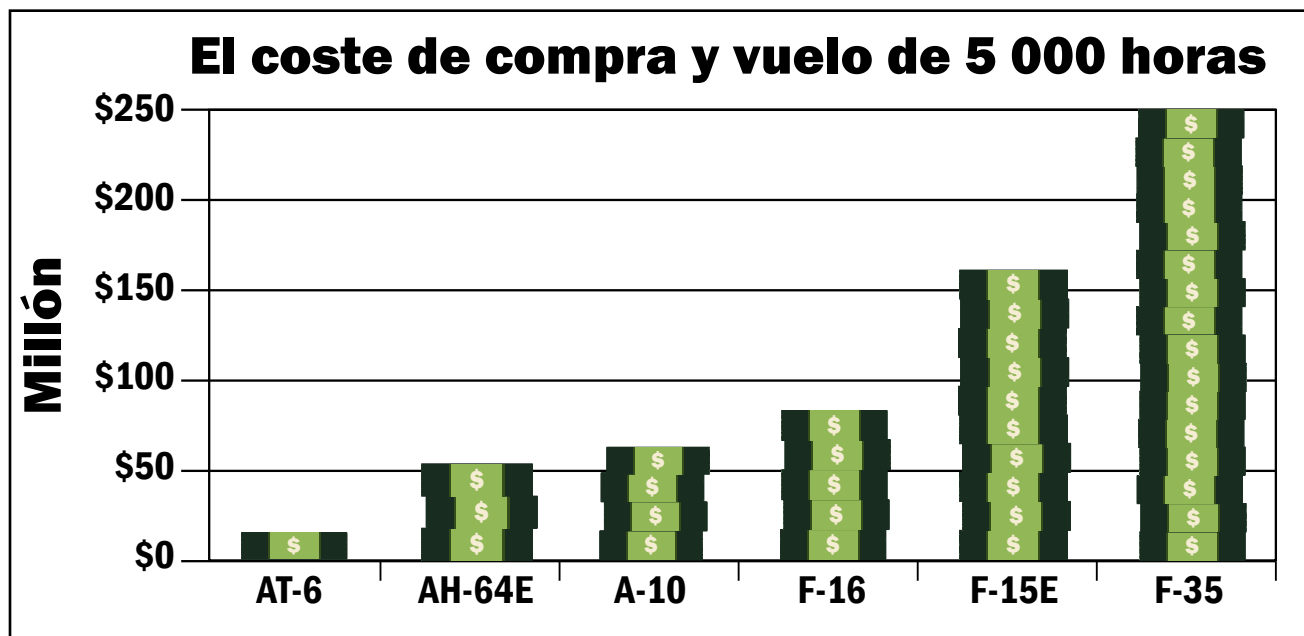
Figura 1. Coste de operación por hora de distintas fuentes de aeronaves de ataque

del Ejército) usaron la doctrina para exigir un estatus recíproco con las fuerzas terrestres, desde el punto de vista de Weyland era solo un punto de partida para el desarrollo de soluciones adecuadas para cada caso¹³. Weyland adoptó su papel como «un experto en poder aéreo táctico»¹⁴. Había pasado gran parte de su carrera en operaciones tácticas y por lo tanto, conocía a «las fuerzas terrestres como las palmas de sus manos»¹⁵.

A fin de apoyar a Patton, «Wayland se deshizo del libro de poder aéreo, descentralizó las operaciones, delegó el mando [y] descentralizó los recursos según viniera al caso»¹⁶. A medida que avanzaba el Tercer Ejército, Wayland movió frecuentemente su cuartel general para mantenerse al tanto. En ese punto, a finales de agosto de 1944, el XIX TAC contaba con cuatro elementos independientes dispersados por todo el norte de Francia para coordinar sus unidades subalternas que operaban desde una docena de aeródromos distintos¹⁷. En esos meses, el XIX TAC se desplazó 7 veces, por un total de casi 402 kilómetros¹⁸. Los desplazamientos frecuentes demostraron que Wayland comprendió que su cuartel general necesitaba estar cerca del comandante terrestre

para poder facilitar la cooperación estrecha y comprensión mutua entre las unidades terrestres y aéreas.

Debido a la cooperación estrecha entre el Tercer Ejército y el XIX TAC, los procedimientos para solicitar y controlar el apoyo aéreo fueron racionalizados e integrados en las operaciones¹⁹. Wayland asignó a pilotos para acompañar a cada comandante de columna blindada a fin de «asesorarlos con respecto a las capacidades aéreas y cómo llevar a los aviones hacia sus objetivos»²⁰. A raíz de este énfasis en la comunicación personal y cercanía al personal de maniobra, las unidades aéreas y terrestres eficazmente coordinaron sus acciones. A medida que rápidamente mejoraba la cooperación aeroterrestre estadounidense, un comandante de la división Wehrmacht amargamente catalogó el uso de aviones tácticos y artillería estadounidenses de «excelente»²¹. En vista de la persecución implacable de los aviones caza-bombarderos, muchos soldados alemanes desarrollaron lo que denominaron «la búsqueda alemana», con la cabeza mirando hacia el cielo buscaban el siguiente avión caza-bombardero que se acercaba para atacar²².



(Fuente: referencia 28)

Figura 2. Coste de propiedad total por aeronave (valor del dólar en 2014)

Además, la cercanía del XIX TAC y el cuartel general del Tercer Ejército permitió el perfeccionamiento de abajo arriba de los planes operacionales así como las relaciones habituales entre las unidades aéreas y terrestres inferiores a los niveles de mando, a menudo, en el nivel regimiento (brigada). Por otra parte, como la Brigada de aviación de combate del Ejército (CAB, por sus siglas en inglés), y a diferencia de la doctrina de la Fuerza Aérea de EUA moderna, las operaciones del TAC fueron «planeadas, discutidas y organizadas conjuntamente»²³.

Una comparación con la aviación del Ejército

La eficacia demostrada por el Tercer Ejército y el XIX TAC estableció un precedente para la CAB del Ejército actual, que proporciona un nivel de apoyo e integración similar a las unidades terrestres. Debido a la cadena de mando orgánica, cercanía y comprensión mutua habilitada por la actual organización de tarea CAB-división de Ejército/Brigada, los pilotos del Ejército pueden adaptar y usar el poder aéreo de la manera más conveniente para las fuerzas terrestres.

Al comparar las misiones doctrinales y organizaciones de los TAC y de las CAB se observan las similitudes. Aunque las organizaciones de la CAB y el TAC son distintas en escala y alcance, su relación y

cooperación con las fuerzas terrestres son muy similares²⁴. De hecho, la CAB desempeña misiones que no tienen que ver con ataques ni reconocimiento, tal como movimiento aéreo, asalto aéreo y MEDEVAC (Evacuaciones médicas).

Con respecto al apoyo aéreo, la CAB usa procedimientos similares a los que usa el TAC. Su cercanía y relación de trabajo normal con las unidades terrestres fomenta la unidad de mando y una comprensión común del ambiente operacional, ya que la CAB se encuentra sencillamente más cerca del lugar donde se necesita. En vista de que los helicópteros del Ejército no requieren lugares mejorados o pistas largas, pueden ubicarse en posiciones avanzadas con las unidades terrestres. Sin embargo, la Fuerza Aérea de EUA, con escasas excepciones, no ha puesto un avión en posición avanzada en lugares austeros desde Corea. Si bien el avión de la Fuerza Aérea de EUA puede mitigar, en algo, la distancia a través de la velocidad, nada es tan eficaz en el desarrollo del conocimiento situacional como la cercanía a los sucesos. En vista de que el avión del Ejército opera en posiciones avanzadas, intrínsecamente tienen este rasgo junto con las características de poder aéreo tradicional tales como flexibilidad, capacidad de reacción inmediata y potencia de fuego. Como consecuencia de este hecho, el marco conceptual organizacional

y operacional de la aviación del Ejército puede fácilmente dar cabida a la aeronave de ataque de ala fija.

Cómo asumir la superioridad aérea mientras se limitan los costes

Además de la aversión institucional de la Fuerza Aérea de EUA contra el CAS y el costo, cada vez más alto de los aviones, otro factor que limitará, sin duda alguna, al CAS de la Fuerza Aérea de EUA es la falta de cooperación entre las ramas del servicio. En vista de que la Fuerza Aérea ha demostrado, invariablemente, que considera al CAS como «una misión de baja prioridad o, un uso menos eficaz del poder aéreo que la interdicción, o el bombardeo estratégico», el Ejército no se preocupa mucho de coordinar adiestramiento con los escuadrones de la Fuerza Aérea de EUA y esta última centra a sus pilotos en otras misiones, presumiendo que pueden desempeñar el CAS, de surgir la necesidad²⁵. El retiro del A-10, la llegada del F-35 y los recortes presupuestarios inminentes empeoran la situación. Sin embargo, las operaciones conjuntas en los últimos 10 años han llenado algo del vacío —los escuadrones de enlace de la Fuerza Aérea de EUA no están ubicados con las divisiones del Ejército— siempre existirá el vacío entre las diferentes ramas del servicio.

El hecho de que el Ejército depende del CAS de la Fuerza Aérea contradice numerosos principios de guerra, especialmente la unidad de mando; el comandante que lleva a cabo una misión debe controlar directamente todas las herramientas requeridas para el éxito. En el nivel táctico, esto implica control. Si el Ejército ha de ser «decisivo» en las operaciones terrestres, no debería restringir artificialmente sus medios. En vista de que la doctrina del Ejército reconoce la necesidad de aeronaves de ala fija para el CAS, además de la aviación del Ejército, se deduce que el Ejército debe tener y controlar los recursos para la misión. El Ejército necesita un avión diseñado para la misión de CAS que su doctrina describe como esencial.



(Imagen cortesía del Cuerpo de infantería de marina de EUA)

Un equipo de observadores aéreos de la Infantería de marina guía un avión Corsario del Cuerpo de infantería de marina para un ataque en una colina capturada por el enemigo durante la Guerra de Corea (circa 1950). El «Corsario negro» fue sumamente elogiado tanto por soldados como marines por sus ataques aéreos precisos en los blancos y su apoyo aéreo cercano de las unidades avanzadas.

Una solución para el CAS del Ejército

El avión turbohélice actual ofrece una solución para llenar el vacío en cuanto a la capacidad descrita anteriormente al proporcionar la combinación ideal de costes y capacidades. El avión turbohélice como el Beechcraft AT-6 es lo suficientemente veloz para trasladarse rápidamente a través de un teatro, sin embargo, funciona a velocidades más bajas conducentes a la adquisición de blanco por largos periodos una vez que se encuentra frente al blanco. Este avión además cuenta con aviónica y sensores modernos que se encuentran en aviones avanzados y usa armas de precisión común como el misil AGM-114 Hellfire y las series GBU y bombas guiadas por el sistema de posicionamiento global (GPS, por sus siglas en inglés)²⁶. Por otra parte, los

aviones turbohélices pueden volar sin rumbo definido hasta por cinco horas, aterrizar en pistas de aterrizajes cortas, o caminos de tierra y proporcionar fuego de precisión. Comparado con el avión de propulsión a chorro y los helicópteros del Ejército, los aviones turbohélices son económicos; por ejemplo, un escuadrón de 24 aviones AT-6 costaría menos que un solo avión F-35A, o unos pocos más que dos aviones F-15E.

En una típica misión de tres horas de duración vistas en Irak y Afganistán, un avión turbohélice del Ejército ahorra casi USD 18 000 si se compara con el AH-64E, y casi USD 88 000 en comparación con el F-35A. Los aviones turbohélice de ataque ligero desempeñan la misión de «bombarderos» que necesita el Ejército de EUA²⁷. En la Figura 1 y 2 se muestran los ahorros de coste proporcionados por estos tipos de aviones²⁸.

Las condiciones en las que funciona el CAS

Incluso en situaciones con una defensa aérea enemiga significativa, o amenaza de avión, que es la responsabilidad táctica principal de la Fuerza Aérea de EUA, la doctrina del CAS de la Fuerza Aérea asume la superioridad aérea como un prerrequisito para llevar a cabo operaciones²⁹. De igual manera, en vista de la vulnerabilidad evidente del avión de CAS del Ejército de EUA contra aviones enemigos que no han sido neutralizados, el Ejército también debe asumir la superioridad como precondition para el apoyo exitoso de tropas terrestres. Tal presunción permite que un avión diseñado específicamente para llevar a cabo el CAS, fundamentalmente sacrifique otras características tal como la supervivencia de combate de aire a aire. Un factor que emerge de tales condiciones es que, si bien la tecnología es importante, el CAS eficaz no se trata de la «caja», que significa el avión y su tecnología, sino del «hombre en la caja»³⁰.

Además, las características del avión son importantes. Estas características, desde el punto de vista de un comandante terrestre, son congruentes a través de la historia desde la Segunda Guerra Mundial, Vietnam, Irak hasta Afganistán. Las características deseadas de un avión que apoya a las tropas terrestres con el CAS son, a saber: resistencia, capacidad de reacción inmediata, conocimiento de la situación, capacidad de supervivencia y comunicaciones de aire a tierra eficaces.

El CAS del Ejército proporciona continuidad sostenida durante el contacto

En vista de que la superioridad aérea es un prerrequisito indiscutible para las operaciones y que la Fuerza Aérea de EUA prefiere la interdicción en lugar del CAS, sucede que el número de incursiones de CAS de la Fuerza Aérea disponibles disminuirá a medida que se reduce la flota de la Fuerza Aérea. Esto muy bien puede dar lugar a una situación donde los MRA se vean sobrecargados, alternando misiones de diferentes tipos lo cual evita que se centren en misiones específicas así como las relaciones estrechas que el CAS requiere. Esto puede llevar a aumentar el riesgo de fratricidio para las fuerzas terrestres durante las misiones de CAS, como lo demostrado en un incidente reciente en Afganistán.

El 9 de junio de 2014, un bombardero B-1B de la Fuerza Aérea de EUA dejó caer dos bombas guiadas por GPS de 226.8 kilogramos sobre un equipo de Fuerzas especiales del Ejército que trabajaba con las fuerzas de seguridad afganas, que dio como resultado en cinco muertos³¹. Muchos errores cometidos por la tripulación aérea y los elementos terrestres contribuyeron a las muertes en tierra, que son todas actividades históricamente endémicas del CAS. El controlador no estaba familiarizado con el ambiente operacional; la tripulación no podía obtener visualmente las posiciones amigas o enemigas sobre los 12 000 pies de altura; y el equipo de aire a tierra no comprendía las capacidades y limitaciones de la localización y adquisición de blanco y equipos de transmisión de señales. En vista de que la tripulación aérea creyó que podían identificar las luces estroboscópicas amigas, el equipo de aire a tierra «colectivamente no ejecutó eficazmente los procedimientos básicos, que produjo un conocimiento de la situación deficiente e identificación de blanco incorrecta»³². Lamentablemente, cuando se trata del CAS, este tipo de incidente trágico es demasiado común.

Sugerencias

El Ejército requiere un avión bajo su control directo diseñado para el CAS. Según un informe del X Cuerpo de Ejército en 1950: «Evidentemente cualquier arma bélica es más adecuada para el fin que ha sido concebida»³³. La tecnología no puede solucionar estos dilemas; solo puede proporcionar herramientas mejoradas. Sin

embargo, hay un punto de rendimiento decreciente: «Comparado a los aviones caza-bombarderos de ambos periodos, resulta que un Stuka era tan capaz de destruir un tanque de la Segunda Guerra Mundial como lo haría un Warthog A-10 en la actualidad. Del mismo modo, los P-47 en 1944 y 1945 hicieron tantas incursiones para destruir un puente o atacar un tren como un F-16 después de 6 décadas y media»³⁴. Sin embargo, el coste de un F-16 en la actualidad es de una magnitud superior a la de los aviones que desempeñaron previamente las misiones³⁵.

En consecuencia, el CAS es una necesidad que el Ejército debe desarrollar orgánicamente mientras las armas del servicio no puedan superar «las barreras que impiden a las tropas recibir el adiestramiento realista y estandarizado» requerido³⁶. En la actualidad, los MRA solo proporcionan algunas capacidades necesarias para las fuerzas terrestres. Es cierto que los aviones de propulsión a chorro pueden ser receptivos, pueden llevar materiales de guerra importantes, y sobreviven las amenazas tanto de alto como bajo nivel. Por otra parte, el desplazamiento de unidades aéreas de las unidades terrestres y la velocidad de los aviones de propulsión a chorro necesitan procedimientos de uso relativamente restrictivos, a diferencia de los métodos flexibles y menos formales usados por la aviación del Ejército³⁷.

El Ejército debería llenar el vacío que existe entre sus helicópteros y el CAS de la Fuerza Aérea de EUA con su propio avión de ataque de ala fija. Asignar un avión turbohélice en la CAB parece lo más adecuado. El poner en servicio a este tipo de avión aumentaría el CAS de la Fuerza Aérea de EUA, lo cual proporcionaría al Ejército una plataforma de ataque capaz a un costo relativamente bajo. Esta transición podría permitir a la CAB del Ejército apoyar las iniciativas conjuntas, si el Ejército pasa el exceso de incursiones al comandante de fuerza conjunta, de igual manera que a la aviación del Cuerpo de infantería de marina³⁸.

En ausencia de importantes asignaciones de la Fuerza Aérea de EUA durante las operaciones activas, los comandantes del Ejército emplearán los recursos de aviación orgánicos que tienen a su disposición, los que en la actualidad son principalmente los helicópteros de la aviación del Ejército. Sin embargo, los comandantes del Ejército necesitan la capacidad y flexibilidad que proporciona la aeronave de ala fija tales como velocidad, tiempo de espera sobre el blanco y supervivencia basado en la altitud. Además, el Ejército institucional apreciará los costes bajos de adquisición y operacionales de tales aeronaves. El combinar las ventajas de un avión turbohélice de FW con la capacidad probada de los helicópteros del Ejército es la solución ideal. ■

El mayor John Q. Bolton, es un estudiante (de chino) del Instituto de idiomas del Departamento de Defensa en Monterrey, estado de California como parte del Programa Escolar Olmsted. Una de sus asignaciones es la de estudiante en la Escuela de Comando y Estado Mayor (CGSC, por sus siglas en inglés) en el Fuerte Leavenworth, estado de Kansas, donde recibió el premio George C. Marshall. Cuenta a su haber con una licenciatura en Ingeniería mecánica de la Academia militar de Estados Unidos, una maestría de la Escuela de Comando y Estado Mayor (CGSC). En calidad de piloto del Ejército de EUA (AH-64/D/E), entre sus asignaciones se encuentran múltiples despliegues durante la Operación Libertad Iraquí y Libertad Duradera.

Referencias Bibliográficas

1. Robert A. Pape, «The True Worth of Air Power», *Foreign Affairs* 83(2) (marzo-abril de 2004): p. 116-30.
2. Army Doctrine Reference Publication 3-0, *Unified Land Operations* (Washington, DC: Oficina federal de imprenta de EUA [GPO], mayo de 2012), p. 1-14 y 1-15.
3. Manual de campaña (FM) 3-90.6, *Brigade Combat Team* (Washington, DC: U.S. GPO. agosto de 2010, págs. 1-10
4. I.B. Holley, «A Retrospect on Close Air Support», en *Case*

Studies in the Development of Close Air Support, ed. Benjamin Frankling Cooling (Washington, DC: Oficina de historia de la Fuerza Aérea, 1990), p. 555.

5. Edward Weber, «The Future of Fixed-Wing Close Air Support: Does the Army Need It to Fight?», (Tesis de maestría, Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército [CGSC, por sus siglas en inglés], 1998), p. 8.
6. Robert Futrell, *Ideas, Concepts, and Doctrine: Basic Thinking*

in the United States Air Force 1907-1964 (Base de la Fuerza Aérea Maxwell, estado de Alabama: Universidad del Aire, 1974).

7. RAND Corporation, «Do Joint Fighter Programs Save Money?» por Mark A. Lorell, Michael Kennedy, Robert S. Leonard, Ken Munson, Shmuel Abramzon, David L. An, y Robert A. Guffey (Santa Monica, CA: RAND, 2013), págs. 39–40.

8. James Fallows, «The Tragedy of the American Military», *The Atlantic* (enero–febrero de 2015): págs. 18–21, accedido el 26 de mayo de 2015, <http://www.theatlantic.com/features/archive/2014/12/the-tragedy-of-the-american-military/3835>.

9. Congressional Budget Office, «Alternatives for Modernizing U.S. Fighter Forces» (Washington, DC: CBO mayo 2009), accedido el 15 de mayo de 2015 <https://www.cbo.gov/publication/41181>.

10. Allan R. Millett, «Korea, 1950-1953», en *Cooling*, p. 363.

11. Título de la carta del general Almond al jefe de las fuerzas terrestres del Ejército: Effectiveness of Close Air Support, 1952, Joint Tactical Air, Support Board Decimal File 1949-1951, Army Field Forces HQS, General Staff, G-3 Section; 373.21, Box No. 484; HQ Army Ground Forces, Record Group 337; National Archives Building, College Park, MD, 19.

12. Robert Futrell, *The United States Air Force in Korea, 1950-1953* (New York: Duell, 1961), 58, 362–63.

13. Bradford J. Shwedo, *XIX Tactical Air Command and Ultra* (Base de la Fuerza Aérea Maxwell, estado de Alabama: Air University Press, 2001), p. 8.

14. Michael J. Chandler, «Gen Otto P. Weyland, USAF-Close Air Support in the Korean War» (tesis de maestría, Escuela de Estudios Aéreos y Espaciales Avanzados), p. 19.

15. *Ibid.*, págs. 17–18.

16. Dennis E. Showalter, *Patton and Rommel: Men of War in the Twentieth Century*, 1ª ed. (New York: Berkley Caliber, 2005), p. 371.

17. David N. Spires, *Air Power for Patton's Army: XIX Tactical Air Command in the Second World War* (Washington, DC: Air Force History and Museums Program, 2002), p. 152.

18. XIX Tactical Air Command, «Twelve Thousand Fighter-Bomber Sorties: XIX Tactical Air Command's First Month Operations in Support of Third US Army in France», France, septiembre de 1944, p. 59, accedido el 1 de marzo de 2015, <http://cgsc.contentdm.oclc.org/cdm/ref/collection/p4013coll8/id/356>.

19. W.A. Jacobs, «The Battle for France, 1944», en *Cooling*, p. 260.

20. Kenn Rust, *The 9th Air Force in World War II* (Fallbrook, CA: Aero Publishers, 1967), págs. 67–68.

21. Heinz Günther Guderian and Fritz Kramer, *Fighting in Normandy: The German Army from D-Day to Villers-Bocage* (Mechanicsburg, PA: Greenhill Books, 2001), p. 202.

22. Max Hastings, *Overlord: D-Day and the Battle for Normandy* (New York: Simon/Schuster, 1984), p. 183.

23. Conferencia entre el general Patton, General Weyland, y correponales de SHAEF, 16 de diciembre de 1944, Nancy, France, Patton Papers; Box 12, Folder 15: Diary 1943–1945, Manuscript Division, Library of Congress, Washington, DC.

24. John Bolton, «The High Cost of High-priced Aircraft», *Small Wars Journal* (26 de octubre de 2015), accedido el 29 de marzo de 2016, <http://smallwarsjournal.com/jrnl/art/the-high-cost-of-high-price-aircraft>.

25. Michael H. Johnson, «Cleared to Engage-Improving Joint Close Air Support Effectiveness» (monografía, Escuela Aérea de Comando y Estado Mayor, junio de 2008), p. 6.

26. Steve Tittel, «Cost, Capability, and the Hunt for a Lightweight Ground Attack Aircraft», (tesis de maestría Army CGSC, 2009), págs. 44–46;

27. Pape, «The True Worth of Air Power».

28. Hourly Operating Cost of Various Attack Aircraft source: Department of Defense (DOD), «Fixed-Wing and Rotary-Wing Reimbursement Rates», Datos de los años fiscales 2011–2014, accedido el 29 de marzo de 2016, <http://comptroller.defense.gov>; Total Ownership Costs per Aircraft (2014 Dollars) source: Department of Defense Comptroller, Program Acquisition Cost by Weapons System-FY 2008-2015 (Washington, DC: DOD, marzo de 2014), accedido el 29 de marzo de 2016, <https://time-military.files.wordpress.com/2013/04/afcap-data-for-2008-2012.xlsx>. Observación en cuanto a la metodología: Los costes del avión son notoriamente difíciles de precisar. En este artículo se usaron distintas fuentes de contraloría de la Fuerza Aérea de EUA y del Departamento de Defensa. Si una aeronave tiene distintas variantes, se usa el coste unitario mayormente producido. Los costes mostrados están todos reflejados en el valor del dólar en 2014, ajustado al índice de precios al consumidor promedio de fin de año 2014. Fuentes de costes: Col. James C. Ruehrmund hijo, retirado, USAF, y Christopher J. Bowie, *Arsenal of Airpower: USAF Aircraft Inventory 1950–2009* (Arlington, VA: Mitchell Institute Press, 2010); Department of Defense Comptroller, Program Acquisition Cost by Weapons System-FY 2008–2015 (Washington, DC: Department of Defense Comptroller, Program Acquisition Cost by Weapons System-FY 2008-2015 (Washington, DC: DOD, marzo de 2014), accedido el 28 de abril de 2015, <http://comptroller.defense.gov>; and DOD, «Fixed-Wing and Rotary-Wing Reimbursement Rates», Datos de los años fiscales 2011–2014, accedido el 15 de mayo de 2015, <http://comptroller.defense.gov>.

29. Joint Publication (JP) 3-09.3, *Close Air Support* (Washington, DC: U.S. GPO, noviembre de 2014), xii.

30. Steve Brown, Department of Joint, International, and Multi-National Operations, Army CGSC, conversación con el autor, 20 de abril de 2015.

31. Jeffrey Harrigan, MG, USAF, «Executive Summary of Coalition Airstrike in the Vicinity of Arghandab, Afghanistan, 9 de junio de 2014», US Central Command, August 2014, accedido el 8 de mayo de 2015, <http://www.scribd.com/doc/238691680>.

32. *Ibid.*, p. 2.

33. X Corps, «Army Tactical Air Support Requirements and Trends in Air-Ground Methods», Korea, December 1950, p. 3, accedido el 28 abril de 2015, <http://cgsc.contentdm.oclc.org/cdm/ref/collection/p4013coll11/id/1571>.

34. Martin Van Creveld, *The Age of Air Power* (New York: Public Affairs, 2012), 433.

35. Grant Hammond, *The Mind of War: John Boyd and American Security* (Washington, DC: Smithsonian Books, 2001), p. 109.

36. General Accounting Office (GAO), Military Readiness Division, *Lingering Training, and Equipment Issues Hamper Air Support of Ground Forces* (Washington, DC: U.S. GAO, mayo de 2003, accedido el 1 de mayo de 2015, <http://www.gao.gov/assets/240/238142.pdf>.

37. FW aircraft utilized a 9-line, target-centric CAS brief as opposed to the 5-line, friendly-centric brief used by RW aircraft. Ver JP 3-09.3, capítulo. V.

38. JP 3-09.3.

Colombia y la transición de la guerra a la paz

Advertencias de otros casos

General (retirado) Carlos Ospina, Ejército Nacional de Colombia

Thomas A. Marks, PhD

David H. Ucko, PhD



En 1948, Colombia entró en un período de guerra civil del cual jamás ha salido completamente. Desde 1964, un contribuyente clave a la violencia han sido las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC). Si bien al principio fueron motivadas por altos niveles de desigualdad entre los ricos y pobres, y guiadas estratégicamente por la ideología marxista-leninista y la teoría de guerra popular, la lucha de las FARC ha evolucionado durante las últimas décadas para hacer cada vez más hincapié en el narcotráfico y la violencia contra el pueblo. Debido a traspies y oportunidades perdidas por el Gobierno, el grupo se hizo más fuerte, alcanzando su punto álgido durante los primeros años de la presidencia de Andrés Pastrana (1998-2002). A partir de entonces, se deterioró precipitadamente a medida que era azotado por las fuerzas armadas de Colombia durante un resurgimiento nacional que llegó a su cima en el curso de la primera administración del presidente Álvaro Uribe (2002-2006) y continuó en su segunda administración (2006-2010).

Al principio de su presidencia, Juan Manuel Santos (2010-2014) prometió continuar las políticas de Uribe, pero, en cambio, sorprendió a todos con un compromiso de un proceso de paz indefinido que continúa hasta el día de hoy. Santos fue reelegido por un margen estrecho para servir su segundo mandato (2014-2018) pero ahora se encuentra enfrentando el rechazo obstinado de las FARC de comprometerse definitivamente a poner fin al conflicto. Esto ha puesto a la administración de Santos, cada vez más impopular, en la delicada posición de necesitar un acuerdo a toda costa, pero uno que retendrá legitimidad con un pueblo escéptico de las intenciones de las FARC.

El escepticismo es justificado. Si bien han sido muchas las declaraciones sobre progresos irreversibles en las negociaciones, los progresos en asuntos sustantivos siguen siendo limitados, al menos en lo que se refiere a la desmovilización eficaz de las FARC como una organización armada y su integración en el proceso político no violento. Este estancamiento no es de sorprender: tras años de decadencia, el liderazgo de



(Foto: Luis Acosta, Agence France-Presse)

Guerrilleros de las FARC escuchan durante una clase sobre el proceso de paz entre el Gobierno de Colombia y sus fuerzas en un campamento en las montañas, 18 de febrero de 2016.

las FARC parece haberse dado cuenta de que su lucha armada no tenía perspectivas de éxito. Partiendo de un énfasis actualizado en los aspectos políticos de la lucha, aceptaron, condicionalmente, nuevas negociaciones de paz pero siguieron determinados a obtener la mayor ventaja posible, sacando provecho de la prisa del Gobierno por llegar a un acuerdo.

En concreto, las propuestas de las FARC reflejan tres objetivos: un esfuerzo desesperado por lograr legitimidad ante el pueblo colombiano y la comunidad internacional; se le debe entregar el control político y geográfico *de facto* o hasta *de jure* sobre varias áreas y poblaciones, especialmente sobre importantes regiones rurales en la parte sur del país donde han estado activos por mucho tiempo, y convocar una convención constitucional con representación sectorial (idealmente con las FARC poseyendo escaños reservados). Si se satisfacen estas metas, los líderes de las FARC piensan que tendrán mejores probabilidades de ganar el poder

político a través de elecciones para cambiar la naturaleza del Estado—siendo el objetivo convertir a Colombia en un tipo de Gobierno socialista parecido a la República Bolivariana de Venezuela. El liderazgo de las FARC no ha abandonado sus metas marxistas-leninistas, solo ha enmascarado su ideología con un lenguaje adecuado para el siglo XXI¹.

En sus esfuerzos por refundir su lucha, las FARC han alegado en todas las negociaciones que las desigualdades y la brutalidad del Estado los han llevado al camino de la insurgencia. Pretenden hablar por una base social amplia y simplemente niegan el grado hasta el cual, por décadas, han propugnado el asalto contra los inocentes como su metodología principal para entablar la guerra. No hay crímenes que no hayan cometido: desde la tortura y asesinato, extensos campos minados (y normalmente sin marcar) en todas partes del país, secuestros y violaciones, hasta el narcotráfico y chantaje². Las FARC niegan todos estos crímenes, insistiendo

que los hechos de la historia serán decididos por varias comisiones de la verdad y paneles internacionales. En contra de todos los sondeos y expresiones públicas de apoyo, el Estado ha de hacerse el enemigo del pueblo.

Debido a la larga duración de las negociaciones y las esperanzas excesivamente altas por la posibilidad de la paz, el Gobierno se encuentra en una posición de ser obligado, poco a poco, a ceder el paso. El ambiente de las negociaciones de paz es de todo menos prometedor, pero la mayoría de los analistas están de acuerdo en que algún tipo de acuerdo será firmado en 2016—un pronóstico que es reflexivamente celebrado debido a la promesa presumible de una «paz para nuestros tiempos» al estilo de Neville Chamberlain. Lo que se necesita es una apreciación más profunda de la historia, especialmente en cuanto a las transiciones de la guerra a la paz, ya que el historial en escenarios comparables (tales como Sri Lanka, Nepal y El Salvador) presenta inquietudes pertinentes al futuro de Colombia.

La paz como continuación de la guerra

Todo grupo insurgente competente entiende que el uso de la fuerza —o la violencia— solo es relevante estratégicamente en la medida que pueda crear espacio político e influencia. Estas metas pueden ser obtenidas igualmente a través de otras maneras, tales como el aprovechamiento la explotación de negociaciones para lograr la protección, inmunidad o concesiones políticas inconmensurables con los logros militares o estatus social de un grupo.

Este planteamiento puede ser visto más enérgicamente en el conflicto entre el grupo Tigres de Liberación del Eelam Tamil (LTTE) y el Gobierno de Sri Lanka, que incluyó cuatro períodos de negociaciones, mediadas por poderes extranjeros y profundamente problemáticas en su implementación e intenciones, sin lugar a dudas por parte del LTTE. Durante la última tregua, iniciada por el LTTE en febrero de 2002, el grupo se aprovechó de las restricciones impuestas sobre las fuerzas de seguridad de Sri Lanka para avanzar agresivamente en áreas tamilyes que antes les habían sido negadas³. En octubre de 2003, el LTTE emitió una propuesta, la Autoridad Interina de Autogobierno (ISGA), que buscaba establecer un control legal en vez de un control por medio de la fuerza en las provincias del norte y del este⁴. Después del tsunami aplastante en

el océano Índico el 26 de diciembre de 2004, la propuesta de ISGA comenzó a asumir todas las características de estadidad, puesto que el LTTE quería coordinar toda la asistencia internacional que llegaba en grandes cantidades a Sri Lanka a través de su propia burocracia anti-estatal⁵. En todas las partes del proceso continuaron las operaciones psicológicas en contra del Estado, esto mientras el LTTE sacaba provecho del cese de fuego como una cobertura para eliminar a todos los que se oponían al grupo, incluyendo el ministro de relaciones exteriores de Sri Lanka y, de hecho, centenares de políticos y activistas tamilyes.

El punto es que el LTTE seguía empeñado en la guerra, sin importar el tipo de retórica que se utilizara en el proceso de paz. En su discurso anual, dado el 27 de noviembre de 2005, Día de los Héroes del LTTE, el «Presidente y Primer Ministro del Eelam» (como los medios de comunicación tamilyes lo denominaron) Velupillai Prabhakaran advirtió que el LTTE pretendía reanudar las hostilidades si el Gobierno no tomaba pasos tangibles hacia la paz⁶. Al mismo tiempo, notables ataques suicidas perpetrados por el LTTE, incluyendo un atentado contra el comandante del Ejército de Sri Lanka, teniente general Sarath Fonseka, y otro atentado exitoso contra el tercer oficial más importante del ejército, produjeron una situación sin arreglo. En busca de una victoria diplomática cada vez más improbable, Noruega —el mediador principal para llegar a un acuerdo— hizo esfuerzos de intervención a última hora que predeciblemente fracasaron. Mientras incrementaba la violencia, los ataques suicidas acertaban blancos aun en el extremo sur de Sri Lanka y, ya para agosto de 2006, el país, de nuevo estaba en guerra.

Colombia debe estar familiarizada con la estrategia usada por el LTTE. Se han intentado negociaciones de paz varias veces antes de la ronda actual, más recientemente durante la administración de Pastrana, pero no sirvieron de nada. A fin de alejarse de la «represión» y buscar la paz, Pastrana complementó las negociaciones con excursiones para los líderes de las FARC con funcionarios europeos, aquellos con tendencias socio-democráticas en particular, para que pudieran ver y escuchar por ellos mismos cómo tales regímenes funcionan en el mundo político moderno. Se esperaba que estas visitas repercutieran en las aspiraciones revolucionarias propias de las FARC e inspiraran una mediación de reivindicación pacífica. En principio, las



(Foto: Luis Acosta, Agence France-Presse)

El presidente cubano Raúl Castro (centro) observa un apretón de manos entre el presidente colombiano Juan Manuel Santos (izquierda) y el líder de las FARC Timoleón Jiménez (derecha) en relación con un acuerdo en principio de negociar un fin a la insurgencia de las FARC, en una reunión celebrada en Cuba, septiembre de 2015.

FARC aceptaron el gesto del Gobierno pero exigieron más—pidieron el establecimiento de una zona de distensión (una zona desmilitarizada). El Gobierno le cedió el control de un área del tamaño de Suiza con una población de aproximadamente cien mil habitantes a las FARC. En realidad, la intención de las FARC era ganar tiempo para prepararse para su «ofensiva final». Como fue ampliamente documentado por la inteligencia colombiana, las FARC utilizaron sus visitas en el extranjero para establecer contactos y abrir nuevas rutas para cargamentos de estupefacientes. Su zona se convirtió en un área de planificación para actividades delincuentes y ataques⁷.

Después de más de tres años de negociaciones, Pastrana y sus asesores no habían hecho progresos hacia la paz. Los líderes de las FARC constantemente introdujeron nuevos asuntos y acusaciones que fueron perjudiciales y contraproducentes para el progreso verdadero. Sin lugar a dudas, el punto era prolongar el proceso y permitir que el movimiento reorganizara y fortaleciera sus capacidades militares, así como

incrementara su participación en el narcotráfico. En uno de sus últimos actos oficiales, Pastrana le ordenó a las fuerzas armadas de Colombia recopular la zona. Sin embargo, en ese entonces y a pesar de las operaciones militares en curso, se desplegaron grandes fuerzas de las FARC, aun alrededor de la capital de Bogotá, bloqueando las carreteras nacionales más importantes y sofocando el comercio y tránsito. Un considerable aumento en el número de crímenes, como secuestros y narcotráfico, incrementó el miedo e incluso pánico debido a la sensación de que las FARC eran la organización más poderosa en Colombia.

¿Existe la posibilidad de que las negociaciones actuales, en curso por más de cuatro años, también sean una artimaña? El liderazgo de las FARC, a través de su Secretaría (también conocido como el Alto Mando Central), es experimentado y diestro en la gestión, o distorsión de percepciones. No obstante, la evidencia contundentemente sugiere que el objetivo de las FARC, en el cual se centran todas sus actividades, sigue siendo tomar ideológica y políticamente el poder del Estado.

Por muchos años, los líderes de las FARC pensaron que podría lograrse esta meta solo por medio de la fuerza y una guerra de guerrillas prolongada, financiada a través de la delincuencia, especialmente el narcotráfico—una conexión que, cabe señalar, las FARC continúan negando⁸. Sin embargo, tras su derrota militar durante los años de Uribe, el planteamiento de las FARC cambió a lo no cinético y se centró en alterar el marco y narrativa de su lucha por medio de la guerra de información, simultáneamente reclutando a los «tontos útiles» de Lenin en sectores prometedores de Colombia: cocaleiros, miembros marginados de mano de obra organizada y elementos izquierdistas alienados tales como profesores y estudiantes radicales⁹. Externamente, el movimiento estableció bases bastante seguras en Venezuela y Ecuador para que las FARC pudieran sobrevivir sin importar los golpes que sufrieran en su propio suelo.

La estrategia de las FARC no ha cambiado y presenta inquietudes sobre el carácter y objetivos de la organización. Por ejemplo, ¿cuál es la motivación para la demanda estricta de las FARC de varias «zonas de paz» (han pedido hasta ochenta), aparentemente zonas de desarme, pero donde el grupo será dominante hasta que decida bajar sus armas? Del mismo modo, las FARC han negociado el fin de la erradicación aérea y aun manual de cultivos de coca, trabajo que ahora está a cargo de comunidades locales, pero solo si se estima suficiente la prestación de servicios de un Gobierno cada vez más carente de efectivo. Mientras tanto, el cultivo de coca sube vertiginosamente, relleno los cofres de las FARC después de sufrir años de operaciones de contrainsurgencia abrumadoras. Por último el proceso de la verdad y reconciliación promete proteger a la mayoría de los líderes de las FARC de ser procesados; con la condición de que confiesen sus crímenes, el acuerdo solamente impone varias restricciones de libertad que no llegan hasta el encarcelamiento. Es difícil no ver las negociaciones de paz en curso como la «guerra por otros medios», permitiendo a un grupo logros que militarmente estaban fuera de su alcance. En este contexto, ¿qué es la paz?

El caso de Nepal ofrece una moraleja relevante. La «guerra popular» entablada por el Partido Comunista de Nepal (maoísta) normalmente se relaciona solo con el período entre 1996 y 2006 de hostilidades abiertas. Desde entonces, Nepal, técnicamente, ha estado en paz. Sin embargo, esto es una dicotomía falsa porque lo que

ha ocurrido en Nepal desde 2006 ofrece un ejemplo significativo del carácter cambiante de la insurgencia, especialmente en cuanto al uso de terrorismo en todas las fases de la guerra y la paz.

Aunque los maoístas aparentemente se reintegraron en la política normal después del cese de fuego y un acuerdo de paz integral de 2006, continuaron declarando (públicamente y en sus sesiones privadas) que participaban estratégicamente en una lucha revolucionaria armada y solo procedían tácticamente por un camino distinto (p. ej. la lucha política)¹⁰. Comenzaron agresivamente a usar la violencia clandestina —el terrorismo llevado a cabo contra oponentes políticos locales— en lugar de la guerra de guerrillas abierta para solidificar su posición y ganar votos parlamentarios. Usaron fuerzas especialmente constituidas, en particular los paramilitares de la Liga de la Juventud Comunista (YCL) —compuesta sobre todo de combatientes que fueron transferidos y «cambiados de bandera»— para llevar a cabo estos ataques¹¹.

Los maoístas fueron eficaces hasta el punto de poder controlar elecciones y ocupar dos veces el cargo de Primer Ministro, lo que permitió que su partido neutralizara aún más la resistencia que quedó en las fuerzas de seguridad desmoralizadas, ampliara su influencia y solidificara sus finanzas. Si bien las estadísticas no han sido oficialmente tabuladas, el número de víctimas del período de «paz» parece ser miles, con la mayoría de estas personas siendo asaltadas en lugar de asesinadas¹². Hay poco que un ciudadano antimaoísta pueda hacer o esperar en lo que se refiere a la protección de su persona y propiedad. El Estado exhibe indiferencia o incapacidad con respecto a las necesidades de seguridad popular, pero Nepal, oficialmente, está en paz.

Convirtiendo los logros militares en un acuerdo político

En el tema de la paz, San Agustín escribió, «No hay nadie que no ame la paz... es por la paz que los hombres entablan la guerra y aun los bandoleros buscan mantener la paz con sus camaradas»¹³. Las consecuencias para Colombia son evidentes. Puesto que es un término ambiguo, la «paz» no es inherentemente prometedora. A fin de celebrarla, debe hacer más que proporcionar un camino al poder sin obstrucciones a las organizaciones ilegítimas. Tácticamente, algunos actores de rapiña pueden necesitar incentivos para no arruinar la paz,

pero estratégicamente, la paz debe reflejar un compromiso a ideales más altos, que benefician el sistema político más que a sus actores más violentos. Esto, a su vez, requiere una visión común del futuro del país, un futuro que puede reducir las divisiones ideológicas y unir a las élites en conflicto. Es cuestionable si Colombia ha alcanzado este nivel, sobre todo por la ideología firmemente revolucionaria que sustenta la lucha de las FARC y su planteamiento estratégico engañoso.

En El Salvador, tomó una década de conflicto y cambios políticos fundamentales para unir al Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN) y al Gobierno en la búsqueda de la paz. Después del estallido de la guerra en 1981, las dos partes se reunieron primero en 1984 y de nuevo en 1989 para discutir la paz. Ambas veces, había demasiadas diferencias entre las dos partes y ninguna se sentía obligada a llegar a un acuerdo. En La Palma en 1984, el FMLN explícitamente le recordó al Gobierno que el FMLN «mantenía el control de un tercio del territorio nacional, tenía gran apoyo popular en las ciudades y áreas rurales, mantenía sus propias fuerzas armadas y gozaba de apoyo y reconocimiento importantes de la comunidad internacional»¹⁴. Seguro de sí mismo, el FMLN propuso su inclusión en el Gobierno como un prerrequisito para lograr un acuerdo de paz, una condición que hubiera invalidado las elecciones del año previo y la constitución recientemente firmada. Fracasaron las negociaciones y se endurecieron las posiciones en ambas partes.

El Gobierno no demostró mucha cooperación en la búsqueda de negociaciones. La administración de Reagan estaba ideológicamente opuesta a hacer concesiones al FMLN y, no obstante, la élite salvadoreña nunca se sintió obligada a apoyar las reformas



(Foto: Ingmar Zahorsky, Flickr)

Maoístas de la Liga de la Juventud Comunista protestan contra el Gobierno del primer ministro Madhav Kumar Nepal, 11 de septiembre de 2009, en Katmandú, Nepal. Se desplomó el primer Gobierno maoísta solo unos meses antes porque el presidente se rehusó a despedir al jefe del ejército sobre una disputa.

necesarias para hacer que el FMLN se retirara del campo de batalla. En parte, esto tuvo raíces en una falta de deseo de enmendar la constitución recientemente alterada, pero también se relacionó con la esperanza por parte de los Gobiernos de EUA y El Salvador de una eventual victoria. Tanto la Casa Blanca como San Salvador preferían la atrición al



(Foto: Wikimedia Commons)

Un lema maoísta en Katmandú, Nepal, frente a la embajada de EUA. La primera línea lee «Viva MA[r]LE[nin]MA[o]ismo y el Sendero Prachanda».

cambio, aunque solo sirviera para negar la oportunidad al FMLN de regenerarse.

Lo que permitió negociaciones fructuosas fueron varios acontecimientos locales e internacionales, por ejemplo, el fin de la Guerra Fría amenazó los fondos del FMLN y obligó a Estados Unidos a ejercer presión para conseguir un acuerdo negociado para salir de un conflicto repentinamente mucho menos urgente¹⁵. En reacción a estos cambios, el FMLN abandonó sus demandas por un poder transicional compartido e integración en el Ejército, pero aun insistió en que las negociaciones precedieran un cese de fuego y que las elecciones,

República»¹⁶. EL FMLN no estaba dispuesto a ceder tampoco, «Somos flexibles», dijo un portavoz, «pero están equivocados si piensan que estamos negociando en posición de debilidad»¹⁷.

Al final, fue necesario un gran y vergonzoso escándalo de derechos humanos por parte de las fuerzas armadas salvadoreñas y una ofensiva fracasada pero simbólicamente potente del FMLN en la capital, San Salvador, para hacer suficientemente doloroso el estancamiento para ambas partes y los obligara a comprometerse. El FMLN tuvo que aceptar que los parámetros democráticos del país eran inmutables y el Gobierno



(Foto: Rodrigo Abd, Associated Press)

Integrantes del 36° Frente de las FARC recorren a un nuevo campamento en el Departamento de Antioquía, en los Andes, en el noroeste de Colombia, 6 de enero de 2016. Los grandes campamentos de la guerrilla pertenecen al pasado; hoy en día los rebeldes se mueven en grupos más pequeños. El 36° Frente está compuesto de veintidós guerrilleros rasos, cuatro comandantes y dos perros. La constante presión militar, social y político ejercida por el Gobierno de Colombia sobre las FARC por más de una década, junto con la pérdida de apoyo clandestino de Venezuela, ha reducido bastante el ámbito geográfico de la influencia de las FARC.

planificadas para finales del año, fueran postergadas para apoyar la participación del FMLN. El Gobierno se negó rotundamente, restándole importancia al FMLN como «una pequeña realidad [que] no puede obligar al Gobierno a cambiar el sistema constitucional de la

tuvo que aceptar que reformas constitucionales eran necesarias para despolitizar a las fuerzas armadas, reformar a las fuerzas de policía e investigar los abusos que ocurrieron en tiempo de guerra. Compromisos como estos fueron posibles porque las dos partes



(Foto: Chamal Pathirana, Wikimedia Commons)

Soldados de Sri Lanka portan sus banderas de unidad durante un desfile anual en Colombo, Sri Lanka, señalando el aniversario de la victoria sobre los rebeldes de los Tigres de Tamil en la guerra civil, 19 de mayo de 2012.

compartieron una visión del futuro que era preferible a la lucha continua y, por lo tanto, se dedicaron a los acuerdos necesarios para su realización.

Es cuestionable si la situación actual en Colombia ha alcanzado este nivel. Aunque la Política de Seguridad Democrática de Uribe infligió graves pérdidas en las FARC —se podría llamar aniquilación— el Gobierno no aprovechó la ventaja militar para tener un poder de negociación manifiesto¹⁸. Por lo tanto, las FARC continúan con su proyecto y el Gobierno de Santos, habiendo desaprovechado su ventaja, parece incapaz de establecer las condiciones necesarias para avanzar. En todo caso, hoy en día las FARC están empoderadas por el fuerte sector de seguridad de Colombia, dado que usan el lenguaje internacionalmente resonante de derechos humanos y represión gubernamental para compensar por su debilidad militar y negociar desde una posición de poder.

De este modo, recordando el hostigamiento violento de su partido sustituto, la Unión Patriótica, en la década de los años 80 del siglo XX, las FARC actualmente insisten en la retención de sus armas en las zonas de paz que luego controlarán y las fuerzas armadas serán

restringidas de entrar. Ya que las acusaciones de represión gubernamental sin lugar a dudas fueron justificadas en las fases iniciales del conflicto en Colombia, esta retórica parece ser de carácter mucho más instrumental que sincera, produciendo una ventaja estratégica en lugar de protección necesaria.

De hecho, cuando surgió evidencia de que las FARC organizaban mítines políticos armados en las zonas de paz y que el Gobierno buscaba prohibir tales actividades, las FARC protestaron que el Gobierno cambiaba las condiciones del acuerdo y «básicamente buscaban una rendición»¹⁹. De nuevo, el Gobierno tuvo que dar marcha atrás. De hecho, la rendición pudiera haber sido la conclusión preferida de la Política de Seguridad Democrática, dada la posición militar debilitada en aquel momento y la falta de resonancia de las FARC en la sociedad colombiana, y sin embargo —de la misma manera que Estados Unidos y sus aliados de la OTAN aprendieron en Irak, Afganistán y Libia— convertir los logros militares en victorias políticas resultó ser demasiado difícil. En esta situación, la falta de voluntad y evaluaciones equivocadas por parte del Gobierno de Santos sin lugar a dudas desempeñaron un papel clave.

Este punto destaca otra diferencia entre El Salvador y Colombia. En El Salvador, el FMLN surgió como el partido de oposición principal en la primera elección que siguió la transición de la guerra a la paz, reflejando su apoyo en toda la sociedad salvadoreña. Como explicó un ex comandante del FMLN, aunque su partido acabó en un segundo lugar con bastante diferencia, el grupo se sintió legitimado por el apoyo y, desde esta nueva posición, capaz de efectuar cambios políticos, eliminando la posibilidad de un conflicto futuro²⁰.

Por el contrario, las FARC cuentan con poco apoyo popular. En una encuesta de agosto de 2015, más del 90 por ciento de los encuestados indicaron que el liderazgo de las FARC debe ser encarcelado²¹. En manifestaciones masivas se han denunciado a las FARC y las encuestas *desfavorables* desde 1998 pocas veces han bajado a menos de 90 por ciento y frecuentemente han

sido más altas²². Considerando que para 1989, en El Salvador, el 83 por ciento de la población salvadoreña deseaba un acuerdo negociado, en Colombia, solo el 57 por ciento del país votaría «sí» en un plebiscito hipotético sobre un acuerdo de paz con las FARC; un 33 por ciento se opone²³.

Dada la carencia de apoyo y legitimidad de las FARC, combinadas con su posición militar muy reducida, las negociaciones como iguales nunca fue el marco óptimo para el establecimiento de la paz en Colombia. Esto nos hace preguntarnos sobre que hubiera sido necesario para una derrota militar y política de las FARC.

Sri Lanka, de nuevo, proporciona precedentes, dada la total derrota militar y política tanto al LTTE como al Janathā Vimukthi Peramuna (JVP), un grupo insurgente maoísta. En primer lugar, en su diseño y ejecución, una victoria militar debe evitar ofrecer



(Foto: Tom Marks)

Un integrante de una patrulla militar urbana colombiana interactúa con la población en Pereira, Departamento de Risaralda, Colombia, septiembre de 2003.



(Foto: Navesh Chitraka, Reuters)

Los partidarios de la Alianza Federal, una coalición de partidos basados en Madhes y otros partidos y organizaciones políticos étnicos, protestan en contra de la constitución cerca del complejo de oficinas Singha Durbur que contiene la oficina del Primer Ministro y otros ministerios, 15 de mayo de 2016 en Katmandú, Nepal.

al grupo de amenaza derrotado precisamente el tipo de apoyo (el apoyo internacional, en particular) que tan profundamente carecía de antemano y que puede ayudarlo compensar por sus pérdidas militares. En el caso del enfrentamiento final con el LTTE de 2006 a 2009, la letalidad y manera de ejecución de las fuerzas armadas de Sri Lanka sembraron las semillas para disputas de largo plazo sobre la legitimidad del Gobierno y causó alarmas en el Occidente en cuanto a la necesidad de concesiones y compromiso. Incluso cuando estaba perdiendo militarmente, el LTTE recibió ayuda en términos de legitimidad internacional, lo cual puede alimentar otra ronda de violencia en el futuro. Si bien las presiones internacionales han disminuido después del cambio de Gobierno inesperado en 2015, la pregunta sigue siendo si la narrativa de genocidio en Sri Lanka todavía puede proporcionar esperanzas renovadas al LTTE o a una organización sucesora.

En segundo lugar, una victoria militar total no imposibilitaría —y de hecho no debe hacerlo— los tipos de reformas necesarias para abordar las fuentes de alienación y los impulsores de violencia. Sin embargo, el punto clave es que se lleven a cabo estas reformas de manera que no beneficie al grupo armado sino a las personas que dicho grupo alega representar. Por lo tanto, la pregunta para Sri Lanka es si su Gobierno ha hecho lo suficiente, después de la derrota militar del LTTE, para cooptar a una población tamil y evitar el resurgimiento de una movilización armada con la intención de desagraviar reivindicaciones en una estructura política con oportunidades cerradas.

La destrucción del grupo JVP por Sri Lanka en 1971 proporciona un precursor aleccionador, dado el resurgimiento de dicho grupo y el comienzo de una insurgencia mucho más potente en 1987. De la misma manera, la derrota completa de la Hermandad Musulmana por Siria, una vez considerada inquietantemente decisiva,

con el tiempo también produjo una insurgencia renovada mucho más intratable, incluyendo muchas de las mismas comunidades y algunas de las mismas organizaciones que supuestamente fueron derrotadas en 1982²⁴. La victoria militar no elimina el requisito de reformas.

En Colombia, el Gobierno no concluyó su victoria militar ni infligió daños suficientes para producir un equilibrio definitivo de poder en las negociaciones relacionadas. Las concesiones que el Gobierno colombiano ha hecho desde ese entonces, de manera ilógica, han beneficiado, en gran parte, a las FARC en lugar del pueblo, cuyo vínculo con el Gobierno (p. ej. la legitimidad) constituye el centro de gravedad de casi todos los enfrentamientos irregulares de este tipo y cuyos agravios han seguido más o menos inalterados y pueden empeorarse durante la paz. Eficazmente, los habitantes de las nuevas zonas de paz de las FARC nunca fueron consultados mientras su comunidad era otorgada, como forraje político, a los narcotraficantes ahora al mando.

Vulnerabilidades de una sociedad después de un conflicto

Esto nos lleva a una consideración final. Aun si las negociaciones con las FARC llegan a un acuerdo que resulte en la conclusión formal del conflicto, la fuente histórica revela varias razones para preocuparse del destino de Colombia posconflicto. En primer lugar, las sociedades postconflictos son, en la mayoría de los casos, frágiles y violentas—a menudo más que en los últimos años de conflicto²⁵. En los lugares donde se firman acuerdos, se le pide al Gobierno experimentar reformas políticas y económicas profundas aun mientras mantiene el orden público en una sociedad traumatizada o poderosamente moldeada por la violencia. Deben gestionarse con cuidado las fuentes nuevas o mutadas de inestabilidad y mantenerse la seguridad pública, si no están las fuerzas locales, entonces por extranjeros competentes numéricamente adecuados.

En El Salvador, una combinación de desesperación, oportunismo y revanchismo incitaron una oleada delictiva posconflicto que incrementó el número de muertos más allá del nivel de un año promedio de guerra y contribuyeron a un desplazamiento social y económico de largo plazo²⁶. En medio del entusiasmo por la paz, un programa de desarme y desmovilización supervisado por las Naciones Unidas (ONU)

desmanteló la capacidad coercitiva de las fuerzas del Estado y los rebeldes, resultando en un vacío de poder en un momento extremadamente frágil, especialmente cuando la creación de nuevas fuerzas, predeciblemente, se volvió un asunto prolongado y complejo²⁷. Puesto que la operación de la ONU tampoco recibió un mandato, tarea o dirección para proporcionar seguridad pública, en realidad, no había ninguna fuerza en el lugar para contrarrestar la creciente oleada delictiva. Si bien la criminalidad no provocó una nueva guerra, sus efectos —la violencia, pandillas e ilegitimidad gubernamental— atormentan a El Salvador y la región hasta el día de hoy.

Una falta de seguridad posconflicto también fue observada en Guatemala, Panamá, la República Democrática del Congo y más recientemente en Afganistán, Irak y Libia. De hecho, la transmutación de las formas y tipos de violencia después de la conclusión formal de guerra es un desafío normal en el fortalecimiento de la paz. Este riesgo es especialmente alto en Colombia. Los índices de homicidios han descendido a un mínimo histórico y los enfrentamientos entre las FARC y el Gobierno casi han cesado desde julio de 2015. Sin embargo, incrementa el número de cultivos de coca, reflejando una oleada de actividades económicas ilícitas sostenidas por la violencia. Como observan Adam Isacson y Gimena Sánchez-Garzoli, «El Gobierno de EUA calculó 159 000 hectáreas de territorio sembradas con matas de coca en 2015, la tercera cantidad anual más grande hasta la fecha»²⁸. Nuevos grupos paramilitares también incrementan sus actividades, aprovechándose de las brechas dejadas por las FARC y el Gobierno. Isacson y Sánchez-Garzoli mencionan un «aumento espantoso» en el mes de marzo de asesinatos y amenazas contra los defensores de derechos humanos, la mayoría de estos en zonas rurales y áreas urbanas donde la presencia del Estado es débil²⁹.

Mientras tanto, a pesar de participar en las negociaciones de paz con el Gobierno, el Ejército de Liberación Nacional (ELN), un grupo guerrillero más pequeño pero significativo, recientemente ha llevado a cabo más ataques y «parece estar incrementando su presencia en las zonas de influencia de las FARC»³⁰. Las FARC destacan estos acontecimientos cuando insisten en mantener sus armas durante y después del acuerdo de paz, para garantizar su protección, pero por la misma razón, esperan que las fuerzas armadas hagan una transición

de contrainsurgencia a un enfoque contra amenazas externas—o sea, adoptar el rol que jugaría en una democracia segura y protegida. La convergencia de los factores de riesgo y la reforma del sector de seguridad puede producir una tormenta perfecta de inseguridad y violencia—en tiempos de paz.

A pesar de la tendencia históricamente prevaleciente de un incremento de violencia después de la conclusión de un conflicto, las expectativas infladas de paz frecuentemente llevan a medidas apresuradas destinadas a revitalizar la economía. Dadas las vulnerabilidades singulares de una sociedad posguerra, tales esfuerzos normalmente son contraproducentes y sus efectos negativos tienden a ser sentidos especialmente por los que probablemente están más dispuestos a movilizarse de nuevo contra el Estado o recurrir a actividades delictivas para sobrevivir.

En El Salvador, el Gobierno rápidamente se dedicó a ajustes estructurales para modernizar su economía de acuerdo con los principios de mercado prevalecientes de crecimiento y desarrollo. Si bien su producto interno bruto (PIB) se triplicó entre 1986 y 1994, aumentó el nivel de pobreza y empeoró la desigualdad económica. Lo que fue subestimado en ese entonces fue la desarticulación económica del país y la necesidad de una reconstrucción y rehabilitación dirigida por el Gobierno a largo plazo —social y económicamente— para curar las heridas de una guerra prolongada y prevenir la divergencia social que había producido el conflicto en primer lugar.

En cambio, alentado por las instituciones financieras internacionales, El Salvador causó daños a una población muy vulnerable en un momento volátil. Si bien la guerra no se ha reiniciado, la falta de esfuerzos para gestionar las vulnerabilidades posconflictos ha contribuido al auge de nuevas fuentes de inestabilidad: mayor desintegración de la sociedad salvadoreña, destrucción de propiedades, ilegitimidad gubernamental, migración descontrolada y un incremento de estructuras de pandillas y crimen violento.

Como Mats Berdal ha descubierto, «el fin formal del conflicto armado, especialmente si ha sido logrado a través de un acuerdo negociado, pocas veces implica un cambio radical de los patrones de violencia del pasado, ni significa que los agravios que dieron origen al conflicto en primer lugar han sido completamente eliminados»³¹. En Colombia, las negociaciones se han

centrado principalmente en cuáles concesiones serán ofrecidas a las FARC, pero las poblaciones que han sido presa de las FARC continúan teniendo dificultades y es improbable que estas poblaciones sean protegidas adecuadamente por el Estado. Dada la crisis económica actual de Colombia, es posible que el Gobierno no sea capaz de alcanzar e incorporar comunidades críticas de manera que las ayuden a evitar alternativas violentas³².

Esto es importante porque fue precisamente la relación entre el Gobierno y el pueblo que sustentó la Política de Seguridad Democrática. Mediante la identificación de la legitimidad gubernamental como su centro de gravedad, la campaña de contrainsurgencia extendió el alcance del Estado a comunidades por mucho tiempo olvidadas, a través de un impuesto de defensa para los ricos, oportunidades socioeconómicas y el establecimiento de mayor inclusión social y geográfica que se haya conocido en Colombia históricamente³³. De 2002 a 2010, los años de la Política de Seguridad Democrática, se duplicó el crecimiento económico, PIB per cápita, y la cobertura médica promedios, todo ocurría mientras disminuían los índices de pobreza de 53 a 37 por ciento y la inflación de 6.9 a 2.5 por ciento.

En cambio, en marzo de 2016, la inflación alcanzó el 8 por ciento, su nivel más alto desde octubre de 2001. La inversión extranjera directa ha continuado a pesar de las fluctuaciones de divisas, pero en su mayor parte beneficia a las áreas donde hacer negocios ya ha sido considerado atrayente. Mientras tanto, el coeficiente gini de Colombia —una medida de desigualdad de ingresos— sigue ocupando el penúltimo lugar regionalmente, a pesar de algunas mejoras en los últimos años³⁴.

Hoy en día, con la inseguridad económica de Colombia y las otras fuentes de inestabilidad normalmente vistas en una sociedad posconflicto, parece probable que se producirá una masa de comunidades desposeídas y marginadas, obligadas a aceptar el crimen como un estilo de vida o susceptibles, como mínimo, a la influencia de las FARC en una futura elección (especialmente si estas poblaciones viven en una de estas zonas de paz o cerca de ellas). Dada la impopularidad de Santos, un cambio de Gobierno puede ser exactamente lo que necesita Colombia, pero parece que las FARC probablemente aprovecharán los agravios continuos del país en lugar de abordarlos³⁵.

De hecho, las FARC han demostrado un entendimiento creciente del vacío económico y de seguridad

creado por la incapacidad del Estado de sostener la movilización democrática que simbolizó el primer mandato de Uribe. Por lo tanto, las FARC han incrementado radicalmente sus esfuerzos para movilizar a los cocaleros, elementos indígenas marginados y el extremo del ala izquierda de los sindicatos obreros y del espectro político (p. ej. estudiantes). Estos esfuerzos,

acompañados por una robusta campaña de guerra de información, han permitido que las FARC se interpongan en la política nacional de la misma manera que Hezbolá o los maoístas nepaleses lo han hecho—o cualquier otro partido político que también tiene sus propias fuerzas armadas. El futuro de la larga tradición democrática de Colombia está en peligro. ■

El general (retirado) Carlos A. Ospina, Ejército Nacional de Colombia, es un profesor distinguido de práctica de la Escuela de Asuntos de Seguridad Internacional (CISA) de la Universidad Nacional de Defensa (NDU). Un excomandante de las Fuerzas Armadas de Colombia y el Ejército Nacional de Colombia, Ospina organizó el Batallón de Comandos y la unidad de Lanceros —unidades clave que dieron graves golpes a las FARC a finales del conflicto. Es autor de A la cima sobre los hombros del diablo, Los años en que Colombia recuperó la esperanza, y Batallas no contadas.

El Dr. Thomas A. Marks es un profesor distinguido de Estrategia de Guerra Irregular en la CISA de la NDU. Cuenta a su haber con una licenciatura de la Academia Militar de EU, títulos de maestría en Historia y Ciencias Políticas de la Universidad de Hawái en Manoa y un doctorado en Ciencias Políticas de la misma universidad. Un exoficial militar, tiene extensos antecedentes analíticos y operativos y en los últimos doce años ha sido el presidente del Departamento de Estudios de Guerra y Conflicto en la CISA.

El Dr. David H. Ucko es un profesor adjunto en la CISA de NDU. Cuenta a su haber con un doctorado del Departamento de Estudios de Guerra de King's College en Londres. Es autor de Counterinsurgency in Crisis: Britain and the Challenges of Modern Warfare y The New Counterinsurgency Era: Transforming the U.S. Military for Modern Wars, y coeditor de Reintegrating Armed Groups after Conflict.

Referencias bibliográficas

1. No hay nada en este tipo de evaluación de las FARC que necesite ser considerado como una simple opinión. Toda persona puede acceder la extensa presencia en línea del grupo y la de sus compañeros de viaje. De hecho, las FARC, en realidad, se jactan de su planteamiento de Guerra Fría. Véase, por ejemplo, Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia-Ejército del Pueblo (FARC-EP), sitio web oficial de las FARC, accedido 10 de mayo de 2016, <http://farc-ep.co/>.

2. Ministerio de Defensa Nacional, *Sobreviviendo al Infierno: Las FARC Desde Adentro*, (Bogotá: MINDEFENSA, 2015), accedido 10 de mayo de 2016, <https://www.mindefensa.gov.co/irj/go/km/docs/Mindefensa/Documentos/descargas/Prensa/Documentos/SobreviviendoAlInfierno.pdf>. En este informe, hay veinte comentarios de exintegrantes de las FARC.

3. Una de las mejores discusiones de este período está en G.H. Peiris, *Twilight of the Tigers: Peace Efforts and Power Struggles in Sri Lanka* (New Delhi: Oxford University Press, 2009).

4. «LTTE's Proposals for an Interim Self-Governing Authority in the Northeast Region of Sri Lanka», portal de South Asia Terrorism, 1 de noviembre de 2003, accedido 10 de mayo de 2016,

http://www.satp.org/satporgtp/countries/shrilanka/document/papers/LTTE_northeast.htm.

5. Zachariah Mampilly, «A Marriage of Inconvenience: Tsunami Aid and the Unraveling of the LTTE and the GoSL's Complex Dependency», *Civil Wars* 11(3) (septiembre de 2009): 302–20, accedido 10 de mayo de 2016, <https://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=1a8e58d7-62da-44d7-a0ce-241774a7a6fe%40sessionmgr106&vid=3&hid=107>.

6. Kasun Ubayasiri, «An Elusive Leader's Annual Speech», discurso en Central Queensland University, 2006, encontrado en el sitio web Tamilnation.org, accedido 10 de mayo de 2016, <http://tamilnation.co/ltte/vp/mahaveerar/06ubayasri.htm>.

7. Carlos Ospina, «Colombia and the FARC: From Military Victory to Ambivalent Political Reintegration?», en Michelle Hughes y Michael Miklaucic, editores, *Impunity: Countering Illicit Power in War and Transition* (Washington, DC: National Defense University Press, 2016).

8. Timoshenko, «La discusión que se viene sobre el narcotráfico», Artículos y Opinión, Hablando Claro, 11 de diciembre de 2013, publicado de nuevo en FARC-EP, accedido 10 de mayo de

2016, <http://farc-ep.co/?p=2662>. Durante las negociaciones de paz en La Habana en 2013, Iván Márquez, el negociador principal de las FARC, ha negado tales vínculos y ha denunciado las imputaciones como falsas.

9. William Safire, «On Language», *New York Times*, 12 de abril de 1987, accedido 10 de mayo de 2016, <http://www.nytimes.com/1987/04/12/magazine/on-language.html>.

10. «Baburam Bhattarai: On Nepal's Social Revolution», entrevista hecha por el Movimiento de Resistencia Popular Mundial, 12 de diciembre de 2009, sitio web de The Marxist-Leninist, accedido 10 de mayo de 2016, <https://marxistleninist.wordpress.com/2009/12/12/baburam-bhattarai-on-nepals-social-revolution/>. Una explicación especialmente útil para el cambio puede ser encontrada en una larga entrevista dada al Movimiento de Resistencia Popular Mundial (Gran Bretaña) por el entonces defensor principal de ideología y «número dos maoísta», el Dr. Baburam Bhattarai, en donde declaró directamente que todo acomodamiento fue táctico en la búsqueda estratégica del poder. El liderazgo del Partido repitió esta misma posición en noviembre de 2010 en la Sexta Asamblea Plenaria Maoísta —mucho después de que se habían firmado los acuerdos de «paz»— y más recientemente ha sido reiterado en los agrios debates del Comité Central/Politburó de enero de 2012. En la última instancia, se llegó al acuerdo en el partido de usar la «rebelión» (p. ej. la insurrección urbana) si los partidos rivales obstinados no cedían a las exigencias maoístas en cuanto a la forma del «nuevo orden».

11. «Young Communist League», portal del South Asia Terrorism, sin fecha, accedido 10 de mayo de 2016, <http://www.satp.org/satporgtp/countries/nepal/terroristoutfits/YCL.html>.

12. El número se basa en los archivos personales de Thomas A. Marks, que incluye más de cien casos documentados de tortura y asalto bien documentados. Detalles descriptivos en las declaraciones de las víctimas sobrevivientes permiten un incremento del número (p. ej. «Estaba preso con X otras personas»). El tema será discutido extensamente en Marks, «Terrorism as Method in Nepali Maoist Insurgency, 1996-2016», *Small Wars & Insurgencies* (de próxima publicación).

13. Christopher Coker, «Cultural Ruthlessness and the War against Terror», *Australian Army Journal* 3(1) (verano de 2005–2006): p. 161.

14. Robert Leiken y Barry Rubin, editores, «FMLN: Analysis of La Palma Meeting», *The Central American Crisis Reader* (Nueva York: Summit Books, 1987), p. 469.

15. David H. Ucko, «Counterinsurgency in El Salvador: The Lessons and Limits of the Indirect Approach», *Small Wars & Insurgencies* 24(4) (2013): págs. 669–95.

16. Douglas Grant Mine, «Military Command Rejects Rebel Purge Demand as "Ridiculous"», Associated Press, 20 de octubre de 1989.

17. Douglas Tweedale, «Little Hope Seen for Quick End to Salvadoran Civil War», United Press International, 16 de octubre de 1989, accedido 10 de mayo de 2016, <http://www.upi.com/Archives/1989/10/16/Little-hope-seen-for-quick-end-to-Salvadoran-civil-war/9294624513600/>; Mine, «Military Command Rejects Rebel Purge».

18. «You Do the Maths», *Economist*, 8 de enero de 2004, accedido 10 de mayo de 2016, <http://www.economist.com/node/2335570>.

19. «Why Colombia's Negotiators Couldn't Manage a Cease-Fire by March 23», sitio web de Colombia Peace (Washington Office on Latin America, WOLA), 23 de marzo de 2016, accedido

10 de mayo de 2016, <http://colombiapace.org/2016/03/23/why-colombias-negotiators-couldnt-manage-a-cease-fire-by-march-23/>.

20. Juan Ramón Medrano, entrevista con David H. Ucko, San Salvador, 20 de marzo de 2012.

21. Adriaan Alsema, «FARC Truce Fails to Curb Colombia's Pessimism over Peace Talks», sitio web de Colombia Reports, 4 de agosto de 2015; accedido 10 de mayo de 2016, <http://colombiareports.com/farc-truce-fails-to-curb-colombias-pessimism-over-peace-talks/>.

22. Encuesta Gallup Nro. 112 (Colombia), mayo de 2016, p. 94; copia impresa examinada por los autores.

23. Charles T. Call, «Assessing El Salvador's Transition from Civil War to Peace», Stephen John Stedman, Donald Rothchild, y Elizabeth Cousens, editores, *Ending Civil Wars: the Implementation of Peace Agreements* (Boulder, Colorado: Lynne Rienner, 2002), p. 387; León Valencia, «57 por ciento dice Sí, 33 por ciento dice No», *Semana*, 19 de marzo de 2016, accedido 10 de mayo de 2016, <http://www.semana.com/opinion/articulo/leon-valencia-corte-constitucional-y-la-aprobacion-del-plebiscito-por-la-paz/465982>.

24. Tom H.J. Hill, «The Deception of Victory: The JVP in Sri Lanka and the Long-Term Dynamics of Rebel Integration», *International Peacekeeping* 20(3) (1 de junio de 2013): págs. 369–70.

25. Astri Suhrke, «The Peace In Between», en editores Astri Suhrke y Mats Berdal, *The Peace In Between: Post-War Violence and Peacebuilding* (Abingdon, Reino Unido: Routledge, 2012).

26. Philippe Le Billon con Joanna Macrae, Nick Leader y Roger East, *The Political Economy of War: What Relief Agencies Need to Know* (Londres: Overseas Development Institute, 2000), p. 4. La oleada delictiva, en su cumbre en 1995, resultó en más muertos (8500) que el año promedio de la guerra (6250).

27. Ucko, «Counterinsurgency in El Salvador», págs. 683–85.

28. Colombia Peace, «Why Colombia's Negotiators Couldn't Manage a Cease-Fire by March 23».

29. *Ibíd.*

30. *Ibíd.*

31. Mats Berdal, *Building Peace after War* (Abingdon, Reino Unido: Routledge, 2009), p. 121.

32. Thomas Graham, «Colombia's Economic Outlook Darkens: Report», sitio web de Colombia Reports, 26 de abril de 2016, accedido 10 de mayo de 2016, <http://colombiareports.com/colombias-economic-outlook-darkens-report/>.

33. David E. Spencer y col., *Colombia's Road to Recovery: Security and Governance 1982-2010* (Washington, DC: Center for Hemispheric Defense Studies/National Defense University, 17 June 2011); Spencer, «Importancia Estratégica de Una Nueva Cultura de Accountability», en editores Fernando Cepeda Ulloa, *Fortalezas de Colombia* (Bogotá: Banco Interamericano de Desarrollo, 2004), págs. 391–415.

34. Véase «New Programmes in Colombia to Decrease Inequality», sitio web del Oxford Business Group, sin fecha, accedido 10 de mayo de 2016, <http://www.oxfordbusinessgroup.com/analysis/growing-together-raft-new-programmes-are-aimed-decreasing-inequality>.

35. Thomas Graham, «Peace over Politics? Colombia's Coalition Falls Apart Over 2018 Elections», sitio web de Colombia Reports, 4 de mayo de 2016, accedido 10 de mayo de 2016, <http://colombiareports.com/political-heads-turn-towards-2018-elections/>. Las encuestas de popularidad de Santos han caído hasta el 14 por ciento.



(Foto cortesía de Lawrence Torres III)

Soldados de la 2ª Brigada de señales terminan una misión en el Centro de Control Cibernético Conjunto el 23 de febrero de 2011 durante una Operación Deuce Lightning en Grafenwoehr, Alemania. Un equipo de más de 60 soldados y aerotécnicos estadounidenses y alemanes tomó parte en el ejercicio para evaluar la capacidad de la 2ª Brigada de señales para proporcionar apoyo de red.

La relevancia de la cultura

Cómo reconocer cuán importante es la innovación en las operaciones ciberespaciales

Teniente general Edward C. Cardon, Ejército de EUA

Coronel David P. McHenry, Ejército de EUA

Teniente coronel Christopher Cline, Ejército de EUA

En la reunión y exposición anual de la Asociación del Ejército de EUA en octubre de 2015 en Washington, D.C., los capitanes del Ejército Brent Chapman, Matt Hutchinson y Erick Waage hicieron una presentación de un «fusil cibernético» que crearon en 10 horas a un costo de US \$150 en piezas de repuesto. Esta herramienta incapacitó a distancia un vehículo aéreo no tripulado¹. Poco después de la demostración, los capitanes, asignados al Instituto Cibernético del Ejército en West Point, estado de Nueva York, escribieron en el blog *War on the Rocks* que las fuerzas armadas estadounidenses necesitaban un proceso de innovación. Opinaron que los procesos de adquisición militar actuales no coincidían con las actuales y futuras amenazas ciberespaciales y creaban la necesidad de que las Fuerzas Armadas desarrollaran rápidamente respuestas innovadoras².

Estamos en medio de un mar de cambios en cuanto a la conducción de la guerra. En el pasado, los comandantes usaron la información para moldear las operaciones. Hoy, estamos presenciando cómo la información y los ambientes operacionales se superponen y, en algunos casos, son los mismos. En Ucrania, Rusia dominó el espectro electromagnético, lo que perturbó las comunicaciones militares ucranianas, ubicando geográficamente a los batallones ucranianos con los vehículos aéreos no tripulados y, luego, destruyó a los batallones con ataques devastadores de artillería³. Los rusos deshabilitaron las computadoras de distribución de energía y obstruyeron las líneas telefónicas para evitar que los clientes informaran acerca de la interrupción de servicios⁴.

Tal vez, aún más importante, los adversarios están usando los medios sociales de una manera más eficaz que las fuerzas estadounidenses para manejar las percepciones públicas y facilitar las operaciones militares. Por ejemplo, el dominio de los medios sociales del Gobierno ruso ha determinado qué información está disponible para los ciudadanos rusos y cómo obtienen la misma. El Estado islámico se aprovecha de los medios sociales como un arma estratégica para controlar la narrativa pública, reclutar y financiar. El uso, cada vez mayor, de la guerra electrónica, guerra cibernética y operaciones de información en la guerra híbrida, predica la necesidad de valorar la innovación en las operaciones ciberespaciales.

El Ejército de EUA está perdiendo terreno diariamente por no aprovechar las innovaciones de nuestros adversarios y del sector privado. La comunidad ciberespacial del Ejército, como la mayoría, está presenciando la necesidad de cambios de paradigma en cuanto a qué piensan los líderes acerca del tema, cuál es la ventaja y cómo fomentar la innovación. Se necesita reconsiderar cómo el Ejército lleva a cabo las innovaciones internamente mientras aprovecha la industria y las nuevas maneras de usar soluciones externas. Los modelos antiguos están obsoletos, y lo que se ve en el espacio cibernético hace que estos cambios de paradigma sean un imperativo para todas las Fuerzas Armadas.

Según lo demostraron Chapman, Hutchinson y Waage, el Ejército cuenta con talentos que pueden abrir el camino a la innovación. Los líderes tienen que usar este talento interno para desarrollar una cultura de innovación que garantiza el éxito de la misión actual y futura. A fin de tratar los desafíos de la información y ambientes operacionales complejos en evolución continua, debemos analizar muchos de nuestros propios paradigmas en cuanto a cómo abordamos la innovación a través de la fuerza.

La innovación definida

En noviembre de 2014, el entonces secretario de Defensa Chuck Hagel anunció la Iniciativa de innovación del Departamento de Defensa para destacar la necesidad que tiene el mismo de adoptar prácticas innovadoras y medios de operar en ambientes cada vez más disputados. Hagel destacó lo siguiente: «Estamos entrando en una época donde el control estadounidense en los dominios clave de combate se están erosionando, y debemos encontrar maneras nuevas y creativas para sostener y, en algunas áreas, expandir nuestras ventajas aun cuando lidiamos con recursos más limitados»⁵. El actual secretario de Defensa Ash Carter ha mantenido el interés. El DoD sigue expandiendo las iniciativas de cooperación con la industria de alta tecnología través de iniciativas como la Unidad de Innovación de Defensa-Experimental (DIUx, por sus siglas en inglés) que busca desarrollar y fortalecer las relaciones entre los innovadores nuevos y actuales⁶. Al hacerlo, el Secretario destaca que muchas de las innovaciones de las Fuerzas Armadas pueden y deben provenir de nuestros socios de la industria.

En muchos sentidos, la innovación se ha convertido en un término vago que describe todas las cosas nuevas desde automóviles hasta colchones. La innovación es sencillamente algo original y útil que se implementa. Geoffrey A. Moore describe la *aplicación de la innovación* como «crear la diferencia al encontrar y aprovechar una nueva aplicación o uso de la tecnología actual»⁷. Mientras tanto, Elaine Dundon habla sobre «la implementación rentable de la creatividad estratégica»⁸. En cuanto a las operaciones ciberespaciales, ofrecemos la siguiente definición de innovación: La implementación e integración de conceptos, procesos y materiales nuevos que mejoran la capacidad de la misión. Las organizaciones pueden mejorar la innovación a través de la colaboración, flexibilidad, creatividad y recursos.

La innovación en el ciberespacio

La naturaleza voluble del ciberespacio presenta al guerrero una serie de desafíos de innovación. Un influjo

constante de tecnologías, prácticas y técnicas emergentes define la información y los ambientes operacionales. El tiempo entre la adquisición y obsolescencia aumenta la complejidad. Las amenazas provienen de actores de nación-estado sumamente capaces y dotados, terroristas, organizaciones delictivas, individuos y hacktivistas (activistas que usan herramientas digitales con fines políticos). Las barreras en cuanto al costo de adquisición siguen reduciéndose para los adversarios: Un pirata exitoso solo tiene que hacerlo bien una sola vez. Una defensa capaz tiene que hacerlo bien 100 por ciento de las veces.

A diferencia de la guerra convencional, Estados Unidos no tiene un monopolio en los medios para conducir operaciones ciberespaciales. Esto requiere de la sociedad militar para que evalúe honestamente sus puntos fuertes y vulnerabilidades en cuanto a la ofensiva y defensiva. El Ejército necesita plantear el ambiente de información reconociendo que las soluciones innovadoras pueden ser tanto externas como internas.



(Foto cortesía de la capitán Meredith Mathis, Ejército de EUA)

Un soldado asignado a la 780ª Brigada de inteligencia militar en el Fuerte Meade, Maryland, monta un equipo de interceptación de voz de bajo nivel el 21 de octubre de 2015 durante un ejercicio de integración cibernética en la Base Conjunta Lewis-McChord, estado de Washington.



(Foto cortesía del Ejército de EUA)

Un soldado de la 780ª Brigada de inteligencia militar lleva a cabo operaciones de apoyo cibernético mediante el uso de un equipo comercial estándar, 24 de enero de 2016 durante una rotación de adiestramiento del 2º Equipo de combate de brigada Stryker, 2ª División de infantería, en el Centro de Adiestramiento Nacional en el Fuerte Irwin, estado de California.

Si bien la innovación militar desempeñó un papel en el adelanto de la conducción de la guerra, a menudo, a las comandancias institucionales se les hace difícil incorporar y apoyar las innovaciones tácticas. En muchos casos, esto resulta en la búsqueda externa de innovaciones y adoptarlas al uso interno a través de un planteamiento de arriba abajo. En las Fuerzas Armadas, a menudo, los líderes favorecen las iniciativas de unos cuantos en el nivel superior, independientemente de la experiencia, en lugar de favorecer las iniciativas de la población en general. Sin embargo, el DoD necesita innovaciones presentadas por individuos —un planteamiento de abajo arriba— para mantener la iniciativa en ambientes dinámicos de información y operacionales.

A fin de afectar las operaciones, la sociedad ciberespacial tiene que cuestionar las normas militares y convertirse en una sociedad con recursos, valores

adoptados y comportamientos que fomentan una mentalidad innovadora y capacidad de evolución. Una cultura de innovación considera normal el pensamiento nuevo y la experimentación que trata los desafíos operacionales, procedimiento, técnicas y demás que influyen en las operaciones ciberespaciales.

El imperativo de la innovación

Frente a los desafíos que presenta el ciberespacio respondiendo al imperativo de la innovación requiere que los líderes adopten una cultura que fomente y premie las prácticas innovadoras. Sin el énfasis del líder, las iniciativas de innovación fracasarán. El general (retirado) Stanley McChrystal recuenta en el libro titulado *Team of Teams*, cómo él se dio cuenta de que necesitaba un estilo de liderazgo distinto para derrotar a un enemigo sumamente adaptable. En lugar de servir como un

«maestro de ajedrez» y generar resultados a través de la toma de decisiones impulsadas por los niveles superiores, McChrystal asumió el papel de un «jardinero» y se centró en moldear el ecosistema⁹. McChrystal describe cómo moldeó la cultura a través del ejemplo y condujo la narrativa de manera continua¹⁰. Al igual que McChrystal, para moldear la cultura que impulsa las operaciones ciberespaciales, los líderes tienen que valorar el empoderamiento, la colaboración y la adaptabilidad.

Las buenas ideas no están reservadas para un grado o importancia de cargo específico. La dirección de liderazgo tipo «jardinero» que tomó McChrystal dependió de la confianza a través de todo el comando y reflejó varios preceptos del mando tipo misión al reconocer la importancia del empoderamiento dinámico y líderes adaptables¹¹.

Como un jardinero, los líderes pueden establecer las condiciones regando y desmalezando, pero no pueden hacer que la planta crezca. Los líderes tienen que inspirar la creatividad, la generación de ideas y el intercambio de las mismas, y la iniciativa en sus subordinados mientras los alientan a tomar riesgos basados en sus ideas¹². Los líderes tienen que evitar obstaculizar la creatividad solo por temor a tomar riesgos basados en las ideas innovadoras de otros. No es suficiente que los líderes proclamen que la fuerza de trabajo debe compartir ideas y no temer al fracaso. Los líderes tienen que garantizar que el sistema y recursos estén implementados para hacer posible el intercambio de ideas y tomar medidas contra algunas fallas¹³.

Un sitio cibernético de colaboración abierta distribuida junto con la innovación basada en desafíos ofrece una manera de hacer posible el intercambio de ideas. Los integrantes de un comando pueden compartir y votar por las ideas. El liderazgo puede entonces seleccionar e implementar las que considera capaces de mejorar las operaciones. Los líderes tienen que ser participantes activos. En el Comando Cibernético del Ejército de EUA y el Segundo Ejército, una manera de mostrar innovación es la colaboración abierta distribuida congruente con la misión de la organización. Los integrantes del equipo también pueden aportar ideas directamente al liderazgo del comando a través de un panel de inversión de recurso tipo programa de telerealidad «Shark Tank»¹⁴.

Si bien hay una necesidad de aprovechar la innovación interna, hay un requerimiento equivalente para

buscar la innovación exterior a fin de desarrollar las competencias de innovación. Es necesario aprender de las innovaciones de otros. La comunidad ciberespacial tiene que seguir desarrollando relaciones con la academia e industria para expandir las oportunidades de innovación. Necesitamos estas perspectivas externas y actividades con los socios a medida que seguimos enfrentando desafíos imprevistos en el ciberespacio. La función de guerra llamada *contacto propuesta* por el Ejército refuerza que los desafíos operacionales futuros son demasiado numerosos y complejos para que las Fuerzas Armadas estadounidenses y las agencias civiles los enfrenten solos¹⁵.

El Gobierno y la industria están dándose cuenta de la importancia del rubro de alta tecnología y que la comunidad de nuevas empresas no actúan por su cuenta. Por ejemplo, el nombramiento del director ejecutivo de Google en marzo de 2016 Eric Schmidt para encabezar el Consejo consultivo de innovación de defensa, el nombramiento del empresario del sector tecnológico Chris Lynch para dirigir el Servicio digital de defensa del Pentágono y el establecimiento de DIUx incorporaron el talento y sabiduría de la industria de la tecnología para servir al DoD¹⁶. El Comando Cibernético del Ejército y el Segundo Ejército de EUA pusieron en marcha el programa piloto de innovación de la industria de alta tecnología y participan en el programa *Hacking4Defense* de la Universidad de Stanford¹⁷. El programa Connect and Develop de Proctor y Gamble proporciona un ejemplo de la industria. Ese programa permite que la empresa colabore con organizaciones e individuos en todas partes del mundo para investigar sistemáticamente tecnologías, paquetes y productos que se puedan mejorar, ampliar y mercadear aisladamente, o en competencia con otras empresas¹⁸.

La naturaleza volátil del ciberespacio y la rápida renovación de su tecnología y prácticas requiere una fuerza cibernética flexible y adaptable. A medida que el Ejército aborda los desafíos operacionales en curso y futuros, el papel que desempeñan las operaciones ciberespaciales aumentará en todos los niveles de guerra. El ciberespacio se está convirtiendo inextricablemente vinculado al dominio terrestre. Según se puso de manifiesto en Ucrania, los usos tácticos de los efectos cibernéticos se convertirán en la norma con capacidades de integración cibernética y mando tipo misión. Tenemos

que aprender de los conflictos en curso que destacan los desafíos emergentes de las operaciones ciberespaciales, las operaciones de información y la guerra electrónica. De ahí que, tenemos que usar estas lecciones en nuestras políticas y doctrinas, y en nuestros centros de adiestramiento de combate.

Muchos en la industria, junto con McChrystal, han aprendido la inutilidad de cinco años de planes estratégicos en ambientes dinámicos acentuados con incertidumbre. A fin de combatirlo, buscan una ventaja adaptable. Las unidades como la 780ª Brigada de inteligencia militar y la Brigada de protección cibernética del Ejército de EUA —donde los equipos están en el primer plano de nuestras operaciones ciberespaciales en curso— ya están avanzando. Su integración constante en las rotaciones de los centros de adiestramiento de combate está permitiendo que los equipos cibernéticos le hagan frente a los cambios mientras rápidamente experimentan no solo con los equipos y servicios sino también con modelos, procesos y estrategias.

La fabricación del «fusil cibernético» demuestra que los individuos empoderados que trabajan en colaboración encontrarán soluciones adaptables para los problemas operacionales. Los comandantes tienen que

emplazar una red de sistemas y procesos para facilitar el ingenio de estas innovaciones rápidas a medida que dirigen la adaptación. La organización para la adaptación es cómo nos aprovecharemos de las características emergentes del ciberespacio. Los equipos cibernéticos empoderados son la respuesta para adaptarse a estos desafíos operacionales.

Conclusión

El traslape cada vez mayor de información y ambientes operacionales requiere que el Ejército reconsidere cómo abordar la innovación para enfrentar los desafíos operacionales del Ejército. Los paradigmas están cambiando. El dominio futuro terrestre depende, en gran medida, de cuán exitoso seamos en las operaciones ciberespaciales. A fin de garantizar el dominio, los líderes tienen que priorizar la innovación y crear las condiciones necesarias donde la innovación pueda prosperar. El Ejército tiene que reestructurar cómo aprovecha la innovación exterior mientras también fomenta el potencial de los innovadores internos en la fuerza. El Ejército tiene que llevar a cabo estos cambios si hemos de permanecer relevantes y preparados para enfrentar a nuestros adversarios tanto en el dominio terrestre como el cibernético. ■

El teniente general Edward C. Cardon, Ejército de EUA, es el comandante general del Comando cibernético del Ejército y del Segundo Ejército. Cuenta a su haber con una licenciatura de la Academia Militar y una maestría de la Escuela Nacional de Guerra y de la Escuela de Comando y Estado Mayor de la Armada de EUA. Entre sus asignaciones previas se encuentran la de comandante general de la 2ª División de infantería; subcomandante de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA y subcomandante general (apoyo) de la 3ª División de infantería.

El coronel David P. McHenry, Ejército de EUA, es el G5 del Comando cibernético del Ejército de EUA y del Segundo Ejército. Cuenta a su haber con una licenciatura de la University of Northern Colorado y dos maestrías de la Escuela de estudios avanzados militares del Fuerte Leavenworth, estado de Kansas. Ha servido en el Pentágono y ha sido desplegado a Irak.

*El teniente coronel Christopher Cline, Ejército de EUA, es un estratega del Ejército asignado al Comando cibernético y Segundo Ejército de EUA. Cuenta a su haber con una licenciatura de la Academia militar, una maestría en Filosofía de la Escuela de Estudios Avanzados Aéreos y Espaciales de la Universidad del Aire de la Fuerza Aérea de EUA y una maestría en Asuntos internacionales de la Universidad de Texas A&M. Entre sus asignaciones previas se encuentran la de planificador estratégico para el Octavo Ejército y comandante regional en el Departamento de Admisión en West Point. **Cabe mencionar que el teniente coronel Cline es el autor principal de este artículo.***

Referencias Bibliográficas

1. Brent Chapman, Matt Hutchinson y Erick Waage, «It Is Time for the U.S. Military to Innovate like Insurgents», *War on the Rocks* (blog), 18 de octubre de 2015, accedido el 17 de mayo de 2016, <http://warontherocks.com/2015/10/it-is-time-for-the-u-s-military-to-innovate-like-insurgents/>.
2. *Ibíd.*
3. Sydney J. Freedberg hijo, «Russian Drone Threat: Army Seeks Ukraine Lessons», Breaking Defense website, 14 de octubre de 2015, accedido el 17 de mayo de 2016, <http://breakingdefense.com/2015/10/russian-drone-threat-army-seeks-ukraine-lessons/>.
4. Jose Pagliery, «Scary Questions in the Ukraine Energy Grid Attack», CNN Money, 18 de enero de 2016, accedido el 17 de mayo de 2016, <http://money.cnn.com/2016/01/18/technology/ukraine-hack-russia/>.
5. Memorando del secretario de defensa Chuck Hagel a los oficiales principales del Departamento de Defensa, et al., *The Defense Innovation Initiative*, 15 de noviembre de 2014, accedido el 17 de mayo de 2016, <http://www.defense.gov/Portals/1/Documents/pubs/OSD013411-14.pdf>.
6. Maureen Schumann, «Defense Innovation Unit—Experimental (DIUx): Silicon Valley», fact sheet, n.d., accedido el 17 de mayo de 2016, http://www.defenseinnovationmarketplace.mil/resources/2015828_DIUxFactSheet.pdf.
7. Geoffrey A. Moore, «Darwin's Dictionary», Dealing with Darwin website, accedido el 17 de mayo de 2016, <http://www.dealingwithdarwin.com/theBook/darwinDictionary.php#Innovationtypes>.
8. Elaine Dunson, *The Seeds of Innovation: Cultivating the Synergy That Fosters New Ideas* (New York: AMACOM, 2002), p. 6-7.
9. Stanley McChrystal, Tatum Collins, David Silverman y Chris Fussell, *Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World* (New York: Portfolio, 2015), 226.
10. *Ibíd.*
11. Army Doctrine Publication 6-0, *Mission Command* (Washington, DC: Army Doctrine Publication (ADP) 6-0, Mission Command (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 17 de mayo de 2012), iv.
12. Roger Schwarz, «What the Research Tells Us about Team Creativity and Innovation», página web *Harvard Business Review*, 15 de diciembre de 2015, accedido el 17 de mayo de 2016, <https://hbr.org/2015/12/what-the-research-tells-us-about-team-creativity-and-innovation>.
13. James R. Detert y Ethan R. Burris, «Can Your Employees Really Speak Freely?», *Harvard Business Review* (enero-febrero de 2016), accedido el 17 de mayo de 2016, <https://hbr.org/2016/01/can-your-employees-really-speak-freely>.
14. «Shark Tank», página web ABC, accedido el 17 de mayo de 2016, <http://abc.go.com/shows/shark-tank>. *Shark Tank* es un programa de televisión que presenta a «personas de todas las condiciones sociales» quienes contribuyen con ideas emprendedoras a un panel de «magnates fuertes, hechos a sí mismos, multimillonarios» con una meta de asegurar sus inversiones.
15. U.S. Army Training and Doctrine Command (TRADOC) Pamphlet 525-8-5, *The U.S. Army Functional Concept for Engagement* (Fort Eustis, VA: TRADOC, 24 de febrero de 2014), p. 10.
16. Davey Alba, «Pentagon Taps Eric Schmidt to Make Itself More Google-ish», *Wired* website, 2 de marzo de 2016, accedido el 17 de mayo de 2016, <http://www.wired.com/2016/03/ex-google-ceo-eric-schmidt-head-pentagon-innovation-board/>.
17. Kevin McCaney, «Army, Silicon Valley to Tackle Social Media Challenge», página web de los Sistemas de defensa, 10 de marzo de 2016, accedido el 17 de mayo de 2016, <https://defensesystems.com/articles/2016/03/10/army-silicon-valley-social-media-challenge.aspx>.
18. Larry Huston y Nabil Sakkab, «Connect and Develop: Inside Proctor & Gamble's New Model for Innovation», *Harvard Business Review* (March 2006), accedido el 17 de mayo de 2016, <https://hbr.org/2006/03/connect-and-develop-inside-procter-gambles-new-model-for-innovation>.



(Foto cortesía del suboficial técnico Brian Boase, 101ª ARTIDIV PAO)

Soldados de la División de artillería tramitan una misión de contrafuego durante el Ejercicio de guerra 16-02 en noviembre de 2015, en el Fuerte Campbell, estado de Kentucky.

Reinventar la rueda

Las lecciones operacionales aprendidas por la 101ª Artillería divisionaria durante dos ejercicios de guerra

Mayor Travis Robison, Ejército de EUA
Capitán Alex Moen, Ejército de EUA

En 2014, el Ejército de EUA reactivó las unidades de Artillería divisionaria (ARTIDIV, por sus siglas en español) del componente activo después

de estar inactivas por 10 años. Si bien la ARTIDIV no es una estructura organizacional nueva, su encarnación más reciente llega en un período cuando se han

atrofiado las destrezas críticas de fuego en los niveles operacionales. Ahora, los integrantes de la ARTIDIV están reaprendiendo las destrezas que una vez fueron capacidades de artillería comunes. Además, la incorporación de tácticas, técnicas y procedimientos que hacen operacionales las innovaciones tecnológicas y las lecciones aprendidas en combate durante los últimos 14 años representan un desafío de aprendizaje.

La 101ª ARTIDIV se reactivó en 2014 y en un año participó en dos ejercicios de guerra (WFX, por sus siglas en inglés) en el nivel división. Durante estos ejercicios, la 101ª ARTIDIV reaprendió destrezas esenciales, desarrolló nuevos procedimientos y tuvo la oportunidad singular de reevaluar las lecciones aprendidas para identificar las mejores prácticas, a fin de lidiar con los desafíos organizacionales y operacionales. En este artículo se proporciona un breve antecedente de los WFX y problemas de fuego comunes, se destaca el contexto de los escenarios de adiestramiento de la 101ª ARTIDIV y se hace un resumen de cuatro lecciones importantes como buenas prácticas.

Los antecedentes del ejercicio de guerra y los problemas comúnmente observados

Los WFX son actividades distribuidas de diferentes escalones y distintos componentes centrados en el adiestramiento de mando tipo misión para los comandantes y estados mayores en los niveles brigada, división y cuerpo en escenarios de operaciones terrestres unificadas¹. Estos escenarios se centran en las tareas esenciales de la misión y las capacidades de guerra básicas mediante el uso de ambientes operacionales ajustables contra un adversario híbrido con destrezas similares a las nuestras en un teatro de operaciones severo.

El Programa de Adiestramiento de Mando Tipo misión del Centro de Armas Combinadas del Ejército de EUA (MCTP, por sus siglas en inglés) en el Fuerte Leavenworth, estado de Kansas, es el centro de adiestramiento de combate principal para el mando tipo misión y anfitrión de los WFX². Los observadores, controladores e instructores son expertos en la materia quienes asesoran, instruyen y proporcionan tutoría al personal participante, mientras los tutores de mayor antigüedad del MCTP asesoran a los comandantes durante las actividades de adiestramiento.

La experiencia nos ha mostrado que los instructores y tutores del MCTP invariablemente observan problemas comunes experimentados por las unidades a las que asesoran. Por ejemplo, en todas las funciones de combate la mayoría de las dificultades surgen de los desafíos relacionados con las iniciativas en el nivel división en cuanto a la integración y sincronización en el nivel operacional de guerra. Por lo regular, a las divisiones se les dificulta definir los combates dentro de la estructura conceptual operacional de seguridad cercana profunda, sincronizar las maniobras de las armas combinadas y acertar eficazmente. Además, invariablemente, no le dan mucha importancia a la necesidad de sostenimiento y a la falta de planificación que tienen las iniciativas de protección. Al centrarse en los fuegos, los observadores del MCTP se dan cuenta de que, por lo regular, a las ARTIDIV se les dificulta sopesar la iniciativa principal con los recursos de artillería, no llevan a cabo una planificación adecuada y producen evaluaciones limitadas durante el proceso de toma de decisión, detección, entrega y evaluación de la adquisición y localización del blanco (D3A, por sus siglas en inglés)³.

En contraste, la 101ª ARTIDIV casi no experimentó estas dificultades durante los dos WFX. Esto permitió, en su lugar, que la organización se centrara en mejorar sus destrezas de fuego colectivo y desarrollar las técnicas necesarias para apoyar a la división.

Los escenarios de adiestramiento de la 101ª ARTIDIV

La 101ª ARTIDIV participó en los WFX 15-05 y 16-02. El primer ejercicio tuvo lugar en apoyo a la 36ª División de infantería (Guardia Nacional de Texas) menos de 8 meses después de la activación de la ARTIDIV. Este suceso sirvió de ejercicio de convalidación de la 101ª ARTIDIV. Además, proporcionó una oportunidad para poner a prueba la modularidad de la ARTIDIV al servir como Cuartel General de fuegos de fuerza (FFHQ, por sus siglas en inglés) para la división de la Guardia Nacional de conformidad con la iniciativa de Fuerza Total del Ejército⁴.

El segundo ejercicio de la ARTIDIV apoyó a la 101ª División aerotransportada (Asalto aéreo) y fue la primera vez que se integró plenamente en su división primaria como FFHQ.

En ambos escenarios se duplicó un ambiente de acción decisiva en un país ficticio. El adversario

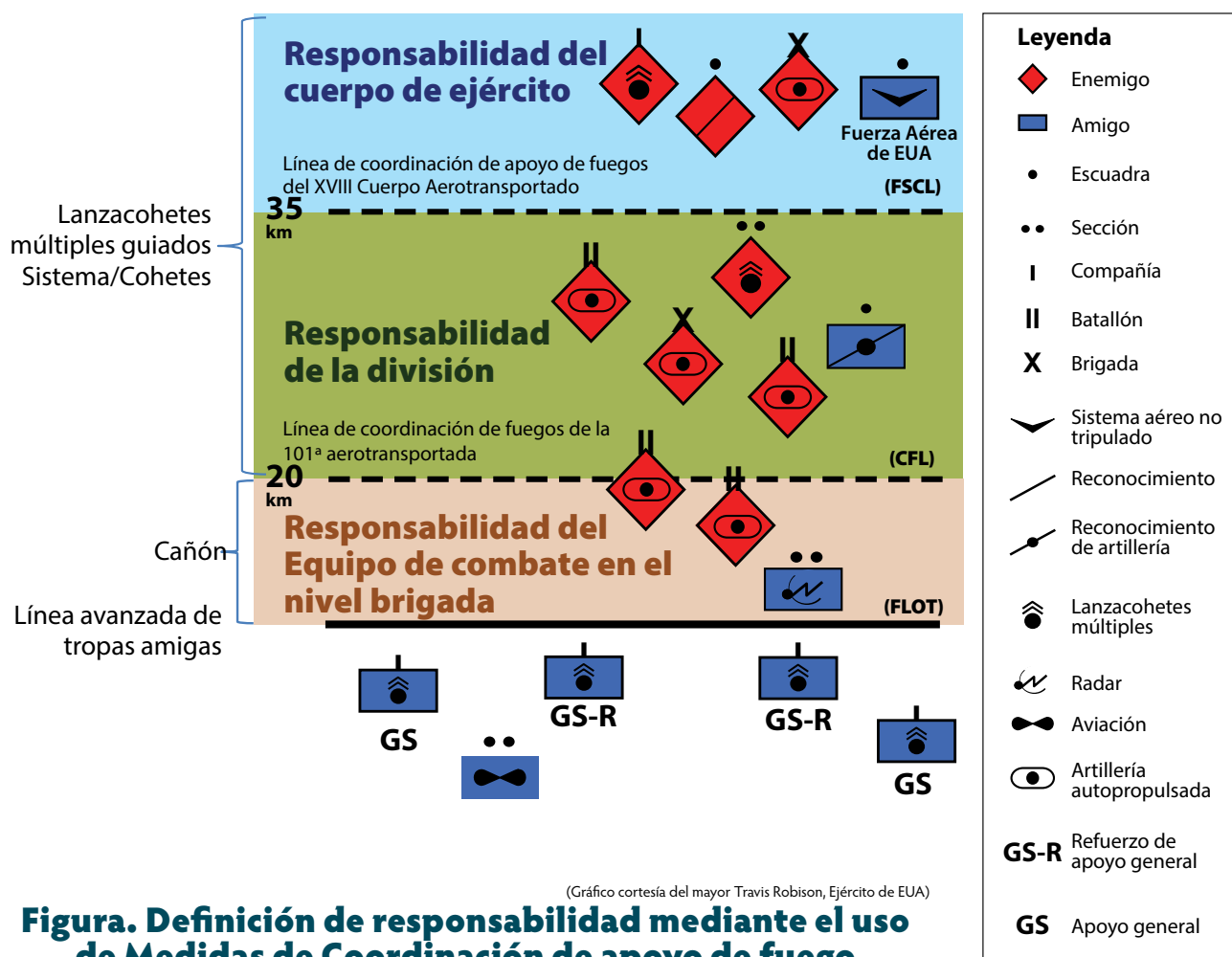


Figura. Definición de responsabilidad mediante el uso de Medidas de Coordinación de apoyo de fuego

principal poseía capacidades casi similares (V. gr., sistemas de combate con capacidades parecidas o mejores a las nuestras) y fue presentado como una amenaza híbrida que combinaba fuerzas convencionales e irregulares. Cada escenario contó con elementos similares tales como un paso de líneas en poder de las fuerzas de la nación anfitriona, operaciones ofensivas, un cruce de río disputado y operaciones de seguridad de retaguardia. La diferencia principal se dio en los escenarios centrados en los efectos de terreno, las capacidades defensivas del enemigo y la organización de tareas de fuerzas amigas para el combate.

En términos generales, las similitudes que existen entre los escenarios permitieron a la 101ª ARTIDIV reaprender la doctrina y convalidar su capacidad de acción decisiva. Las diferencias entre los escenarios facilitaron el desarrollo de nuevas tácticas, técnicas y procedimientos coherentes con la doctrina.

Las lecciones clave aprendidas

En la siguiente discusión se destacan las cuatro lecciones aprendidas de la 101ª ARTIDIV en lo tocante a la configuración del campo de batalla, el combate de contrafuego de la división, la integración de los Sistemas Aéreos no Tripulados (UAS, por sus siglas en inglés) y la planificación de fuegos.

La configuración del campo de batalla. La coordinación y sincronización de fuegos es una de las funciones principales de la ARTIDIV como FFHQ. Aunque la ARTIDIV ha tenido una participación limitada en los WFX desde su reactivación, las observaciones iniciales del MCTP destacaron las dificultades que encararon la ARTIDIV y las comandancias de división con el establecimiento, diseminación y seguimiento de las medidas de coordinación de apoyo de fuego permisivas (FSCM, por sus siglas en inglés). Esto no limita sino que agiliza el ataque

a los blancos con fuegos y proporciona medidas de control de configuración.

Estas dificultades no se observaron en la 101^a ARTIDIV durante ninguna de sus experiencias en los WFX porque había establecido y monitoreado las FSCM en el Sistema Avanzado de Datos Tácticos de Artillería de Campaña y Sistema Automatizado de Coordinación de Operaciones Profundas. En cambio, el desafío de la configuración del campo de batalla principal resultó de la asignación planificada y el movimiento basado en los activadores de las FSCM.

Las dos FSCM más importantes fueron las Líneas de Coordinación de Fuegos (CFL, por sus siglas en inglés) y las Líneas de Coordinación de Apoyo de Fuegos (FSCL, por sus siglas en inglés). La primera es una línea establecida por los cuarteles en donde se puede disparar municiones de superficie a superficie sin mayor coordinación. Por lo regular, el Cuartel General del Cuerpo de Ejército establece la última línea dentro de su área de operaciones para coordinar el ataque rápido y eficaz de los blancos más allá de la línea mediante los sistemas de armamento conjunto. En vista de que estas FSCM eran permisivas, cualquiera unidad podía disparar más allá de las mismas luego de coordinar con el establecimiento del Cuartel General.

Además de su importancia en la facilitación de fuegos, las CFL y las FSCL ayudaron a demarcar las áreas de responsabilidad para los blancos por atacar (ver Figura). El cuerpo de Ejército es «dueño» del área que va más allá de la FSCL, el área entre la FSCL y la CFL define el combate profundo de la división, y las áreas que no cuentan con las CFL pertenecen a los equipos de combate en el nivel brigada (V. gr., el combate cercano de la división). Durante el WFX 15-5, la 101^a ARTIDIV aprendió que estas medidas de control permisivas estaban demasiado lejos si se basaban en el alcance máximo de las municiones convencionales. La planificación de las FSCM según el alcance máximo de los sistemas de cañón y cohete, accidentalmente, permitió que el enemigo se ubicara donde la ARTIDIV no podía disparar sin usar su abastecimiento limitado de municiones de alcance extendido o de precisión. Como consecuencia, hacerlo creó refugios en los que el enemigo operó con casi ninguna interrupción.

Si bien las municiones de cohetes tales como los sistemas de lanzacohetes múltiples (MLRS, por sus siglas en inglés) y los sistemas de misil táctico del

Ejército podían estar disponibles para alcanzar los blancos dentro de estos refugios artificiales, su disponibilidad limitada y criterio de guía de ataque hicieron impráctico hacerlo. Esto dio como resultado que la división tuviera que solicitar o «reajustar el papel que desempeñaban» los recursos de apoyo aéreo para atacar las formaciones enemigas, a fin de seguir moldeando el combate profundo.

Surgieron problemas similares cuando planificaron la CFL en el alcance máximo de los sistemas de cañón. El hacerlo obligó a la 101^a ARTIDIV usar los recursos de fuego de apoyo generales en el combate cercano en lugar de moldear las operaciones futuras.

Las CFL deben estar lo más cerca posible a la línea avanzada de tropas amigas (FLOT, por sus siglas en inglés). La ARTIDIV planificó las CFL a dos tercios del alcance máximo de los batallones de cañón de apoyo directo (una variación de la regla empírica de emplazamiento de artillería de un tercio-dos tercios). Además, la ARTIDIV asignó recursos de apoyo general y refuerzo a las brigadas con una cantidad enumerada de cohetes disponibles para reforzar los fuegos. Esto permitió que los equipos de combate de brigada atacaran las formaciones enemigas desde una distancia corta o larga de la CFL.

De manera similar, la ARTIDIV planificó las FSCL según el alcance del tipo de munición de cohetes más comúnmente disponible, en lugar de municiones de alcance extendido o de precisión. Ambas técnicas negaron refugio al enemigo y permitieron que los elementos de la ARTIDIV lograran los efectos en toda el área operacional en apoyo al combate de contrafuego de la división. La configuración del campo de batalla también desempeña un papel importante en la capacidad de una ARTIDIV de llevar a cabo un combate de contrafuegos.

El contrafuego. Las FSCM deficientemente ubicadas obstaculizaron los fuegos amigos y aumentaron el efecto de las ventajas del alcance de artillería que gozaban los enemigos en el WFX, así como enemigos y adversarios en el mundo real. Muchos sistemas de artillería enemiga exceden el alcance de los sistemas estadounidenses y los enemigos son técnicamente capaces de lograr un volumen mayor de fuego. Ambos WFX destacaron esta realidad operacional y desafiaron la capacidad de la 101^a ARTIDIV para destruir, vencer e interrumpir los sistemas de artillería del enemigo.



(Foto cortesía del teniente Jonathan J. Springer, Ejército de EUA)

Soldados de la Batería A, 2º Batallón, 320º Regimiento de artillería de campaña, 1er Equipo de combate de brigada, 101ª División aerotransportada, disparan contra los blancos enemigos con un obús M119A2 el 13 de enero de 2008 durante la operación Fulton Harvest en la región de Al-Jazirah, Irak.

Una ARTIDIV es el Cuartel General de contrafuego de la división, de manera que el combate de contrafuego era el objetivo de la 101ª ARTIDIV durante sus WFX. Esta tarea crítica de la misión establece las condiciones necesarias para las operaciones de divisiones futuras al reducir, gradualmente, los sistemas de fuego indirecto enemigo antes de que se acerquen las fuerzas de maniobra amigas. Esta tarea tiene dos componentes que se convierten en tareas de apoyo de fuego separadas. En primer lugar, el contrafuego reactivo se centra en atacar los sistemas de fuego enemigo con referencia a la adquisición y localización de blanco. La 101ª ARTIDIV colocó sus sistemas de radar Firefinder Q-37 de manera que pudieran detectar fuegos de superficie entre la FLOT y la FSCL. Debido a la gran cantidad de combates de contrafuego, la ARTIDIV dividió la responsabilidad de la gestión de misión de tiro. La sección de gestión de blanco (TPS, por sus siglas en inglés) procesó la adquisición de contrafuego, mientras el elemento de control de tiro se centró en procesar los blancos planificados y los blancos de oportunidad.

El dividir la responsabilidad mejoró significativamente el ritmo de gestión de misión de tiro y la capacidad de reacción inmediata. El oficial encargado de seleccionar los blancos y el S-2 (oficial de estado mayor de inteligencia) pusieron en práctica una evaluación de Daño en Combate (BDA, por sus siglas en inglés) previsible para determinar los efectos probables en el enemigo, lo que facilitó las decisiones de localización y adquisición de blanco y organización de tarea futuras.

En segundo lugar, la siguiente tarea de contrafuego involucra la localización y adquisición activa de los sistemas de fuego indirecto, conocidos en la doctrina como «fuego proactivo». Sin embargo, en vista de que el contrafuego, por definición, siempre es reactivo, la 101ª ARTIDIV optó por asignar la tarea de fuegos de «ataque» o «interdicción». La 101ª ARTIDIV completó esta tarea mediante el análisis de las matrices en la adquisición de radar y los indicadores de blanco de movimiento terrestre (GMTI, por sus siglas en inglés). El oficial encargado de seleccionar los blancos y el S-2 determinaron qué tipo de sistema de fuego indirecto estaba atacando a las fuerzas amigas según el alcance del fuego enemigo. El S-2 trazó un mapa de las matrices de adquisición y las rutas de los GMTI entre las posiciones de fuego para crear Áreas de Blanco de Interés (TAI, por sus siglas en inglés) que la división observó con los recursos del Sistema Aéreo no Tripulado.

Cuando el UAS detectaba las formaciones de artillería enemiga, la ARTIDIV iniciaba misiones de tiro contra el blanco e, inmediatamente, llevaba a cabo evaluaciones de daño en combate. Los fuegos de ataque que integraban los UAS y los recursos de fuegos consagrados probaron ser las técnicas de contrafuego más eficaces durante los dos WFX. Estos fuegos maximizaron las capacidades de alcance extendido y munición de precisión de la ARTIDIV, a la vez que mitigaban las ventajas de alcance del enemigo.

La integración de los Sistemas Aéreos no Tripulados. La integración de los UAS y los recursos de

fuego en un enlace de sensor a disparador directo es rápida, sensible y eficaz. La capacidad de los UAS para volar sin rumbo definido sobre las TAI y proporcionar ubicaciones de blanco sumamente precisas los hace ideales para aprovechar las ventajas en cuanto a las municiones guiadas de precisión contra los sistemas de fuego indirecto enemigos. Los UAS también pueden proporcionar, inmediatamente, evaluaciones de daños en combate para servir de base en la recolección de datos de inteligencia y procesos de localización y adquisición de blanco.

Durante sus WFX, la 101ª ARTIDIV duplicó las tácticas rusas recientes en Ucrania con éxito similar. La 101ª ARTIDIV desarrolló técnicas y procedimientos para integrar los UAS en el combate de contrafuego durante el WFX 15-5, y perfeccionó los procedimientos de reasignación y gestión de misión de fuego dinámica durante el WFX 16-2. Ambas experiencias probaron que la integración del UAS en apoyo a las operaciones de ataque de contrafuego funciona.

La planificación. La ARTIDIV debería ayudar en la coordinación, integración y sincronización de los UAS de la división durante el proceso de localización y adquisición de blanco. El desarrollo de las TAI por parte del S-2 de la ARTIDIV basado en las adquisiciones de artillería y análisis del GMTI no solo moldearon estas iniciativas sino que también apoyaron el desarrollo de activadores que reasignan el UAS a la ARTIDIV durante las fases críticas del combate de contrafuego. Durante estos periodos, la ARTIDIV se desempeñó como una célula de integración de aire a tierra conjunta centrada en el contrafuego dentro de una TAI definida. La ARTIDIV ubicó blancos, despejó el terreno y el espacio aéreo, y gestionó las misiones de tiro contra blancos identificados de conformidad con la matriz de guía de ataque. La capacidad y autoridad de la ARTIDIV para coordinar directamente con el cuerpo de Ejército y divisiones cercanas contribuyeron con estas iniciativas.

El desafío principal para integrar los UAS son los pasos adicionales involucrados en la gestión de la misión de tiro. En la 101ª ARTIDIV, la sección de fuegos letales era responsable de coordinar los pasos necesarios. La integración del UAS y la artillería durante los puntos clave en el combate de contrafuego comprobó ser sumamente eficaz, y los procesos desarrollados por la 101ª ARTIDIV llenaron un vacío en la doctrina actual con respecto a la interdicción de artillería (V. gr., contrafuego proactivo).

Los observadores del MCTP, regularmente, ven que una planificación de fuegos deficiente da como resultado un apoyo inadecuado al plan de maniobra terrestre⁶. A diferencia, las experiencias en los WFX 15-5 y 16-02 de la 101ª ARTIDIV destacaron cuán valiosos son los planes detallados, y la unidad recibió reconocimiento por satisfacer, de manera técnica, los requerimientos de planificación de fuegos doctrinales.

La clave del éxito de la unidad fue la implementación de una reunión de sincronización de planes para la formulación de planes de fuegos alineados con los horizontes de formulación de los planes de la división. Las reuniones de sincronización de la 101ª ARTIDIV permitieron que el estado mayor llevara a cabo una planificación de artillería de campaña que estuviera sincronizada con las iniciativas a través de todas las funciones de combate como Cuartel General de maniobra, la división era responsable de la planificación de apoyo de fuegos y la ARTIDIV era responsable de la planificación de fuegos para apoyar el plan de maniobra.

El marco conceptual de planificación de la ARTIDIV creó y facilitó un vínculo entre la división y el estado mayor de la ARTIDIV. En la doctrina actual no se define claramente este vínculo, de manera que la implementación del marco conceptual de la ARTIDIV ayudó a describir las responsabilidades determinadas e implicadas de cada organización.

El grupo de trabajo de objetivo de la división, provisto por el estado mayor, usó el proceso de localización y adquisición de blanco para facilitar la planificación de apoyo de fuego que desarrollaron las tareas de apoyo de fuego (FST, por sus siglas en inglés), una lista de blancos de gran valor y una matriz de sincronización de blancos, un plan de recolección de información y mejoramientos de blancos. El estado mayor de la 101ª ARTIDIV llevó a cabo planificaciones de fuego que resultaron en un plan sincronizado que logró los FST asignados.

Durante las reuniones de sincronización de planes, los planificadores de operaciones, los representantes de la sección de estado mayor y los oficiales de apoyo de fuego en el nivel brigada (FST) mejorados en tareas de artillería de campaña, desarrollaron cursos de acción para el emplazamiento de artillería, determinaron los efectos y requerimientos, sostenimiento sincronizado y asignaron responsabilidades de planificación a los batallones de artillería de apoyo

directo. Además de desarrollar las tareas de artillería de campaña y otros requerimientos de planificación de apoyo, otros resultados de la reunión sirvieron de sugerencias para el mejoramiento de blancos, la lista de blancos de gran valor y las medidas de control del espacio aéreo presentadas en el proceso de localización y adquisición de blancos de la división.

Una vez que la ARTIDIV comenzó las operaciones, los planificadores en la reunión de sincronización identificaron las posiciones de la artillería enemiga y planearon ataques coordinados contra esas posiciones. La sección de planes elaboró un sistema para llevar a cabo el desarrollo de un curso de acción, juego de guerra y mejoramiento de blancos para los siguientes cinco días del ciclo de la orden de tarea aérea con información de todo el estado mayor de la ARTIDIV.

El estado mayor de planificación pasó las iniciativas a las operaciones actuales mediante una sesión informativa 24 a 36 horas antes de la ejecución planeada. La coordinación proactiva entre los planes y el

estado mayor de operaciones vigente contribuyó con la capacidad de ejecutar un proceso de toma de decisión y sincronización rápido de la 101ª ARTIDIV, lo que le permitió al comandante y al estado mayor de la misma ajustar los planes mientras se desarrollaban los cambios operacionales.

La 101ª ARTIDIV no experimentó la mayoría de las dificultades observadas comúnmente, relacionadas con los fuegos durante los dos WFX. Más bien, la organización tuvo una oportunidad inestimable de reaprender las destrezas de fuego necesarias para apoyar a la división en el nivel operacional de guerra. La ARTIDIV también desarrolló procedimientos nuevos para lidiar con los desafíos organizacionales y operacionales sistémicos. Las lecciones aprendidas de la 101ª ARTIDIV con respecto a la configuración del campo de batalla, el combate de contrafuego de la división, la integración de los UAS y la planificación de fuegos son críticas para que la organización tenga éxito en los conflictos de acción decisiva futuros. ■

El mayor Travis Robison, Ejército de EUA, es el subcomandante de la 101ª División de artillería (Asalto Aéreo). Cuenta a su haber con una licenciatura en Ciencias Sociales de la Universidad de Colorado, una maestría en Administración Pública de la Universidad de Montana y una maestría en Arte y Ciencia Operacional Militar de la Escuela de Comando y Estado Mayor de la Fuerza Aérea de EUA. Recientemente fue seleccionado como integrante del Programa de Planificación y Política Estratégica Avanzada. Entre su experiencia militar se encuentran asignaciones a Alemania, Kosovo, Corea del Sur, Estados Unidos, Irak y Afganistán.

El capitán Alex Moen es el oficial de planes de la 101ª División de artillería (Asalto Aéreo). Cuenta a su haber con una licenciatura en Ciencias Políticas de la Universidad de Texas A&M y está terminando una maestría en Administración de Negocios de la Universidad del estado de Arizona. Entre su experiencia militar se encuentran asignaciones en Estados Unidos, Irak y Afganistán.

Referencias Bibliográficas

1. United States Army Combined Arms Center (CAC), *Mission Command Training Program (MCTP) Overview Brief*, Mission Command Training Program página web (10 de marzo de 2016), accedido el 28 April 2016, https://combinedarmscenter.army.mil/orgs/cact/MCTP/Front_Page/MCTP_CMD_Brief.pdf (se requiere inicio de sesión).
2. Army Regulation 350-50, *Combat Training Center Program* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 3 de abril de 2013), pág. 2, accedido el 28 de abril de 2016, http://armypubs.army.mil/epubs/pdf/r350_50.pdf.
3. CAC, Descripción breve del MCTP, pág. 18.
4. John McHugh, Army directive 2012-08 (Army Total Force Policy), 4 de septiembre de 2012, accedido el 16 de mayo de 2016, http://www.apd.army.mil/pdf/files/ad2012_08.pdf.
5. CAC, Descripción breve del MCTP, pág. 17.
6. Edward T. Bohnemann, *MCTP Trends in a Decisive Action Warfighter Exercise*, página web de Mission Command Training Program (2014), 29, accedido el 28 de abril de 2016, <https://combinedarmscenter.army.mil/orgs/cact/MCTP/Documents/MCTP%20Trends%20in%20a%20Decisive%20Action%20WFX.pdf> (se requiere inicio de sesión).

Liderando y gestionando organizaciones de alto rendimiento en el Ejército

Teniente general Thomas Spoehr, Ejército de EUA

Todo el mundo quiere ser parte de una organización de alto rendimiento. La diferencia es evidente en el momento en el que formas parte de tal organización. Las personas están motivadas y determinadas, el orgullo y estado de ánimo son altos y las cosas de importancia se logran eficazmente. Los equipos y organizaciones de alto rendimiento se centran en sus metas y, normalmente, funcionan mejor que otras organizaciones similares. ¿Cuál es denominador común en las organizaciones de alto rendimiento? La presencia del buen liderazgo y gestión.

El Ejército se enorgullece de su capacidad de proporcionar el liderazgo inspirado. Cada año se escriben muchos libros y se venden miles sobre los méritos del liderazgo militar. Sin embargo, para crear y mantener una organización de alto rendimiento, tanto el liderazgo como la gestión deben estar presentes. ¿El arte y la ciencia? ¿El yin y el yang? Cualquiera que sea la analogía, el liderazgo sin la gestión es perjudicado por la carencia de enfoque duradero, mientras la gestión sin el liderazgo se siente mecánica y no es capaz de producir resultados impresionantes. El buen liderazgo puede ser comparado con la capacidad de reconocer que un soldado merece un premio en su salida de la unidad, mientras la gestión eficaz asegura que el soldado reciba

el premio antes de que salga. Si un líder gestiona mal a una organización, este líder, por lo tanto, pone al personal y a la organización en una posición donde pueden fracasar. El liderazgo y la gestión son dos caras de la misma moneda. Separando las funciones, por ejemplo, en una configuración donde el comandante practica el liderazgo mientras su oficial ejecutivo proporciona la gestión es imperfecta; para lograr niveles de alto rendimiento, todos los líderes de mayor jerarquía en la organización deben usar las dos cualidades simultáneamente y sin dificultad.

La gestión del Ejército

Según lo antes mencionado, se han escrito tomos sobre el liderazgo del Ejército, pero el liderazgo, por sí solo, es insuficiente; también requiere la gestión eficaz para producir resultados extraordinarios. Pues, ¿dónde está la referencia sobre cómo gestionar en el Ejército, especialmente en cuanto a las grandes organizaciones complejas? Curiosamente, la palabra «gestión» está ausente de la Publicación Doctrinal 6-22 del Ejército, *Liderazgo*. De hecho, en general, está ausente de todas las publicaciones doctrinales o de referencia del Ejército. Hay indicaciones de que se restó importancia a la gestión como una reacción visceral en respuesta

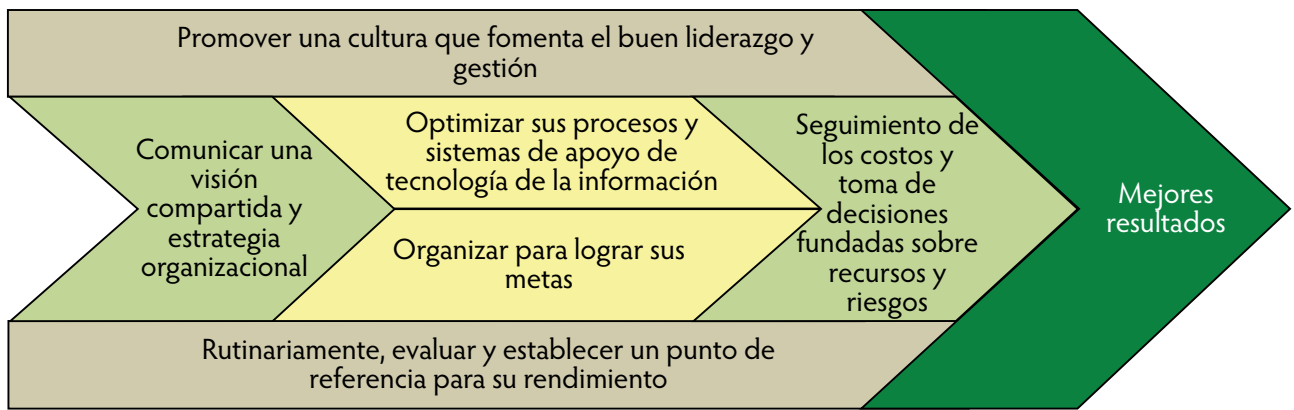


(Foto: Ejército de EUA, Sgto. 1º Héctor García)

Katherine Hammack, subsecretaria del Ejército para instalaciones, energía y medio ambiente, y la general de división Gwen Bingham, comandante del Comando de Manejo de Ciclo Vital de Tanques-automotrices y Armamentos (TACOM), visitan el Depósito Anniston del Ejército, 28 de septiembre de 2015, en Anniston, estado de Alabama. La visita proporciona un foro para la discusión de numerosos temas de interés, incluyendo la infraestructura, desafíos y preocupaciones medioambientales, y energía renovable, así como el liderazgo y los enlaces comunitarios. La general Bingham ejemplifica cómo los líderes del Ejército deben usar destrezas de gestión excepcionales para lograr el éxito en asignaciones más complejas.

a la percepción de que líderes específicos intentaron ejercer una «gestión excesiva» de las formaciones del Ejército en la Guerra de Vietnam¹. Por lo tanto, se proporciona el entrenamiento a los líderes en las funciones básicas de gestión que se necesitan para operar a nivel de compañía o batallón, tales como el desarrollo de un plan de entrenamiento o gestión de

un programa de mantenimiento de unidad. Sin embargo, después de este punto en sus carreras, los líderes del Ejército reciben poca educación sobre las técnicas de gestión. Las destrezas de gestión que estos líderes deben usar en asignaciones más complejas subsiguientes a nivel de brigada hacia arriba se adquieren, por lo general, ya sea mediante autodesarrollo u observación.



(Gráfica del AR 5-1, *Management of Army Business Operations*)

Figura. Marco de Gestión del Ejército

Desgraciadamente, lo que escribió el general Don Starry en 1974, mientras servía como el comandante del Fuerte Knox, estado de Kentucky, es, en gran parte, aún verdad hoy en día:

Los oficiales del Ejército no son buenos administradores. Por ejemplo, yo soy el alcalde de la tercera o cuarta ciudad más grande en el estado de Kentucky, con un presupuesto operativo anual de más de US\$ 100 millones. No hay nada en mis antecedentes, salvo mis tres años en ACSFOR (Subjefe de Estado Mayor de Desarrollo de Fuerzas), que me prepararan adecuadamente para ocupar este cargo. Y estoy tratando de corregir muchas situaciones bastante malas que fueron pasadas a mí por algunos hombres fenomenales que me precedieron pero quienes, como yo, en realidad no habían sido entrenados para hacer el trabajo².

Las brechas en los conocimientos de la gestión de nuestros líderes no se limitan solo a oficiales militares. En una encuesta realizada en 2016 en la escuela de desarrollo profesional civil del Ejército, la Escuela de Estado Mayor de Gestión del Ejército, los estudiantes de nivel 14 y 15 del servicio de Estado que fueron encuestados dijeron que su brecha profesional más destacada era visión empresarial³. Crece la importancia de esta deficiencia en la agudeza empresarial y gerencial a medida que el Ejército tiene que adaptarse a una reducción de fondos y al requisito adicional de aprovechar al máximo los recursos para mantener el apresto. Además, más ímpetu surge de la necesidad de convencer a los medios de comunicación y al Congreso

de EUA, perpetuamente escépticos, de que el Ejército verdaderamente es un buen administrador del dinero proporcionado.

Sin embargo, hay algunos indicios prometedores. En la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército en el Fuerte Leavenworth, estado de Kansas, se ofreció un curso electivo en la primavera de 2016 denominado, «Leading and Managing High Performing Organizations» [Liderando y gestionando organizaciones de alto rendimiento] y la Escuela de Estado Mayor de Gestión del Ejército está intentando modificar su plan de estudios para incluir más cobertura sobre los temas tradicionales de gestión y operaciones empresariales⁴. Además, a medida que se alivian las exigencias del conflicto de largo plazo, más oficiales del Ejército están optando por obtener una educación de posgrado en administración y negocios. El programa de capacitación continua para generales e integrantes de mayor jerarquía en el servicio de estado también incluye seminarios cortos en escuelas empresariales a nivel de posgrado destacadas.

Marco de Gestión del Ejército

Tal vez más alentador, con la publicación del Reglamento 5-1 del Ejército, *Management of Army Business Operations* [Gestión de las operaciones empresariales del Ejército] en noviembre de 2015, se ha aprobado un marco útil para el uso de técnicas de gestión en las organizaciones del Ejército⁵.

El Marco de Gestión del Ejército (AMF) no es absoluto ni inmutable. Sin lugar a dudas, cambiará mientras avanza la comprensión de lo que se requiere para

lograr el éxito. Sin embargo, el marco proporciona un modelo conceptual que relaciona las mejores prácticas de gestión del Ejército que, junto con el buen liderazgo, consistentemente han probado producir mejores resultados.

Es de destacar que el AMF no solo se aplica a la fuerza institucional. Sus principios también han probado su valor repetidas veces en las formaciones operativas. Hoy en día, se usan los seis principios del AMF, mencionados en la figura, en muchas organizaciones, impulsando mayores niveles de rendimiento. ¿Qué es lo que constituyen estos principios del AMF y cómo los consideran útiles las organizaciones del Ejército? En el resto del presente artículo, se abordará cada principio para contestar estas preguntas.

Promover una cultura que fomenta el buen liderazgo y gestión. Debido a su influencia penetrante, el primer principio aborda adecuadamente la cultura. A fin de usar los elementos de gestión eficaz, la cultura del Ejército debe valorarla. Sin embargo, hoy en día esto no es un atributo universalmente aceptado en el Ejército. Por ejemplo, imagínese la reacción si un comandante de división, con la intención de felicitar a uno de sus comandantes de batallón, si un comandante dijera públicamente «Smith, ¡tú eres el mejor maldito administrador en esta división!» ¿Cómo se sentiría Smith? Lo más probable es que sus comandantes de batallón homólogos silenciosamente dirían a sí mismos, «¡Me alegro que él no dijo eso sobre mí!».

El impacto de tal aversión institucional de ser designado un buen administrador en lugar de buen líder es evidente en la encuesta previamente discutida de 2016 que llevó a cabo la Escuela de Estado Mayor de Gestión del Ejército. Los estudiantes frecuentemente citaron una cultura que no valora la agudeza empresarial como una razón principal por la cual no se sintieron profesionalmente preparados para este dominio⁶. ¿Hoy en día, cuáles son algunos de los ejemplos tangibles de una cultura que no valora la gestión en el Ejército? Discutiremos algunos ejemplos a continuación.

La gestión de recursos frecuentemente es reducida a un planteamiento simple y muy derrochador de «Úsalo o pírdelo». A menudo, se desecha burlescamente la gestión de recursos como la esfera de los «contables de pacotilla» y no se considera como una alta prioridad entre las muchas responsabilidades de mando. Por lo tanto, las cuestiones de gestión de costos, diseño

organizacional, capacidades de sistemas de información y rendimiento no se consideran un «asunto del comandante» y frecuentemente son relegadas a subdirectores u oficiales ejecutivos.

En cambio, en el Cuartel General del Ejército de EUA en el Pacífico (USARPAC), el liderazgo va al unísono con la gestión y los resultados han sido impresionantes. Bajo la orientación del comandante de USARPAC, se enfatiza la gestión resuelta como un rasgo valorado centrado en el comando y elemento clave de la cultura de mando.

Una técnica que el comando de USARPAC usa eficazmente para inculcar la gestión en el ambiente de mando es un consejo ejecutivo de orientación trimestral de múltiples escalones para revisar integralmente los progresos en comparación con su plan estratégico. Según el jefe de Estado Mayor, el general de división Chris Hughes, «Este proceso impulsa la comunicación lateral, la colaboración y el pensamiento crítico organizacionales». Hughes agrega, «el general Brooks constantemente desafía a su equipo de mayor jerarquía a encontrar nuevas maneras de aprovechar más sus esfuerzos: nada de nuevos comienzos, solo nuevos resultados»⁷. Del mismo modo, el cambio organizacional, los programas de innovación y la institucionalización de una «cultura consciente de los costos» —pruebas de una cultura que valora mucho las prácticas de gestión— tienen una alta prioridad en el USARPAC.

Comunicar una visión compartida y estrategia organizacional. Este principio es fundamental. A pesar de la reputación de las fuerzas armadas de ser maestros del arte estratégico, las estrategias organizacionales para las operaciones fuera de la contingencia están frecuentemente ausentes o son deficientes. La mayoría de líderes militares está familiarizada con el proceso de concebir una estrategia y planificación para derrotar a un adversario en un área de operaciones. Sin embargo, podría decirse que, una tarea más difícil es formular una estrategia plurianual que permitirá que una organización tenga éxito en un ambiente complejo y cambiante con múltiples partes interesadas, frecuentemente con intereses opuestos o rivales. Por ejemplo, considere el desafío implicado en la producción de una estrategia plurianual para el Comando de Reclutamiento del Ejército de EUA con el fin de convencer a ciudadanos estadounidenses calificados que deben alistarse en el Ejército en números suficientes para satisfacer los



(Foto: Ejército de EUA)

El coronel Evan Rentz (derecha), comandante del Centro Médico Brooke (BAMC), discute el rendimiento del hospital con algunos integrantes de su equipo de liderazgo. Como la instalación más grande de tratamiento médico del Departamento de Defensa, el BAMC se ha convertido en una organización de vanguardia en la evaluación y gestión de rendimiento organizacional.

requerimientos de capital humano bajo condiciones sociales, económicas y demográficas cambiantes. Puesto que las destrezas necesarias para elaborar una guía difieren tan significativamente del arte operativo normal, los líderes del Ejército frecuentemente tienen dificultades cuando realizan este tipo de tarea. Aun así, muchos tienen éxito.

Un ejemplo de éxito directivo es el Fuerte Stewart, estado de Georgia, sede de la 3ª División de Infantería. Esta instalación ha ganado el codiciado premio Comunidad de Excelencia del Ejército seis veces, un hito sin precedentes, el más recientemente en 2015. A fin de lograr tal reconocimiento frente a una competencia tan fuerte, la cultura del Fuerte Stewart reconoce que la planificación estratégica, la visión y el desarrollo estratégico forman el fundamento de todo lo que se hace⁸. Para integrar un grupo diverso de unidades residentes en la base, representantes del mando tipo misión de mayor jerarquía e integrantes de la guarnición, el liderazgo del Fuerte Stewart forja una visión compartida donde todos pueden ver claramente sus intereses representados.

El coronel Townley R. Hedrick, comandante de la guarnición, ofrece, «se administran el Fuerte Stewart y el Campo Aéreo Hunter usando el proceso de IPB (Installation Planning Board, o Consejo de Planificación de Instalación) para mantener un enfoque a largo plazo en las necesidades de la instalación. El elemento clave en el IPB exitoso es la participación y aceptación de todas las partes interesadas que viven, trabajan, entrenan y se despliegan en y desde el Fuerte Stewart y el Campo Aéreo Hunter; combinado con la orientación y visión del comandante de mayor jerarquía»⁹. El proceso de planificación estratégica del Fuerte Stewart es disciplinado y repetible, y es una de las mejores prácticas del Ejército¹⁰.

Rutinariamente, evaluar y establecer un punto de referencia para su rendimiento. Sin un modo de implementar y medir la ejecución, la mejor estrategia pasa a ser un simple documento que abarca mucho y logra poco. Por eso, el tercer principio es tan crítico e intrincadamente atado al desarrollo de estrategias. No se puede evaluar objetivamente una estrategia que no tiene metas y objetivos tangibles. Y no se puede mejorar

eficazmente el rendimiento sin metas. Por lo tanto, las mejores estrategias tienen sus evaluaciones incorporadas de manera integrada.

Las metas deben adherirse a los principios identificados en el acrónimo SMART [en inglés]; deben ser específicas, medibles, logrables, centradas en resultados y sujetas a plazos¹¹. Y, cuando se establezcan metas y parámetros, los líderes deben incluir algunas metas que son difíciles. Las metas difíciles inexorablemente llevan a la organización a niveles de rendimiento que, a primera vista, parecen inalcanzables.

ejemplifica una de las mejores prácticas del Ejército en esta área. Considere el número de parámetros y metas que se requieren para gestionar el centro médico más grande en el Departamento de Defensa. El liderazgo en el BAMC debe monitorear una multitud de parámetros que incluyen acreditación médica, seguridad, nivel de satisfacción de pacientes, calidad y costos, además de todos los otros requerimientos de una organización del Ejército. Sin un sistema para gestionar y tomar acción en todas estas evaluaciones, cualquier comandante rápidamente estaría abrumado con datos y —en este



(Foto cortesía del Arsenal de Watervliet)

El coronel Lee Chiller, hijo, (izquierda) revisa los progresos con su equipo de liderazgo del arsenal en una de las reuniones mensuales de revisión de proceso continuo, 3 de marzo de 2016, en el Arsenal de Watervliet, estado de Nueva York.

A menudo, las organizaciones del Ejército tienen dificultades para encontrar el equilibrio en el concepto SMART, estableciendo tantas medidas que las evaluaciones se atascan, o implementando normas demasiado bajas para garantizar que se logre la meta. Las sesiones para evaluar el rendimiento deben ser cortas y asistidas por líderes clave, contener un balance de los indicadores retrospectivos principales, y centrarse en las acciones y decisiones necesarias para arreglar las áreas donde no se ha logrado los objetivos previstos.

El Centro Médico Brooke del Ejército (BAMC) en la Base Conjunta de San Antonio, estado de Tejas,

ambiente— no reconocer una tendencia descendente podría tener consecuencias trágicas.

A fin de gestionar este flujo de información, el equipo de liderazgo del BAMC ha desarrollado un extraordinariamente sofisticado ritmo de batalla de evaluaciones, donde cada una toma una hora o menos. En el mismo día de cada semana, el comandante se reúne con los jefes de sección y, en turnos, discute las áreas de importancia organizacional. Por ejemplo, el primer martes del mes, se revisan los indicadores de recursos humanos tales como los estados de premios, evaluaciones y acciones con respecto al personal civil. El segundo martes del

mes, se revisan los indicadores operativos tales como los estados de tareas, tareas de entrenamiento trimestrales, despliegues y apresto del sistema de reemplazo profesional. El tercer martes del mes, se revisa el plan de negocios y las secciones clínicas dan presentaciones sobre su rendimiento en comparación con los objetivos del plan de negocios y abordan las acciones que toman para corregir todas las brechas en el rendimiento.

Por último, en el cuarto martes del mes, se aborda la calidad. Los jefes de sección proporcionan actualizaciones sobre todos los grandes eventos en curso y las acciones tomadas para controlar los riesgos. Cuando reflexionaba sobre el éxito del sistema, el comandante actual, coronel Evan Rentz, observó, «Se adaptan todas las reuniones para lograr la eficiencia, se utilizan “paneles de instrumentos” a fin de enfatizar solo los parámetros en tiempo real y se les permite a los líderes regresar a su misión en menos de una hora»¹².

Optimizar sus procesos y sistemas de apoyo de tecnología de la información. Este principio se centra en mejoras continuas. Desde la escuadra de infantería hasta el Estado Mayor del Pentágono, todas las organizaciones son impulsadas por procesos. Algunos de estos procesos son heredados de nuestros predecesores, mientras que otros son dirigidos por política. Lamentablemente, a veces se nos prescribe un proceso por el antiguo adagio del Ejército, «Eso es lo que siempre se ha hecho aquí». Independientemente de cómo se originaron nuestros procesos de trabajo, su importancia para la viabilidad a largo plazo de nuestro Ejército no puede ser exagerada. Después de todo, los procesos organizacionales impulsan nuestro ritmo de batalla diario, desde pedir repuestos para un tanque tipo Abrams hasta conceder un contrato de múltiples billones de dólares para un nuevo sistema de armas.

A pesar de que los procesos organizacionales desempeñan un papel tan importante en todo lo que hace el Ejército, casi nunca se examinan o mejoran muchos de estos. En pocas palabras, esta carencia de atención no aprovecha al máximo nuestra eficiencia y, a su vez, nuestro apresto. Mientras más se implemente un proceso, o mientras más una organización permita la continuación de un proceso, será más difícil reconocer las ineficiencias.

En el arsenal más antiguo y continuamente activo del Ejército, el Arsenal de Watervliet, en la parte norte del estado de Nueva York, la tiranía del tiempo

no forma parte del vocabulario de ningún líder. Hoy en día, el arsenal tiene uno de los programas de mejora continua más progresivos en el Ejército, a pesar de estar en operación por más de 202 años. Tiene un compromiso a largo plazo de constantemente mejorar la eficiencia de fabricación y otros procesos tales como la gestión de talentos, a través de las iniciativas de Lean Six Sigma¹³.

El arsenal comienza el ciclo con una planificación estratégica anual que determina los indicadores de rendimiento clave y objetivos de rendimiento para el año venidero. Con el fin de alinear las mejoras continuas con la planificación estratégica, se planean eventos de perfeccionamiento de procesos para apoyar la búsqueda de estos objetivos. Cada mes, el comandante del arsenal, coronel Lee H. Schiller, hijo, llama a sus líderes clave y representantes de la fuerza laboral para llevar a cabo una reunión como las que pueden encontrarse en un centro de operaciones en el campo de batalla. En esta reunión, toman lugar discusiones francas y enérgicas en cuanto a los progresos que realizan hacia las metas de perfeccionamiento mutuamente aprobadas y, al final de la reunión, todos salen como un equipo cohesivo con orientaciones y prioridades comunes.

Uno de los actuales proyectos de perfeccionamiento del arsenal que ha generado mucho interés es su enfoque en el desarrollo profesional de su fuerza laboral diversa. «Hemos sido muy enérgicos al instituir las metodologías de Lean Six Sigma en nuestras operaciones», dijo Schiller. «Pero, mientras incrementamos estos esfuerzos, llegó a ser evidente que tuvimos una deficiencia de entrenamiento. Los líderes y la fuerza laboral no lograban el alto nivel de rendimiento necesario para hacer avanzar el arsenal». Eso llegó a ser el enfoque para el siguiente evento de perfeccionamiento de procesos. «Lo que aprendimos a través de observar el proceso de desarrollo de la fuerza laboral es que gran parte de nuestro enfoque previo fue en hacer más eficiente nuestra producción y no los trabajadores», dijo Schiller. «Tan difícil como fue cambiar este proceso (el desarrollo de la fuerza laboral, sabíamos que nuestra capacidad de crecer en la base orgánica del Ejército sería limitada a menos que cambiáramos»¹⁴.

Del mismo modo, el Comando de Reclutamiento del Ejército de EUA en el Fuerte Knox proporciona un ejemplo excelente de una organización que determinó que sus sistemas de tecnología de información

(IT) no satisficieron sus necesidades y tomó acciones visionarias para remediar la situación. Los procesos de reclutamiento del Ejército estaban siendo servidos por sistemas de IT antiguos que no proporcionaban las herramientas necesarias a los reclutadores y sus comandantes para cumplir la misión. Las múltiples aplicacio-

relaciones con clientes desde tabletas sin la necesidad de establecer primero una conexión por VPN¹⁵. Si bien la conversión tomará años, esto es un buen paso inicial en la dirección apropiada.

Mientras intentaba llevar a cabo estos cambios, Batschelet dijo, «Me doy cuenta de que la valentía



(Foto: Ejército de EUA, Kristen Schabert)

El Comando de Salud de Bavaria celebra una ceremonia de activación, 25 de septiembre de 2015, en Vilseck, Alemania. La activación fue un elemento de una reorganización más grande del MEDCOM para lograr una organización equilibrada, ágil, integrada y mejor alineada para mejorar el apresto médico de la Fuerza 2025 del Ejército y más allá.

nes de reclutamiento no estaban integradas, requerían entradas a sistemas informáticos distintos y se necesitaba establecer una conexión laboriosa de red privada virtual (VPN) para acceder a información básica, que frecuentemente era muy difícil cuando los reclutadores no se encontraban en sus bases.

Al comandante del Comando de Reclutamiento, el entonces general de división Allen Batschelet, le tomó tiempo comprender completamente el problema y subsecuentemente organizó el apoyo externo necesario para poner al comando en una trayectoria para adquirir una aplicación de administración de relaciones con clientes de vanguardia. Con el mismo sistema usado por empresas para identificar nuevos clientes, el Comando de Reclutamiento diseñó la arquitectura para hacer accesible la aplicación de administración de

burocrática es más rara que la valentía en el campo de batalla»¹⁶. Con esto se refería cuán difícil fue encontrar partidarios dispuestos a circunvenir los procesos seguros para facilitar la innovación. Es difícil implementar una iniciativa significativa como esta y normalmente no logrará el éxito sin el liderazgo y gestión dedicados. En este caso, los dos estuvieron presentes.

Organizar para lograr sus metas. En un ambiente empresarial, muchos negocios se dan cuenta de que, como mínimo, deben realizar cambios organizacionales moderados una vez por año y cambios grandes cada cuatro o cinco años. Sin embargo, un cambio similar es mucho más raro en el Ejército, tal vez porque la autoridad para modificar la organización se reserva para los escalones superiores¹⁷. Pero difícil no es imposible y los líderes deben constantemente mantener una

estimación corriente de cuán bien sus organizaciones siguen siendo adecuadas para cumplir la misión basado en tanto la eficacia como la eficiencia. Y, de ser apropiado, deben implementar el cambio.

Las divisiones artificiales en la gestión de procesos entre las organizaciones, el conflicto organizacional continuo, la distribución desigual de trabajo y un excesivo ciclo de tiempo gastado en cumplir un proceso pueden ser indicios de que se necesita el cambio estructural. Esta evaluación viene instintivamente a los planificadores del Ejército cuando diseñan una organización de tareas para una operación dada por medio de la ejecución de un análisis de tropas y tareas, y asignan adecuadamente a las fuerzas.

Una evaluación de cambios permanentes necesarios en una situación de no combate cuando los integrantes están acostumbrados a la organización existente es más desafiante y normalmente se encuentra resistencia significativa. La reorganización extensa del Comando de Sanidad del Ejército (MEDCOM), de cinco comandos de sanidad regionales a cuatro comandos multifuncionales de sanidad regionales que integran funciones médicas, dentales, Asistencia a Guerreros, de sanidad pública y transición proporciona un buen ejemplo de un comando reorganizándose para satisfacer requisitos de misión emergentes y un ambiente cambiante¹⁸.

Concebida por la teniente general Patricia Horoho, la entonces directora médica del Ejército, la reorganización comenzó en 2015 con la intención de alinear el comando con las necesidades cambiantes del Ejército y proporcionar un solo punto geográfico de responsabilidad para el apresto de salud en cada región, alineado donde sea posible con un Cuerpo de Ejército. Antes de la reorganización, el MEDCOM tenía veinte cuarteles generales subordinados. Después del cambio, tuvo catorce, permitiendo que el comando llegara a ser más ágil y sensible.

Sin embargo, lograr esta reorganización necesaria resultó ser un desafío administrativo y directorial significativo. No solo se requirió que la directora médica obtuviera la aprobación de los líderes de mayor jerarquía del Ejército, la propuesta también requirió la coordinación constante con la comunidad de salud del Departamento de Defensa, así como los miembros afectados del Congreso de EUA, para recibir la aprobación. A pesar de estas dificultades, el MEDCOM persistió y hoy en día, debido a sus esfuerzos, el comando se

encuentra en buen camino hacia una reorganización completa con todos los beneficios anticipados¹⁹.

Seguimiento de los costos y toma de decisiones fundadas sobre recursos y riesgos. Las organizaciones del Ejército normalmente siguen estrechamente la pista de sus desembolsos para no gastar en exceso, pero generalmente tienen dificultades en seguir los costos completamente cargados de sus actividades o procesos, especialmente si se extienden a través de múltiples comandos. Un enfoque en la ejecución se centra en lo que queda en la cuenta, mientras un enfoque en los costos puede medir y comprender los resultados obtenidos con el dinero gastado.

Puesto que las empresas siguen estrechamente los costos, operan con una ventaja porque pueden fácilmente evaluar si un gasto o inversión dada tiene sentido basado en su margen de utilidades de línea de base. Un ejemplo de esto es la opción de Apple de fabricar una funda de iPhone ya sea de plástico o aluminio, que en parte se basaba en un extenso análisis de costos y beneficios.

En cambio, puesto que las inversiones del Ejército no producen ganancias de línea base, y con tantos de los beneficios intangibles deseados que no puede calcularse en dólares y centavos, una determinación de productividad en relación a costos es una tarea más desafiante. Como es el caso en una empresa privada, si las organizaciones del Ejército supieran los costos completamente cargados de muchos de nuestros procesos internos, como los contratos de mantenimiento, procesamiento de solicitudes de vacaciones o gastos de tecnología de información, es probable que hagan cambios o tomen decisiones distintas.

Alentadoramente, para tratar de captar tales costos para incrementar la eficiencia directiva y reducir los gastos innecesarios, muchas áreas del Ejército han comenzado a percatarse de la necesidad de un mejor seguimiento de los costos.

Encabezando este ímpetu es la iniciativa del Ejército de captar más precisamente los costos de entrenamiento. Durante el período del embargo presupuestario en 2013, los líderes del Ejército se dieron cuenta de que los modelos de los costos de entrenamiento (p. ej. eventos de entrenamiento colectivo tal como un disparo en vivo a nivel de compañía) fueron imprecisos y que las estimaciones subyacentes no representaron los verdaderos costos. Desde entonces, los líderes del Ejército han

comisionado una serie de ejercicios pilotos dirigidos por las secciones G-3/5/7 para refinar los procedimientos y modelos, estudiando lo que las unidades operativas gastan para ejecutar la estrategia de entrenamiento. La intención es desarrollar métodos mejores y repetibles para estimar los costos de entrenamiento y, por ende, tomar decisiones de apresto mejor fundadas.

El general de brigada John P. «Pete» Johnson, que dirigió la presentación inicial del programa piloto de los costos de entrenamiento dada al 3^{er} Equipo de Combate de Brigada de la 1^a División de Caballería en febrero de 2016 explicó el valor de la siguiente manera: «La administración eficaz de nuestros recursos de entrenamiento preciosos es un asunto del comandante y estos [programas] pilotos son concebidos para llevar a cabo mejor este rol crítico mientras también permite que el Ejército se vea mejor a sí mismo»²⁰.

Debido a presiones externas, ciertas organizaciones del Ejército normalmente ya se han convertido en expertos sobre la importancia de los costos. El Centro de Pruebas Redstone (RTC) del Comando de Pruebas y Evaluaciones del Ejército en el estado de Alabama es una de estas organizaciones. Operando en un ambiente muy competitivo, el RTC es responsable de comprobar los sistemas de aviación, de misil y de sensores, como también subsistemas y componentes. El noventa y cinco por ciento de sus fondos vienen de clientes externos y estos clientes tienen opciones. Si suben los costos del RTC, los clientes irán a otro lugar. El comandante, el coronel Pat Mason, informa que en el pasado, el RTC no tenía ninguna manera de comprender sus gastos generales tales como la tecnología de información, mano de obra y mantenimiento porque todos «estaban agrupados como si fueran un solo costo»²¹. Debido a esta deficiencia, Mason, desde entonces, ha implementado un sistema sofisticado de gestión de costos para que él y sus líderes puedan entender lo que gastan en categorías específicas en tiempo real.

Aprovechando la flexibilidad y poder del General Fund Enterprise Business System, el sistema de recursos de vanguardia del Ejército, Mason estableció unos «centros de costos» y una «listas de horarios detallados de trabajo» adaptados, permitiendo la transparencia completa del comando en las estimaciones y costos verdaderos²². Estos pasos permitieron que el RTC tomara decisiones mejor fundadas y basadas en hechos. La precisión del RTC incluye que los militares rellenen tarjetas de registro de horario para que su trabajo pueda ser adecuadamente identificado y categorizado. Esta visibilidad extraordinaria permitió que el RTC rápidamente determinara que no necesitaba cuatro de sus setenta helicópteros y una máquina de prueba principal. Con la devolución de este equipamiento, el RTC redujo sus costos generales para los clientes²³.

Si bien la mayoría de las organizaciones del Ejército no enfrentan los mismos desafíos centrados en los clientes que hace el RTC, una gestión cuidadosa de costos puede hacer más eficiente toda organización y facilitar una toma de decisiones mejor fundada. Con un pronóstico presupuestario sombrío para el futuro previsible, la amenaza de otro embargo presupuestario aún en el horizonte y la incertidumbre de requerimientos de misión alrededor del mundo, el Ejército enfrenta desafíos sin precedentes para seguir siendo una fuerza fuerte y ágil.

Conclusión

Aunque no es una panacea, el fortalecimiento de la gestión en el Ejército hará mucho para optimizar la eficacia y eficiencia a fin de cumplir la obligación del Ejército a la Nación. Los principios del Marco de Gestión del Ejército proporcionan el fundamento de un planteamiento sistemático y estructurado para gestionar al Ejército, en general, así como sus componentes individuales. En apoyo de estos está el gran número de líderes del Ejército, tanto los líderes antes

El teniente general Thomas Spoehr, Ejército de EUA, es director de la Oficina de Transformación de Negocios del Ejército, la organización responsable de recomendar maneras e implementar políticas para que el Ejército llegue a ser más eficiente en sus prácticas empresariales. Cuenta a su haber con una licenciatura de la Escuela de William y Mary y una maestría en Administración Pública de la Universidad Webster. Sus asignaciones previas incluyen director, Análisis y Evaluación de Programas, Cuartel General del Departamento del Ejército (HQDA) y subcomandante de las Fuerzas de EUA-Irak (Apoyo) y director, Desarrollo de Fuerzas del HQDA.

mencionados como muchos otros, que usan planteamientos de administración eficaz y resoluta para impulsar el alto rendimiento en sus organizaciones. Estos líderes demuestran que al emparejar los principios del Marco de Gestión del Ejército con el liderazgo

inspirador, los resultados son inevitablemente organizaciones de alto rendimiento, que son vitales para cumplir la misión del Ejército de luchar y ganar las guerras de la Nación.

¡Ejército fuerte! ■

Referencias bibliográficas

1. Richard A. Gabriel y Paul L. Savage, *Crisis in Command: Mismanagement in the Army* (Nueva York: Hill y Wang, 1978), págs. 20–21, se proporciona una buena discusión de la reacción del Ejército a la percepción de ser demasiado gestionado en la Guerra de Vietnam.
2. Donn Starry, *Press On! Selected Works of General Donn A. Starry*, Tomo 1, editor Lewis Sorley (Fuerte Leavenworth, estado de Kansas: U.S. Army Combined Arms Center, Combat Studies Institute, 2009), p. 538.
3. Brice H. Johnson, «It's Time to Rethink Business Training for the SES», sitio web del Government Executive, 23 de febrero de 2016, 1, accedido 19 de abril de 2016, https://www.govexec.com/media/gbc/docs/pdfs_edit/022216kp1.pdf.
4. La Administración de Empresas (MBA) es el título de posgrado más común poseído por oficiales del Ejército en 2016, con 2752 oficiales que cuentan a su haber con un título en dicho tema. David Martino, Comando de Recursos Humanos (HRC), correo electrónico al autor, análisis de HRC, 17 de marzo de 2016.
5. Army Regulation 5-1, *Management of Army Business Operations* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, noviembre de 2015).
6. Johnson, «It's Time to Rethink», p. 2.
7. El general de división Christopher Hughes, jefe del Estado Mayor del Comando del Pacífico del Ejército de EUA, correo electrónico al autor, 28 de febrero de 2016.
8. «Fort Stewart-Hunter Army Airfield Wins Army Gold, Named Best Installation for Sixth Time», sitio web SavannahNow, 27 de abril de 2015, accedido 19 de abril de 2016, <http://savannahnow.com/latest-news/2015-04-27/fort-stewart-hunter-army-airfield-wins-army-gold-named-best-installation>.
9. El coronel Townley R. Hedrick, Fuerte Stewart, estado de Georgia, comandante de guarnición, correo electrónico al autor, 3 de marzo de 2016.
10. Memorandum, Cuartel General de la Guarnición del Ejército de EUA (USAG), Fuerte Stewart/Campo Aéreo Hunter, Fte. Stewart, estado de Georgia, Comunidades de Excelencia del USAG Fte. Stewart y Campo Aéreo Hunter, sin fecha.
11. George T. Doran, «There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives», *Management Review* 70 (1981): págs. 35–36.
12. El coronel Evan M. Rentz, comandante del Centro Médico del Ejército, conversación telefónica con el autor, 9 de diciembre de 2015, Rentz, correo electrónico al autor, 1 de marzo de 2016.
13. «What is Lean Six Sigma?» sitio web del Lean Six Sigma Institute, accedido 19 de abril de 2016, <http://www.leansixsig-mainstitute.org/#!what-is-lss/c18pr>. El Lean Six Sigma es una metodología para mejorar la productividad y rentabilidad. Se describe en el sitio web de la organización: Lean, desarrollado por la empresa Toyota, mejora la velocidad de servicio o tiempo de entrega, eliminando el derroche en todos los procesos. Six Sigma, desarrollado por Motorola, mejora la calidad de productos y servicios, eliminando la variabilidad. Trabajando juntos, Lean y Six Sigma mejoran la velocidad y calidad de todos los procesos en cualquier industria.
14. Visita del autor al Arsenal de Watervliet, estado de Nueva York, 10 de febrero de 2016; el coronel Lee H. Schiller, hijo, correo electrónico al autor, 2 de marzo de 2016.
15. El general de división Allan Batschelet, correo electrónico al autor, 23 de abril de 2015.
16. *Ibíd.*
17. Ann Gilley, *The Manager As Change Leader* (Westport, Connecticut: Praeger, 2005), p. 4.
18. Regional Health Command-Central (Provisional) Public Affairs Office, «Regional Health Command-Central Attains Provisional Status», sitio web Army.mil, 19 de octubre de 2015, accedido 19 de abril de 2016, http://www.army.mil/article/157322/Regional_Health_Command_Central_attains_provisional_status/.
19. «MEDCOM Reorganization TDA Approval Decision Brief», presentación PowerPoint del U.S. Army Medical Command, 23 septiembre de 2015.
20. El general de brigada J.P. (Pete) Johnson, correo electrónico al autor, 9 de marzo de 2016.
21. El coronel Patrick H. Mason, comandante del Centro de Pruebas Redstone Test Center, llamada telefónica con el autor, 3 de marzo de 2016.
22. Program Executive Office (PEO) Enterprise Information Systems (EIS), «General Fund Enterprise Business Systems», sitio web de PEO EIS, accedido 20 de abril de 2016, <http://www.eis.army.mil/programs/gfebs>.
23. Mason, llamada telefónica.

El idioma extranjero e historia

El estudio ilustrado de la guerra

Coronel (retirado) John C. McKay,
Cuerpo de Infantería de marina de EUA

Los grandes líderes tienen que ser ampliamente educados.

—General de división George H. Olmsted, Ejército de EUA

Hace 38 años, cuando era un capitán de infantería experto de combate y un recién estudiante de la Olmsted que podía hablar muy bien español, fui aconsejado por un oficial de mayor antigüedad respetado y reconocido por su valor y alta estima. Había servido bajo él en la guerra y serviría nuevamente bajo su mando en tiempo de paz. Él era un profesional consumado y un caballero de primera categoría. El oficial me dijo, sin rodeos, que obtener una maestría en la Universidad de Georgetown, en Washington, D.C., en mi tiempo libre mientras llevaba a cabo tareas exigentes en las comandancias del Cuerpo de Infantería de marina era una pérdida de tiempo. En los años 70, el Cuerpo de Infantería no permitía a los estudiantes de la Olmsted que regresaban del programa volver a las aulas de clase para perseguir una maestría mientras desempeñaban su trabajo. Independientemente, los fondos para mis estudios fueron financiados por la Olmsted Foundation y por los beneficios de educación de la legislación para la educación conocida como GI Bill.

En la década de los años 70, la cultura militar de EUA solía devaluar los estudios de posgrado. En la actualidad, la educación superior mejorada no puede ser tratada como un adorno bonito a tener para el Cuerpo de oficiales. En toda la historia, los Cuatro Jinetes del Apocalipsis —guerra, muerte, peste y hambruna— han cabalgado de estribo a estribo como causas de la miseria humana y los cambios políticos. De los cuatro, la guerra todavía monta un lustroso corcel, revestido con muchos

de los avances que han debilitado a sus compañeros. El caballo de la guerra sigue siendo un corcel que proyecta una sombra muy larga. El diseño de su freno y brida debería volverse una de las preocupaciones principales, por no decir la principal de los líderes políticos, oficiales militares y académicos. Esa preocupación debería tomar la forma de estudio superior.

El estudio de las causas de la guerra, a diferencia de su curso o su conducción, es un fenómeno moderno que data del Siglo de las Luces. La atención del Cuerpo de oficiales, que ahora está acostumbrada a centrarse en el tema, es aún más reciente—sinónimo no solo de un sentido del horror de los fracasos militares del siglo pasado sino un interés en la política y en las ciencias sociales.

Un autor afirma que estudiar la guerra es un tanto parecido a estudiar economía¹. Los estudiosos occidentales han hecho algunos avances en cuanto a dominar las complejidades de la economía, pero no tanto en el estudio de la guerra y cómo mantener la paz. De hecho, en Estados Unidos, no fue hasta los albores de la era nuclear que el estudio de la guerra y la paz dominó en todas partes casi hasta obtener el grado de atención intelectual que había estado dedicada al análisis económico. Basta decir que la incidencia de la guerra hoy en día, la situación en el estudio real de la guerra, el surgimiento de las potencias en el lejano Oriente y las acciones de Rusia sugieren centrar la atención intelectual hacia el estudio de la guerra. Por otra parte, le corresponde a los servicios armados generar y garantizar un estudio ilustrado de la guerra. Ese estudio solo se logra a través de la educación superior que incluye idiomas e historia para poder comprender la dinámica del comportamiento social humano.



(Foto cortesía del aerotécnico Patrick J. Dixon, Fuerza Aérea de EUA)

General de división iraquí Othman Ali Farhoud (izquierda), comandante, 8ª División del Ejército Iraquí, estrecha las manos con el General del Ejército de EUA. John Abizaid 27 de octubre de 2005, Camp Echo, Irak. Abizaid, un académico de Olmsted estudió en la Universidad de Jordán, Amman, habla fluido árabe y defensor del adiestramiento cultural e idiomas. «Gran parte del problema que estamos enfrentando en el Medio Oriente es el resultado de un vacío cultural que puede cerrarse mediante la educación temprana en la carrera de un oficial», fueron las palabras de Abizaid en una entrevista con el Servicio de prensa de las Fuerzas Armadas el 26 de mayo de 2007.

El campo de los estudios estratégicos como un cometido humano

El campo de los estudios estratégicos, o sea, el análisis de la fuerza en las relaciones internacionales, no ha encontrado su propio John Maynard Keynes. ¿Podemos aislar los estudios estratégicos de los problemas de organización humana y política internacional, así como los economistas aíslan los temas de estudio con diferentes grados de éxito?² Tal vez no.

En primer lugar, la guerra es un producto del choque de ideas y creencias. No se puede lidiar con las ideas y mucho menos comprenderlas, a menos que se

comprendan las culturas de las cuales provienen. No hay otra manera de comprender una cultura sino a través de un conocimiento profundo de su idioma.

En segundo lugar, la historia debe estar al servicio de los gobernantes. Los que ignoran o rechazan la importancia de las ideas y creencias como propulsores de la acción humana pierden su tiempo. Además, comprender y entender las culturas humanas requiere una base con diversas disciplinas como antropología, sociología, ciencias sociales, neurociencia, psicología y muchas más. Las consecuencias trágicas de ignorar estas disciplinas se encuentran fácilmente en las desventuras de

Estados Unidos en Vietnam en la década de los años 60, en Líbano en la década de los años 80 y, ahora, en el Medio Oriente³.

Los costos del fracaso se sufren por décadas, si no más. La ignominia de Vietnam todavía perdura. El Salvador y Honduras se han deteriorado social y económicamente llegando a un estado de casi total anarquía después de las intervenciones fallidas de Estados Unidos⁴.

No puede reemplazarse la ignorancia con la arrogancia. La legendaria Gertrude Bell, una funcionaria colonial británica que hace un siglo se hizo imprescindible en el mundo de los hombres, observó acertadamente con respecto al control británico sobre lo que se convertiría en Irak: «Es posible convencer a las personas que tomen su bando cuando no se está seguro de si al final de cuentas estará allí para tomar el de ellos?»⁵. Esas fueron palabras proféticas. Mientras el emperador Wilhelm II planeaba el ferrocarril que viajaría de Berlín a Bagdad, Bell se empeñaba en conocer íntimamente una gran parte de Arabia, desde las áreas más remotas de Siria hasta las aguas del Golfo Pérsico. Fluida en persa y árabe —así como alemán y francés—, ella poseía un conocimiento extraordinario de la historia regional. También fue la primera mujer que se graduó con distinción en Historia de la Universidad de Oxford. Debido a los convencionalismos de la época, las mujeres no podían matricularse en la universidad ni obtener un título universitario antes de 1920. Al no preparar a la mejor gente que una nación puede ofrecer, independientemente del género, se puede decir que el convencionalismo era miope, en última instancia, contrario al interés nacional.

Por estos motivos y un sinfín más, Estados Unidos debe requerir que el Cuerpo de oficiales sea morador de los baluartes del aprendizaje superior, donde esa multiplicidad de divagaciones y propensiones de lo que se llama humanidad puedan ser estudiadas y analizadas. Solo así, las Fuerzas Armadas de la nación podrán eficazmente ejecutar su función principal en la sociedad. Descuidar esta obligación sería anacrónico. Por otra parte, sería una apuesta peligrosa con el futuro.

La gran diversidad de las cualidades intelectuales

La educación profesional militar puede ser vista en dos aspectos generales. El primer aspecto es la inculcación y conformación de nuevos oficiales en una parte

integral de un todo más grande. Un oficial nuevo es impresionable, abierto e, incluso, flexible en cuanto a las costumbres y el carácter distintivo de la profesión de las armas, y es maleable. El segundo aspecto se produce, generalmente, entre altos oficiales como teniente coronel o coronel recién ascendido, y cada vez más entre oficiales generales, en donde las escuelas de guerra de los servicios (y generalmente en el caso de los oficiales generales, universidades civiles) permiten una maduración intelectual del oficial. En las palabras de Carl von Clausewitz: «La influencia de la gran diversidad de cualidades intelectuales se siente principalmente en los grados más altos, y la misma aumenta a medida que asciende en el escalafón. Es la causa principal de la diversidad de caminos para lograr la meta...y para la parte desproporcionada atribuida al papel que desempeña la probabilidad y posibilidad para determinar el curso de los acontecimientos»⁶.

Los desafíos que enfrentan los oficiales militares son extraordinarios y consecuentes. La tecnología, con todo lo que presagia, solo es un área de interés. Los estadounidenses son expertos consumados en centrarse en la tecnología para ganar guerras. La investigación sobre la guerra de pulsos electromagnéticos, superioridad de información, sistemas avanzados de tecnología de información (susceptibles a la piratería barata), y *hardware* cada vez más costosos solo son algunos ejemplos. En general, los estadounidenses son buenos en la tecnología. Es positivo que las fuerzas estadounidenses sigan mejorando los conocimientos en aquellas áreas donde tienen una ventaja comparativa.

Cabe recordar también, que si la tecnología destructiva aumenta la violencia, la tecnología constructiva aumenta la compasión, y las lecciones de la tecnología son universales. Una de esas lecciones es que la teleología tecnológica no es un criterio exacto de rendimiento real del producto. Sin embargo; ¿no es irónico que el estudio y aprendizaje, y sí, el espíritu emprendedor que produjo todas estas maravillas no hayan estado orientadas un poco más hacia el software? Específicamente, los gobernantes estadounidenses, y tal vez los líderes militares, han prestado poca atención a las ideas, creencias, motivaciones y sueños de los seres humanos.

La disciplina a la que se le ha puesto menos atención es al aprendizaje, el verdadero aprendizaje de un idioma extranjero. Se puede decir que los idiomas extranjeros son vistos como otro accesorio en la caja de herramienta

del mecánico. El hecho de que dominar a cabalidad un idioma requiere tiempo y la práctica constante del mismo, no es fácilmente reconocible. Indistintamente de cuán buenos sean los estadounidenses en la tecnología y sus múltiples ramificaciones, son terribles a la hora de fomentar cualquier cosa que se acerque a una apreciación, o reconocimiento de la necesidad de que los individuos aprendan un idioma extranjero. Es natural que esa postura también afecte a las Fuerzas Armadas. Por años, las Fuerzas Armadas se ha engañado, particularmente cuando lidia con el hemisferio occidental, con la ilusión de que, dado el número de hispanos, especialmente, entre su personal alistado, no hay tanta necesidad de un enfoque formal para garantizar el dominio del español.

Entre los oficiales hay una cantidad desproporcionadamente pequeña de individuos que pueden alegar fluidez en un idioma extranjero. Más frecuente de lo normal, la fluidez en otro idioma no ha sido adquirida a través de una educación formal, o de una inmersión total en una cultura extranjera. Además, el hecho de que un individuo sea, digamos, de Puerto Rico y domine el español, no significa que trabajará eficazmente con tribus indígenas en las selvas de Perú. Los estadounidenses, normalmente, consideran a Perú un país de habla hispana, sin embargo, ¿qué sucedería si esas personas indígenas solo hablaran quechua o aimara?

La falta de conocimiento lingüístico y cultural —por no mencionar el discernimiento histórico— fueron factores contribuyentes de las graves consecuencias en la ciénaga de Vietnam, la tragedia de Beirut en 1983, el fracaso de Mogadiscio en 1993 y los actuales serios enfrentamientos con el fundamentalismo islámico⁷. ¿Se habrían evitado estos conflictos si los líderes militares hubieran tenido un conocimiento firme de la lengua y una apreciación profunda de la historia regional? ¿Podrían haber sido evitadas las fallas militares si las Fuerzas Armadas hubieran hecho los ajustes necesarios concertados para la educación del Cuerpo de oficiales, de manera que los oficiales comprendieran los factores humanos? Tal vez no, pero estas dos capacidades, correctamente usadas y aplicadas habrían mejorado pragmáticamente la toma de decisiones. La índole de las intervenciones y probablemente los efectos de las mismas, no hubieran sido tan trágicos.

Por lo tanto, ¿no estaríamos comprometiendo subjetivamente a la nación a vivir una mentira cuando salimos al exterior a realizar una tarea quijotesca? En todo caso, el punto es que dentro de un contexto

clausewitziano, Estados Unidos ha fracasado notablemente al no inculcar la «influencia de la gran diversidad de cualidades intelectuales» en el Cuerpo de oficiales de las Fuerzas Armadas.

El estudio de idiomas

La institución George y Carol Olmsted Foundation, conocida como Olmsted Foundation, ofrece becas a los oficiales subalternos en servicio activo recomendados por el Ejército, Cuerpo de Infantería de marina, Armada y Fuerza Aérea. Deben haber completado, por lo menos, tres años de servicio, pero no más de un total de 11 años de servicio militar activo en el momento de la selección. Todos los años, a los oficiales seleccionados se les ofrece la oportunidad, inigualable, de estudiar un idioma extranjero en una universidad en otro país. La naturaleza del programa está especialmente concebida para enfrentar los desafíos militares que los oficiales enfrentarán en la actualidad. Además, tienen la oportunidad de estudiar los idiomas y culturas a profundidad relativamente temprano en sus carreras.

La manera en que las ramas del servicio ven el programa Olmsted es un poco incoherente, por no decir presumida. Ninguna trata al programa Olmsted como una entidad separada y distinta. Por ejemplo, el Cuerpo de Infantería de marina de EUA ofrece un programa dentro de una orden que también anuncia becas de programas Burke Equivalent Scholars, Fulbright, Rhodes y Guggenheim. Dada la visión y éxito de la Olmsted Foundation, las ramas del servicio deben considerar el programa como una entidad separada cuando solicitan candidatos. Si se usa correctamente, el programa Olmsted permite una introducción esencial al idioma y cultura extranjera que puede ampliarse a lo largo de la carrera de un oficial. En marzo de 2016, se seleccionaron 19 candidatos a las becas de la Olmsted Foundation para la 57ª Clase de estudiantes Olmsted. Hoy, 620 alumnos han completado o están cursando los estudios, o preparándose para estudiar durante dos años en el extranjero. Los candidatos han estudiado en 40 idiomas en más de doscientas universidades en el extranjero abarcando 60 países de todo el mundo.

El estudio de historia

La historia está en una posición un poco mejor que la de los idiomas extranjeros en términos de cómo las ramas del servicio preparan a los oficiales.



(Foto cortesía del Foro militar internacional)

El general James L. Jones, Cuerpo de infantería de EUA, comandante supremo aliado, Europa, habla con los soldados de la Fuerza de reacción belgas de la OTAN durante el Ejercicio Steadfast Jaguar, 22 de febrero de 2006, en San Vicente, Cabo Verde. Jones habla muy bien el francés gracias a que durante su niñez vivió principalmente en París, donde su padre trabajaba para la empresa International Harvester. Además, perfeccionó su habilidad en el idioma extranjero mediante la obtención de un título de la Escuela de servicio extranjero de la Universidad de Georgetown.

El estudio serio de la historia supuestamente decae en las esferas polvorientas y estériles de la academia. Es algo que se busca por antojo más que, en las palabras de Sir Winston Churchill: «para llegar al meollo del asunto» para la comprensión de uno mismo⁹. Podría ser peor reflexionar sobre los versos llenos de admiración de Rudyard Kipling con respecto a los guerreros tribales que atacaron a las tropas de la infantería británica durante la campaña de 1898-1899 en Sudán. Las armas usadas por los militares profesionales británicos contra los combatientes irregulares indígenas incluyeron el fusil Martini-Henry—una tecnología avanzada de la época. Sin embargo, el ataque vigoroso avergonzó a los británicos al romper su formación de infantería, conocida como cuadrado:

We sloshed you with Martinis, an' it wasn't
'ardly fair; / But for all the odds agin'
you, ... you broke the [British] square¹⁰.

[Traducción libre: Les rociamos con el fusil Martini, y fue menos que justo;/Pero contra todo pronóstico...rompieron el cuadrado [Británico].

Esto plantea otra consideración: ¿Qué pasa con el enemigo que no sigue las reglas o, que tal vez, inventa un nuevo conjunto de reglas? Los estadounidenses a veces se olvidan de cómo un pequeño grupo de combatientes resistieron dos oleadas de fuerzas británicas en Bunker Hill el 17 de junio de 1775¹¹. Los comandantes británicos entraron al combate seguros de su superioridad, y el costo de su victoria sobre las milicias principiantes sobrepasó mil bajas, incluyendo a muchos oficiales.

¿Cuáles son las presunciones de los comandantes estadounidenses sobre sus enemigos? Tal vez, los estadounidenses imaginan que su superioridad sobre los enemigos yace en la superioridad tecnológica—que es pasajera. ¿Podría sugerir que los estadounidenses también han adoptado la arrogancia engendrada a través de la supuesta superioridad de las fuerzas armadas profesionales, al igual que los británicos en Sudán, o Bunker Hill? El cuadrado estadounidense se ha fracturado más de una vez desde el fin de la Segunda Guerra Mundial.

El conocimiento y la capacidad lingüística junto con una coherencia estratégica fomentan la comprensión histórica profunda. Ayudan a conceder una cierta



(Foto cortesía de Paolo Bovo)

El general de brigada del Ejército Christopher Cavoli, comandante general del 7º Comando de adiestramiento multinacional conjunto, habla con Mariagrazia Santori, Region Friuli Venezia Giulia, durante la Conferencia de Administración de área de adiestramiento sostenible en Udine, Italia, 2015. Cavoli habla perfectamente italiano, ruso y francés, y cuenta a su haber con títulos de la Universidad de Princeton y la Universidad de Yale.

comprensión universal de las quejas, motivaciones y posibles acciones de los humanos. Por el momento, deje a un lado la educación militar profesional, aunque importante, incluyendo las escuelas de guerra. Consideremos los programas como el de la Olmsted Foundation, ofrecida a los oficiales subalternos. Piense en términos más generales, como la Universidad de Stanford, la Universidad de Johns Hopkins, la Escuela de Posgrado de la Armada, la Universidad de Georgetown, y otras que preparan a los oficiales para enfrentar los desafíos que encara la Nación en la actualidad y las incertidumbres del mañana.

El estudio inadecuado ha perjudicado las operaciones militares en el pasado. A continuación se presenta la observación del Lord del Almirantazgo, Winston Churchill en lo referente a la marina de guerra real en la víspera de la Primera Guerra Mundial:

No estaba mudo porque me encontraba absorto en la reflexión y el estudio, sino porque estaba abrumado por la rutina diaria y su técnica tan complicada y diversa. Contábamos con administradores

competentes, brillantes expertos en todos los campos, navegantes sin igual, buenos en cuanto a la disciplina, excelentes oficiales de marina, corazones valientes y dedicados: pero al principio del conflicto teníamos más capitanes de buques que capitanes de guerra¹².

Al respecto de estas palabras, en un estudio de 2015 que describe los defectos de la Armada de Estados Unidos, *El desarrollo estratégico de la Armada: la estrategia del siglo XXI*, se hace eco de las preocupaciones de Churchill desde hace más de un siglo. En el estudio se afirma que la Armada «pone poco énfasis institucional en el desarrollo educacional e intelectual de su Cuerpo de oficiales que vaya más allá de las cuestiones operacionales»¹³.

La comprensión de la naturaleza humana

Nuestros capitanes de guerra necesitan estar absorbidos en la reflexión y en el estudio que solo puede darse a través de la educación. El dominio de idiomas

debería provenir de una inmersión asimilada. Rosetta Stone y hasta el mismo Centro de Idiomas Extranjeros del Instituto de Idiomas del DoD pueden ser buenos para su propósito, pero son de un nivel básico introductorio. De la misma manera, se necesita comprender, verdaderamente, la historia, o de lo contrario, los líderes militares tropezarán a ciegas.

Lo más importante es que nuestros capitanes de guerra tienen que poner todo su empeño para

comprender la naturaleza humana. La educación superior del Cuerpo de oficiales no es solo un lujo sino más bien una necesidad absoluta. Toda medida que no tome esto en consideración es imprudente y peligrosa. ■

Este artículo fue adaptado de un discurso presentado el 24 de julio de 2015 en la cena formal de la Infantería de marina en la Escuela de posgrado de la Armada, en Pacific House, Monterrey, estado de California.

El coronel (retirado) John McKay, Cuerpo de Infantería de marina de EUA, es escritor, asesor y orador. Es un oficial de la Infantería de marina herido dos veces durante las tres guerras en las que sirvió. Cuenta a su haber con maestrías de la Universidad de Georgetown y de la Escuela Nacional de Guerra. Criado en América Latina, es un egresado de la Olmsted y lingüista en el idioma español. Se desempeñó en calidad de agregado naval en El Salvador durante la guerra civil en los años 80, y en 1995 y 1996 como comandante de la 160ª Fuerza de tarea conjunta en la Bahía de Guantánamo, Cuba. Ha trabajado en Sur América para una Agencia de inteligencia nacional y en México para la Agencia Federal para el control de estupefacientes.

Referencias Bibliográficas

Epígrafe. El general de división del Ejército de EUA George H. Olmsted, citado en la página web de Olmsted Foundation, accedido el 12 de mayo de 2016, <http://www.olmstedfoundation.org>.

1. Alastair Buchan, *War in Modern Society: An Introduction* (London: C.A. Watts & Co. Ltd., 1966), xi.

2. *Ibíd.*, ix–xiii.

3. A fin de obtener más información sobre las intervenciones fallidas estadounidenses en Vietnam, Líbano y el Medio Oriente, ver Andrew J. Bacevich, *Washington Rules: America's Path to Permanent War* (New York: Metropolitan Books, 2010), págs. 93, 98–100 y 121–27; y *America's War for the Greater Middle East: a Military History* (New York: Random House, 2016).

4. A fin de obtener más información sobre El Salvador y Honduras, ver Douglas V. Porpora, *How Holocausts Happen: The United States in Central America* (Philadelphia: Temple University Press, 1990). Además vea los escritos de Horacio Castellanos Moya, tales como *Con la congoja de la pasada tormenta* (San Salvador: Editorial Tendencias, 1995); *Recuento de incertidumbres: cultura y transición en El Salvador* (San Salvador: Editorial Tendencias, 1993); y *The Dream of My Return*, trans. Katherine Silver (New York: New Directions Books, 2015).

5. Gertrude Bell, citada en «"The Unraveling", by Emma Sky» de Christopher Dickey, *New York Times* online book review, 8 de julio de 2015, accedido el 18 de mayo de 2016, http://www.nytimes.com/2015/07/12/books/review/the-unraveling-by-emma-sky.html?_r=0. Ver también Gertrude Bell, *The Letters of Gertrude Bell*, vol. I, at Project Gutenberg Australia website, accedido el 19 de mayo de

2016, <http://gutenberg.net.au/ebooks04/0400341h.html>.

6. Carl von Clausewitz, *On War*, ed. y traducción. Michael Howard y Peter Paret (Princeton, N.J.: Princeton University Press, 1967), pág. 139.

7. Ver Gilles Kepel, traducción. Anthony F. Roberts, *Jihad: The Trail of Political Islam* (Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press, 2002), págs. 317–19, y Bacevich, *America's War for the Greater Middle East: a Military History*, págs. 143–59.

8. La Olmsted Foundation, «Locations Announced for OSC 2016», página web de la Fundación Olmsted, accedido el 19 de mayo de 2016, <http://www.olmstedfoundation.org/news/locations-announced-for-osc-2016>.

9. Winston S. Churchill, «The Old Lion», (discurso de radio difusión transmitido desde Londres a Estados Unidos, 16 de junio de 1941).

10. Rudyard Kipling, «Fuzzy-Wuzzy (Soudan Expeditionary Force)», *Ballads and Barrack-Room Ballads*, (New York: Macmillan and Co., 1893), págs. 150–152.

11. John Whiteclay Chambers, II, ed. *The Oxford Companion to American Military History* (New York: Oxford University Press, 1999), pág. 96.

12. Winston S. Churchill, *The Collected Works of Sir Winston Churchill*, Centenary Limited Edition, vol. VIII, *The World Crisis*, Part One, 1911-1914 (London: The Library of Imperial History, 1974), pág. 58.

13. James A. Russell et al., *Navy Strategy Development: Strategy in the 21st Century*, Navy Research Program Project FY14-N3/N5-0001 (Monterey, CA: Naval Postgraduate School: 2015), pág. 6.



(Foto: Reuters, Andrea Comas)

Más de tres mil ex soldados iraquíes del desbaratado ejército iraquí protestan ante soldados estadounidenses al lado del cuartel general de la administración dirigida por EUA en Bagdad, 2 de junio de 2003. Los soldados enojados gritaron eslóganes y prometieron cometer ataques suicidas contra soldados de EUA a menos que recibieran salarios e indemnizaciones.

Las circunstancias específicas del momento y lugar

Por qué tuvo éxito la ocupación de Japón y fracasó la ocupación de Irak

Coronel (retirado) David Hunter-Chester, PhD, Ejército de EUA

Antes de la invasión de EUA a Irak en 2003, la ocupación de Japón de 1945 a 1952 a menudo era invocada como evidencia de que los estadounidenses sabían cómo hacer las ocupaciones de manera correcta. Consecuentemente, a principios de la Operación Iraqi Freedom, se supuso que, tal como habíamos hecho previamente con el no-occidental Japón, seríamos capaces de derrotar a Irak, otra nación no occidental, y luego convertirla en un modelo de esperanza democrática en el Medio Oriente oscuro tal como habíamos establecido a Japón como un Estado democrático progresista en el Lejano Oriente. Seguros del modelo ya desarrollado de ocupación japonesa, saldríamos con un nuevo aliado exitoso en el lugar.

Sin duda alguna, eso no es lo que nuestra ocupación dio como resultado. En retrospectiva, la pregunta principal ahora se ha convertido en: ¿Por qué tuvo éxito la ocupación en Japón y fracasó la ocupación en Irak? Sin embargo, también debemos preguntarnos si las presunciones y lecciones supuestamente aprendidas de la ocupación de Japón fueron defectuosas en primer lugar.

Como historiador profesional, he estudiado extensamente la ocupación estadounidense de Japón. Además, fui asignado para servir en la Autoridad Provisional de la Coalición (CPA) en Bagdad a fin de establecer el trabajo preliminar para la ocupación de Irak mientras servía en el Ejército de EUA. Estos antecedentes tal vez me hayan dado la capacidad de ofrecer una perspectiva única debido a mi familiaridad con los detalles de la ocupación de Japón, complementados por observaciones personales recolectadas de mis experiencias prácticas en la participación del establecimiento de la fase básica de los esfuerzos de la coalición para ocupar y transformar exitosamente a Irak.

Consecuentemente, en mi opinión, la respuesta más concisa de por qué difirieron las dos ocupaciones se capta en el libro *Cultures of War: Pearl Harbor / Hiroshima / 9-11 / Iraq*, de John Dower, que puede ser resumido de la siguiente manera: los roles del aparato de ocupación de EUA y las entidades gubernamentales centrales y locales de Japón a través de los cuales trabajó dicho aparato habían sido «adaptados a las circunstancias específicas del momento y lugar en Japón»¹. En Irak, no se hizo.

Si bien el lugar fue la verdadera diferencia clave, otros factores fueron importantes. Sin embargo, antes de discutir estos factores, la siguiente pregunta debe ser, ¿por qué consideran los estadounidenses la ocupación de Japón un éxito?

El éxito en Japón

Hasta cierto grado, la idea de que Japón principalmente se convirtió en una democracia, una potencia económica y un aliado leal de EUA como resultado de políticas de posguerra proféticas y conscientemente desarrolladas por EUA es un vestigio de la influencia de una historiografía anticuada de Japón en la que también se alegó que Japón fue el primer Estado no occidental en industrializarse exitosamente — durante la Restauración Meiji— principalmente porque había imitado técnicas occidentales. Sin lugar a dudas, la implicancia en estas historias es que los japoneses, como un pueblo, no tenían una originalidad especial, ni en la filosofía política ni organización industrial—las cuales tuvieron que ser prestadas desde el exterior. Desde una perspectiva tan errónea, casi toda la historia previa de Japón es así ignorada. En esta perspectiva distorsionada, la historia moderna de Japón comienza cuando el comodoro Matthew Perry abrió un Japón aislado, que comienza a imitar al Occidente superior, deshaciéndose casi completamente de la influencia cultural y sociopolítica del pasado de Japón. Esta idea es absurda a simple vista, pero frecuentemente ha sido aceptada sin preguntas.

Del mismo modo, en muchas de las primeras historias escritas sobre la ocupación estadounidense, la influencia extensa de la complicada historia cultural, social y polifacética de Japón simplemente desaparece. Según estas historias superficiales, un nuevo Japón surge como el resultado de la ocupación, moldeado por Estudios Unidos en su propia imagen, como si la Segunda Guerra Mundial completamente hubiera borrado la historia japonesa y este nuevo Japón solo tuvo éxito hasta el grado que el país aprendió de su ocupante.

Afortunadamente, las historias posteriores de Japón han restaurado una profundidad más honesta a la fuente histórica y han reconocido el esfuerzo japonés en la recuperación del país después de la guerra, dando mejor contexto cuando se explican los pasos fundamentales hacia la industrialización moderna durante la Restauración Meiji como un precursor al éxito

posterior de Japón durante la ocupación y sus secuelas. Por ejemplo, si bien es verdad que Japón importó tecnologías y fábricas completas del Occidente mientras se industrializaba a fines del siglo pasado, es más preciso reconocer que Japón ya había llegado independientemente a una etapa previa a la industrialización antes de la llegada de Perry, como también ya estaba experimentando y teniendo dificultades con los conceptos e instituciones democráticos. Tal como Gran Bretaña había pasado de la producción basada en el hogar a la producción de fábrica antes de la llegada de la máquina de vapor, Japón también había desarrollado independientemente un sistema previo a las fábricas, que luego mecanizó eficazmente con maquinaria importada². Los historiadores más atentos se han dado cuenta de que la transformación rápida de Japón en un Estado nación desarrollado de estilo europeo a fines del siglo XIX hasta principios del siglo XX —aunque impactada por el Occidente— no fue un cambio radical del camino hacia la modernización por el cual Japón ya estaba avanzando. Tanto el industrialismo como el capitalismo naciente se desarrollaban a partir de raíces nativas e independientemente de la influencia occidental, como también ocurría con una variedad independiente de democracia.

El consenso de la historia de Japón actual escrito por estadounidenses es que la Restauración Meiji, con todas sus ramificaciones, fue un movimiento fundamentalmente conservador, dirigido por burócratas capaces, y revolucionario en algunos sentidos, pero simplemente el resultado de reformas en otros sentidos³. Por lo tanto, la industrialización de Japón no fue excepcional. Si bien los japoneses sí importaron ideas y materiales del Occidente, estas ideas y materiales fueron interpretados y actualizados por los japoneses y texturizados por su historia y cultura. Por consiguiente, a fin de cuentas, al analizarlo más detenidamente, el Occidente fundamentalmente solo ha tenido un impacto relativamente moderado en la dirección administrativa y cultural de la industrialización y capitalismo japoneses.

Del mismo modo, aunque la ocupación de Japón por siete años sí ejerció mucha influencia en el país, la mayoría de los éxitos que los estadounidenses tienden a atribuir a la ocupación son fundamentalmente japoneses, no estadounidenses, en su origen. Por ejemplo, ¿surgió Japón como una democracia de estilo occidental? Sí y no. Antes de la Segunda Guerra Mundial, Japón

ya tenía su propia tradición democrática que había prosperado, especialmente en la década de los años 20 del siglo XX, durante lo que es conocido como la Democracia Taisho. La democratización de Japón después de la guerra se interpreta mejor como un regreso a esta tradición, así como el fortalecimiento de la misma, después de que la desmilitarización de posguerra había quitado la influencia dominante de los militaristas japoneses, en lugar del producto exclusivo de instituciones y prácticas importadas del Occidente.

¿Se convirtió Japón en una potencia económica principalmente porque el Occidente les enseñó cómo hacerlo? No.

Es verdad que para 1955, tres años después de las políticas relativamente generosas que Estados Unidos implementó durante la ocupación para reconstruir el país, la economía de Japón, de nuevo, estaba produciendo a niveles de tiempos de guerra y para 1968, Japón tenía la segunda economía más grande del mundo libre. Sin bien hay muchas razones para estos éxitos —un tema que tiene una extensa historiografía—, sin duda alguna la razón principal para estos no fue la asistencia material del Occidente, sino el trabajo arduo de una población bien educada y sumamente disciplinada con un alto grado de culturización para la cooperación comunitaria y responsabilidad hacia la autoridad jerárquica— condiciones necesarias para la industrialización moderna exitosa. Por decreto de ocupación, se efectuaron algunas políticas clave, tal como la redistribución de tierras a ex agricultores inquilinos, que produjo un sector agrícola de clase media más grande y estable. Sin embargo, al final, el milagro económico puede ser caracterizado principalmente por un retorno constante a la historia japonesa y a factores culturales profundamente arraigados, ya inclinados a fomentar el tipo de organización social cooperativa favorable para la organización de gran industrialización, en la cual la ocupación jugó un rol, pero no fue el factor principal.

¿Se formularon conscientemente las políticas de la ocupación para moldear a Japón en el aliado fiel de EUA que hoy en día es? Japón se convirtió en un aliado y sigue siéndolo. Sin embargo, este acontecimiento específico se puede decir que era inevitable, a pesar de la ocupación, debido a las circunstancias favorables que se desarrollaron en la región de Asia Oriental/Pacífico durante el período en general, incluyendo factores tales como el comienzo



(Imágenes: Museo de Arte del Valle Sonoma)

La mentalidad organizativa que sirviera como el fundamento para la introducción de fabricación pesada e industrialización se refleja en la ilustración artística que representa el proceso de paso a paso de la fabricación de papel japonés en el siglo XIX.

de la guerra de Corea y el enfrentamiento entre el Occidente y la China comunista.

Japón sigue siendo un aliado clave demostrado, por ejemplo, por seguir albergando un gran contingente de las Fuerzas Armadas de EUA en su suelo. Sin embargo, esto no fue resultado de una política perspicaz y conscientemente desarrollada. Más bien, resultó de una política japonesa que fue establecida para acelerar el fin de la ocupación. El primer ministro Shigeru Yoshida accedió a permitir que las tropas estadounidenses siguieran acantonadas en Japón como un gesto de buena voluntad hacia el gobierno de EUA para poder obtener

un tratado de paz que restaurara la soberanía de Japón. Además, otra razón clave por la cual Japón es uno de los más importantes aliados de EUA en la región es para el desarrollo de su Fuerza de Autodefensa moderna, profesional y capaz. El desarrollo de tal fuerza no solo fue imprevisto por los planificadores de la ocupación, sino que fue opuesto por muchos, dado que fue contrario a la política inicial de la ocupación que intentó desmilitarizar permanentemente a Japón. De hecho, muchas personas que crearon la política para la ocupación de Japón consideraron la desmilitarización del antiguo imperio la meta más importante de la ocupación. Por lo tanto, este acontecimiento, frecuentemente citado como el éxito clave de la ocupación —Japón como fuerte aliado— fue resultado de las reacciones espontáneas a los acontecimientos y no el resultado de planificación a largo plazo de la fuerza de ocupación. De hecho, representa un giro de 180 grados de las posiciones iniciales firmemente arraigadas entre aquellos que formularon y ejecutaron los planes originales de la ocupación.

Razones para el éxito

De nuevo, después de las historias muy personales escritas por las personas que habían trabajado en la ocupación estadounidense, las historias más reciente han enfatizado las continuidades entre tiempo de guerra, ocupación y pos ocupación en Japón⁴. Tales estudios tienden a concluir que los éxitos de Japón durante y después de la ocupación

estadounidense tienen más que ver con Japón y la población japonesa que con las políticas o acciones de la ocupación estadounidense. Pero, aun así, la ocupación estadounidense de Japón fue más exitosa que la ocupación de EUA de Irak. Si bien pueden presentarse muchos puntos de comparación, describiré tres que yo considero razones clave de por qué esto puede ser demostrado por los acontecimientos.

La aceptación psicológica de derrota. Como pueblo, los japoneses reconocieron que habían sido derrotados mucho antes de que este hecho fuera aceptado por sus líderes. La mayoría sufría de hambre y sus



(Foto: Biblioteca Nacional de la Dieta, Japón)

Una multitud se congrega frente a la Puerta de la Cámara de Diputados, 5 de febrero de 1913. La Democracia Taisho existió de 1912 a 1926 durante el reinado del emperador Taisho en Japón.

ciudades eran incineradas a voluntad de sus enemigos. Casi al final de la guerra, estaban preparados para rendir sus armas—para hacer cualquier cosa que pusiera fin a su sufrimiento, sin

embargo, continuaron a raíz de lealtad nacional arraigada en reverencia por su emperador⁵.

En Irak, la situación fue más problemática. Estados Unidos derrotó a las fuerzas armadas de Saddam Hussein, pero muchas personas no consideraron esas fuerzas armadas representativas de sus intereses o de la identidad nacional. Como consecuencia, muchos iraquíes estaban suficientemente felices de encontrarse fuera del abrazo infernal de su dictador, impuesto por fuerzas militares opresivas, pero no tuvieron un sentido personal de derrota. Sin embargo, cualquier alivio inicial que sintieron al final del gobierno de Hussein, ejercido por el aparato de seguridad del Estado, muy pronto se desvaneció cuando fue evidente que las fuerzas de la

ocupación no podían proporcionar seguridad o estabilidad civil. Por lo tanto, el conflicto no fue una guerra del pueblo como fue el caso en Japón. Los iraquíes estaban listos para comenzar de nuevo, tal como estuvieron los japoneses, pero el miedo que previamente sintieron de Hussein y sus secuaces muy pronto fue reemplazado por un sentido de inseguridad hobbesiano debido a la carencia de seguridad, caos interno y administración civil inepta por la Autoridad Provisional de la Coalición (CPA).

Mientras trabajaba en la Oficina de Política, Planificación y Análisis (OPPA) de la CPA, fui miembro de un pequeño estado mayor responsable del plan estratégico de la CPA. Durante el curso de este trabajo, tuve la oportunidad de recolectar observaciones en cuanto a algunas perspectivas iraquíes con respecto a nuestra ocupación. Por ejemplo, un iraquí con quien hablé en la OPPA dijo que —aunque no deseaba el regreso de Hussein ni una persona brutal y cruel como él— Irak no era seguro porque no necesitaba la democracia tanto como una mano dura, un líder fuerte para controlar la disidencia e imponer el orden y estabilidad social⁶. Ya sea si una persona está de acuerdo o no con esta evaluación, en ese entonces, Irak, sin lugar a dudas, careció de liderazgo, especialmente el liderazgo suficientemente reconocido, respetado y temido por todos los iraquíes para olvidarse de una rebelión contra el gobierno.

El liderazgo. Por otra parte, debajo de los niveles más altos, el carácter de liderazgo difirió en todo nivel cuando se compara Irak con el Japón después de la guerra. Los japoneses habían sido adoctrinados a venerar a su emperador como un dios. Si bien sufriendo de hambre, desmoralizados y, en gran parte, resignados a la inevitabilidad de la derrota, los japoneses hubieran continuado la lucha si, en cambio, el emperador no les hubiera pedido «tolerar lo intolerable» y aceptar la ocupación.

Por el contrario, no había un líder de igual magnitud o influencia entre los iraquíes. La falta de tal figura unificadora sobre el Estado no fue el único problema de liderazgo



(Foto: Ejército de EUA, Arthur Curlis)

Expertos en entrenamiento industrial observan mientras una máquina de bombillas deja caer bombillas a otros trabajadores que las separan según los defectos, 25 de enero de 1951, en la Empresa Eléctrica de Tokio Shibaura, en Tokio, Japón.

de Irak. Después de la Primera Guerra Mundial, Japón acogió el concepto de guerra total, la cual requiere la movilización de toda la población en una nación de combatientes, tal vez más completamente que cualquier otra nación⁷. La resultante maquinaria humana de burócratas y tecnócratas capaces de administrar eficazmente el Estado siguió intacta después de la Segunda Guerra Mundial —con las excepciones de las fuerzas armadas y los ministerios de Guerra y Naval— y, por lo tanto, estuvo disponible inmediatamente para supervisar y administrar la reconstrucción durante la ocupación estadounidense si se daba la oportunidad. Como resultado, entrando la ocupación, el gobierno de EUA decidió minimizar el número de tropas requeridas, gobernando por medio de la estructura de liderazgo existente y competente que había en el lugar con un mínimo de comprobación para eliminar a los militaristas fanáticos.

Por el contrario, el liderazgo nacional y local de la clase directiva de Irak se había atrofiado bajo el gobierno de Hussein y como consecuencia, a diferencia de lo que estuvo disponible en la ocupación de Japón, representó sólo el mínimo de una clase gerencial eficaz de burócratas iraquíes que, de otro modo, pudiera haber sido capaz de ayudar a gestionar la reconstrucción y rehabilitación de Irak bajo la ocupación de EUA. Además, en contraste con las políticas usadas en Japón, en lugar de examinar y conservar lo que se quedó de la antigua burocracia iraquí bajo Hussein, Estados Unidos introdujo un programa inflexible para sacar a todos los miembros del Partido Baaz del gobierno que, en la práctica, significó casi todos los líderes del gobierno en todos los niveles. El programa subsecuente para sacar a los miembros del Partido Baaz borró completamente lo que quedó de la capacidad de gestión del antiguo gobierno iraquí, eficaz o no, lo que resultó en la eliminación de las posiciones de autoridad de la única expertiz institucional disponible de los bien establecidos modos de gobernabilidad iraquí. Esta decisión resultó en el caos social y político, seguido por la necesidad dolorosa de tratar de seleccionar y desarrollar a un liderazgo revigorizado y políticamente aceptable en casi todo nivel. A diferencia de la transición relativamente eficaz a la administración y gobernabilidad nacional en la ocupación de Japón, el proceso usado en Irak obstaculizó eficazmente los esfuerzos de normalizar y gestionar eficazmente la reconstrucción y gobernabilidad en todas

partes de Irak en la mayor parte de la siguiente década durante y después de la ocupación.

El gobierno de ocupación liderado por militares en comparación con civiles. Además, el método de liderazgo que usó Estados Unidos fue radicalmente distinto de la situación que prevaleció en la ocupación de Japón en comparación con el método en Irak. La ocupación de Japón fue supervisada y administrada a través de un gobierno militar de EUA. Como resultado, el liderazgo estadounidense fue predominantemente militar, lo que proporcionó niveles de responsabilidad bien definidos y una cadena de mando clara hasta el general Douglas MacArthur, el Comandante Supremo de los Poderes Aliados (SCAP—un acrónimo que llegó a indicar tanto MacArthur como la burocracia general de la ocupación). Bajo un gobierno militar de ocupación, parecido a las condiciones en tiempos de guerra, los soldados fueron asignados en unidades organizadas, se quedaron en sus puestos por períodos relativamente largos bajo la disciplina y dirección militar, y recibieron misiones y tareas específicamente asignadas según las órdenes de la cadena de autoridad, el progreso de las cuales tuvieron que proporcionar en informes. Uno de los resultados fue responsabilidad y seguimiento en todos los niveles.

En cambio, si bien fue subordinada al Departamento de Defensa y apoyada por la Fuerza de Tarea Conjunta Combinada 7, la CPA de Irak fue poco más que un ejercicio provisional durante el año de su existencia.

Mi oficina, la OPPA, fue directamente subordinada al director de la CPA, el embajador L. Paul Bremer. Él era un hombre decisivo, pero no podía resolver todas las obligaciones que le llegaban cada día mientras intentaba funcionar en una organización que se encontraba en un estado de cambio constante, sin una clara cadena de mando y en donde diferentes organizaciones le rendían pocas cuentas directamente. Si bien había varios líderes capaces inmediatamente debajo de él, debajo de estos había una estructura organizacional caótica y disfuncional que proporcionó poca continuidad e influencia, en términos de poder real para hacer el trabajo. Además, los miembros del estado mayor —la mayoría políticamente designados— entraban y salían de la CPA con una velocidad vertiginosa. Algunos miembros estaban allí por semanas, otros por meses y algunos por días. Pero muy pocos miembros



(Imagen cortesía de Flickr)

Veteranos del Ejército japonés de la Segunda Guerra Mundial en el proceso de desmovilización esperan un tren en Sasebo, Japón, cerca de 1945.

se quedaron por la duración de la corta existencia de la CPA y un menor número quedó desde el tiempo del predecesor de la CPA, la Oficina de Reconstrucción y Actividades Humanitarias (ORHA). Por lo tanto, había poca memoria institucional o redes de relaciones personales establecidas con los iraquíes.

Como he señalado, aún durante sus cortos turnos en la organización, pocos miembros del estado mayor trabajaron directamente para la CPA. En cambio, muchos presentaban informes a las sedes principales que pertenecían sin rendirle cuentas directamente a Bremer. Por lo tanto, había mecanismos débiles para asignar e imponer autoridad y no había una cadena de mando clara. Por ejemplo, una persona, que de algún modo se había unido a la OPPA, había ofrecido formular una política de antiterrorismo para el Consejo Gobernante Interino de Irak (IGC), que prometió tener preparada para entregarla a la IGC en una fecha fija en diciembre de 2003. Esta persona también trabajaba en otras dos secciones de la CPA y casi no la vimos en las semanas antes de la fecha límite de la política. Sin embargo, 24 horas antes del plazo de entrega de la política a la IGC, se presentó y dijo que no pudo finalizar el proyecto y se fue.

No tuvimos autoridad alguna sobre esta persona para ordenarle que se quedara y entregara lo que prometió. Como resultado, fuimos obligados a escribir precipitadamente un borrador de la política, que entregamos en la fecha límite. Aun así, la falta de responsabilidad funcional y seguimiento no solo fue inconveniente, sino un bochorno en ese entonces. Fue un perjuicio en términos de tiempo perdido pero también fue un fracaso en términos de cumplir con un compromiso prometido para formular una política bien desarrollada a tiempo y entregarla a los miembros de una institución que urgentemente la necesitaba para avanzar con el establecimiento del orden en su país. Tales fracasos solo ayudaron a socavar la confianza del IGC con la competencia de la CPA y con

Estados Unidos.

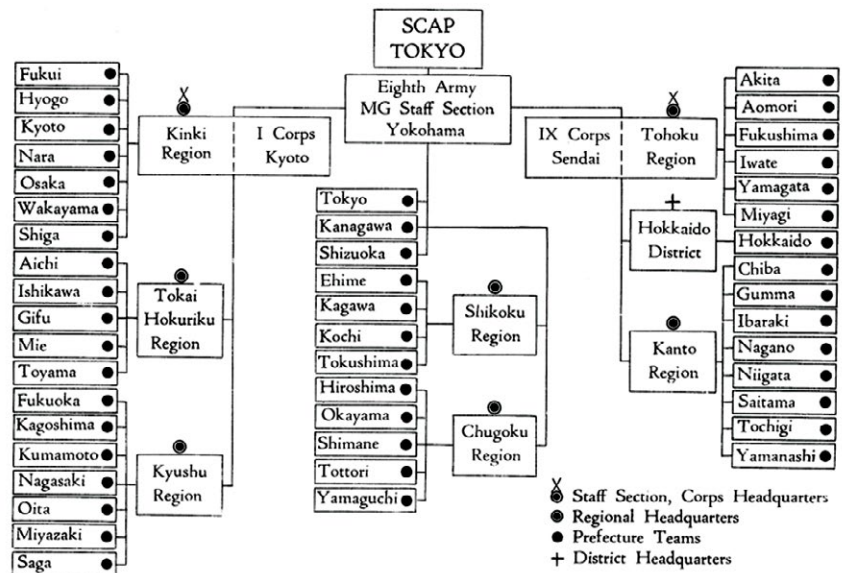
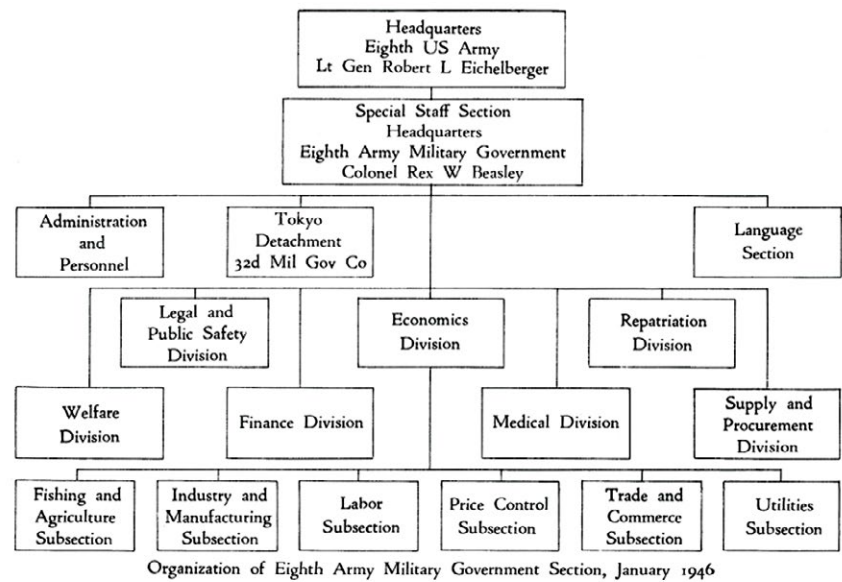
No tener la capacidad de responsabilizar a esta persona para cumplir con el proyecto también nos obligó a subcontratar la elaboración de una política mejor considerada y desarrollada, que fue un gasto imprevisto y un asunto administrativo que produjo una demora innecesaria. Afortunadamente, pudimos obtener los servicios de un experto en terrorismo de calidad mundial que subcontratamos a través de la Corporación RAND y el resultado final fue una política más amplia y bien escrita, si bien fue redactada mucho tiempo después de que había sido prometida.

Desgraciadamente, este tipo de incidente no era raro en la CPA y se debía principalmente a la carencia de autoridad conferida en la CPA de responsabilizar a personas por faltas de seguimiento, lo que resulta en una diferencia bien marcada con la administración de EUA en la ocupación de Japón. En el SCAP, un mando dado a un subalterno fue, casi en todos los casos, una orden legal de un oficial superior. Por lo tanto, hubo pocos problemas con el seguimiento.

La preparación. Además, en un asunto estrechamente relacionado, a diferencia de las experiencias en la ocupación de Japón, los miembros del estado mayor de

la CPA, por lo general, no estuvieron especialmente preparados según sus antecedentes, educación, experiencias o personalidad en el ambiente de ocupación en Irak. Esta situación destaca otra diferencia clave entre las dos ocupaciones con una comparación de la previsión estratégica implicada en lo que sería requerido para una ocupación exitosa. Estados Unidos comenzó la planificación para la ocupación de Japón ya en 1942⁸. Por ejemplo, tanto el Departamento de la Armada y el Departamento de Guerra establecieron cursos de asuntos civiles para posibles ocupadores—en la Universidad de Columbia y la Universidad de Virginia, respectivamente. Con el tiempo, se agregaron otras escuelas⁹. Del mismo modo, Estados Unidos también comenzó a planificar y prepararse para las ocupaciones de países del Eje después de la guerra.

Al principio, los planes para la ocupación fueron elaborados por las organizaciones individuales: el Ejército, la Armada y el Departamento de Estado. Estos primeros planes no fueron coordinados y, en consecuencia a menudo fueron con propósitos cruzados. Sin embargo, en los últimos meses antes de las derrotas de Alemania y Japón, se estableció un órgano interinstitucional —el Comité de Coordinación del Departamento de Estado, Guerra y Armada (SWNCC)— que funcionó sorprendentemente bien. Fue también en los últimos meses antes de derrotar a Alemania y Japón que el presidente Franklin D. Roosevelt, que había deseado que autoridades civiles administraran la ocupación, fue persuadido que solo las fuerzas armadas de EUA contaban con la capacidad de gran escala para asumir las innumerables tareas de una ocupación. Por lo tanto, el



(Imagen: Biblioteca del Congreso de EUA, Lámina Nro. 66)

A diferencia de la Autoridad Provisional de la Coalición (CPA) en Irak, la administración de la ocupación de Japón fue supervisada por una fuerza de ocupación de gobierno militar altamente organizada y sometida a la disciplina militar y control interno. Aún más, a diferencia de la CPA, las autoridades de la ocupación estadounidense tomaron la decisión de administrar el esfuerzo de reconstrucción a través de las ya establecidas estructuras de servicio civil y gobierno local que habían sobrevivido después de examinar tales organismos para eliminar los simpatizantes militaristas residuales

presidente ordenó al Departamento de Guerra tomar el control, lo que hizo al establecer comandantes militares y estructura militar sobre los gobiernos interinos.

Por el contrario, si bien Estados Unidos había estado planificando las operaciones de combate para una posible invasión de Irak por un período aún más largo de lo que había sido hecho para la guerra con Japón — durante el período de diez años después de la primera Guerra



(Foto: Ejército de EUA, Sgto. 2º Russell Bassett)

Tropas de la Guardia Nacional del estado de Oregón y la Fuerza Terrestre de Autodefensa de Japón saludan las banderas de EUA y Japón durante la ceremonia de apertura del ejercicio Orient Shield 2007, 9 de octubre de 2006, en el Área de Maniobra Sekiyama en Honshu, Japón. Japón ha surgido como uno de los aliados más importantes de EUA. Sin embargo, esto ocurrió como cuestión de conveniencia de política de defensa y no por diseño de EUA.

del Golfo—, las peticiones de varios líderes militares durante este período para también enfatizar la planificación para después de la invasión no ganaron impulso. Dentro del Comando Central de EUA (CENTCOM), por ejemplo, no se dio seguimiento a los comienzos prometedores en dicha planificación¹⁰. Como consecuencia, solo pocas iniciativas fueron puestas en práctica, tales como el desarrollo de un conjunto de expertos a través de la educación formal para servir como líderes en una posible ocupación, como fue hecho en preparación para lidiar con el fin de la Segunda Guerra Mundial. En suma, no se llevó a cabo ningún esfuerzo serio similar de consideración y preparación para la ocupación de Irak antes de la invasión de este país.

Esto fue cierto a pesar del hecho de que, a diferencia de lo que ocurrió durante la Segunda Guerra Mundial, existió una organización, el Consejo de Seguridad Nacional, para coordinar la política interinstitucional antes de la invasión de Irak. Sin embargo, al final, no fue empleado tan eficazmente como había sido el SWNCC para coordinar las políticas de ocupación en todo el gobierno.

Por último, tal como Roosevelt y otras personas deseaban civiles a cargo de los territorios ocupados, el gobierno de Bush tuvo la misma opinión en la ocupación de Irak. La diferencia fue que Roosevelt, finalmente, fue persuadido que solo las fuerzas armadas tenían la capacidad física junto con la estructura de mando y control necesaria para asumir el gran número de tareas implicadas en ocupaciones¹¹. Por el contrario, esta comprensión no penetró en el gobierno de Bush. Si bien se puso al Departamento de Defensa a cargo, este respondió con el establecimiento de la CPA (y la ORHA antes de la CPA), sin una clara cadena de mando en el lugar, responsabilidades específicamente delineadas, ni autoridad para imponer responsabilidad. Como consecuencia, la ocupación siguió siendo una mezcla de organizaciones ligeramente afiliadas sin mando y poco control en toda su corta historia.

Conclusión

Si bien la ocupación estadounidense de Japón fue generosa y constructiva para el pueblo japonés, no obstante, los éxitos derivados de la ocupación de Japón por EUA

resultan de las características socioculturales formativas del pueblo japonés, como ha sido extensamente documentado en la historia japonesa y los esfuerzos resultantes de los japoneses mismos. Antes de la Segunda Guerra Mundial, Japón era un país desarrollado, avanzando hacia la modernización que, por casi dos décadas a principios del siglo XX, cayó bajo el mando de líderes militaristas radicales que llevaron a Japón a lo que los japoneses han denominado el «Valle Oscuro» desde ese entonces.

Con estos militaristas derrotados y desacreditados, Japón pudo aprovechar una burocracia japonesa azotada pero con conocimientos y capaz en todos los niveles, trabajadores bien educados y motivados y un ambiente internacional favorable para forjar el «milagro económico» japonés, tanto durante como después de la ocupación.

Esos factores no existieron en Irak. No era un país industrializado ni completamente desarrollado antes de la dictadura de Hussein y la infraestructura que tenía, por ejemplo, fue destruida por las guerras de Hussein, su descuido y, por último, las sanciones de la década después de la Guerra del Golfo. Sólo un ejemplo, mientras serví en la CPA, pocas veces alcanzamos nuestras metas de rendimiento eléctrico. La mezcla de redes eléctricas que la ocupación había heredado del régimen de Hussein estaba en condiciones mucho más pobres que lo que cualquiera pudiera haber podido anticipar antes de la guerra. Sin embargo, aún mientras constantemente instalábamos nuevos cables para establecer la infraestructura para la restauración y modernización de Irak como un todo, la falta de sentido de responsabilidad cívica en muchos sectores de la población iraquí y la desesperación económica combinadas con la mala seguridad general para proteger los esfuerzos de reconstrucción constantemente obstaculizaron el progreso; a medida que se colgaban las nuevas líneas eléctricas, rápidamente se las llevaban los ladrones, que sacaban el cobre de las líneas y lo vendían en Turquía.

Además, antes de la guerra, Irak no tenía un cuerpo fiable de funcionarios públicos u organizaciones estatales dedicados a servir al pueblo entero de Irak y no tenía una población con un fuerte sentido de identidad nacional reflejada en la lealtad al Estado nación común y corriente. Más bien, era un Estado hendido por antiguas divisiones

étnicas y religiosas. No obstante, ya sea debido a la ignorancia inexcusable o negligencia tácita en rechazar el consejo de expertos que sabían más, entramos en la ocupación con mucho menos planificación y coordinación de lo que hicimos en Japón. Además, como punto final, pasamos menos tiempo en Irak que en Japón con un esfuerzo dedicado para reconstruir la infraestructura nacional y establecer la gobernabilidad democrática.

El sentido común podría haber indicado que puesto que Irak era un país menos desarrollado con una población menos homogénea y con una tradición mucho menos industrial o de gobierno democrático, el lograr nuestra meta de producir un Irak democrático y capitalista debería haber sido reconocido como un compromiso que requeriría mucho tiempo—tal vez generaciones.

En resumen, las ocupaciones requieren liderazgo inteligente, una amplia formación y educación y grandes esfuerzos por parte del gobierno, aun en los países que puedan compartir nuestra herencia de desarrollo industrial y tradiciones democráticas en donde nuestro deseo es que el país regrese a una democracia pacífica y estable. Sin embargo, los requisitos de planificación deben considerarse aún más importantes para los países menos desarrollados, sin una tradición democrática autóctona o experiencia en la organización industrial y gestión económica modernas. Al entrar en la ocupación de Irak, ignoramos o malinterpretamos nuestra experiencia extensa previa en la ocupación de Japón (y en Alemania después de la guerra), tácitamente presumiendo que el pueblo iraquí, liberado del abuso criminal de Hussein, espontáneamente produciría una democracia estable y amistosa dirigida por un cuerpo de administradores iraquíes patrióticos y altruistas que rápidamente descubrimos que no existían. En cualquier misión de ocupación en el futuro, tenemos que aprender las lecciones del pasado, prestar atención a lo que los expertos de área nos dicen, estrechamente adaptar la ocupación según la situación actual, evitar usar dogmáticamente plantillas presuntuosas basadas en las experiencias pasadas, coordinar a través del gobierno y mantener nuestros ojos y políticas enfocadas en el arte de lo posible. ■

El coronel (retirado) David Hunter-Chester, Ejército de EUA, cuenta a su haber con un doctorado en Estudios del Este Asiático. Su carrera militar incluyó asignaciones en Alemania, Irak y el Pentágono, pasó quince años en Japón.

Referencias bibliográficas

1. John W. Dower, *Cultures of War: Pearl Harbor/Hiroshima/9-11/Iraq* (New York: W.W. Norton & Company, Inc., 2010), p. 325.

2. Thomas C. Smith, *Native Sources of Japanese Industrialization* (Oakland, California: University of California Press, 1989); David L. Howell, *Capitalism from Within: Economy, Society and the State in a Japanese Fishery* (Oakland, California: University of California Press, 1995).

3. Carol Gluck, «Japan's Modernities, 1850-1990s», *Asia in Western and World History: A Guide for Teaching*, editores Ainslie T. Embree y Carol Gluck (Armonk, Nueva York: M.E. Sharpe, Inc., 1997).

4. John W. Dower, *Empire and Aftermath: Yoshida Shigeru and the Japanese Experience, 1878-1954* (Cambridge, Massachusetts: Council on East Asian Studies, Harvard University, 1979).

5. John W. Dower, *Embracing Defeat: Japan in the Wake of World War II* (New York: W.W. Norton & Company, Inc., 1999). Véase Isaac Shapiro, *Edokko: Growing up a Foreigner in Wartime Japan* (Nueva York: iUniverse, Inc., 2010), para la perspectiva de un accidental de habla japonesa que vivió en los años de guerra en Japón.

6. Mis observaciones de la ocupación de Irak son casi totalmente personales, de mi tiempo sirviendo en la Oficina de Política y Planificación de la Autoridad Provisional de la Coalición (CPA, OPPA), de diciembre de 2003 a mayo de 2004. Carol Gluck describió las historias de la ocupación estadounidense

de Japón escritas por ex funcionarios de dicha ocupación como «historias muy personales», observando una falta de imparcialidad, y soy consciente de que puede decirse lo mismo de mis observaciones personales sobre la ocupación de Irak. Véase Carol Gluck, «Entangling Illusions—Japanese and American Views of the Occupation», *New Frontiers in American-East Asian Relations: Essays Presented to Dorothy Borg*, editor Warren I. Cohen (Nueva York: Columbia Press, 1983), p. 174.

7. Michael A. Barnhart, *Japan Prepares for Total War: The Search for Economic Security, 1919-1941* (Ithaca, Nueva York: Cornell University Press, 1987).

8. Dale M. Hellegers, *We, the Japanese People: World War II and the Origins of the Japanese Constitution* (Stanford, California: Stanford University Press, 2001); Marlene J. Mayo, «Wartime Planning for Japan», *Americans as Proconsuls: United States Military Government in Germany and Japan, 1944-1952*, editor Robert Wolfe (Carbondale: Southern Illinois University Press, 1984).

9. Earl F. Ziemke, *The U.S. Army in the Occupation of Germany 1944-1946* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 1990).

10. Véase Gordon W. Rudd, *Reconstructing Iraq: Regime Change, Jay Garner, and the ORHA Story* (Lawrence, Kansas: University of Kansas Press, 2011) para la descripción más completa de los esfuerzos de planificación para Irak.

11. Ziemke, *U.S. Army Occupation*, págs. 20–23.

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

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

2. Issue Date: **September 2016**

3. Issue Frequency: **6**

4. Issue Month/Quarter/Year: **6**

5. Number of Issues Published Annually: **N/A**

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

7. Complete Mailing Address of Known Office of Publication (Not printer) (Street, city, county, state, and ZIP+4):
299 Simmons Avenue, Unit 1, Bldg 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254

8. Complete Mailing Address of Headquarters or General Business Office of Publisher (Not printer):
299 Simmons Avenue, Unit 1, Bldg 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254

9. Full Name and Complete Mailing Address of Publisher, Editor, and Managing Editor (Do not use job title):
 Publisher: **McAfee Solutions, 800 Commerce Drive - Upper Merion, MD 20774**
 Editor: **None**
 Managing Editor: **William Dudley, 299 Simmons Avenue, Unit 1, 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 stockholders owning or holding 1 percent or more of total amount of stock. If not owned by a corporation, give the names and addresses of the 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 nonprofit organization, give its name and address.)
 Full Name: **N/A**
 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.
 Full Name: **N/A**
 Complete Mailing Address: **N/A**

12. Tax Status (For completion by nonprofit organizations authorized to mail at nonprofit rates) (Check one):
 Has Not Changed During Preceding 12 Months
 Has Changed During Preceding 12 Months

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

14. Issue Date for Circulation Data Below: **September 2016**

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)	2548	3237
b. Paid Distribution (Sum of 1 through 4)	1264	1261
c. Free or Nominal Rate Distribution Outside the Mail (Street Vendors, Carriers, etc.)	0	0
d. Free or Nominal Rate Distribution Outside the Mail (Carriers or other means)	15	15
e. Paid Distribution by Other Classes of Mail Through the USPS (e.g., First-Class Mail®)	2089	1961
f. Total Paid Distribution (Sum of b, d, and e)	3348	3237
g. Free or Nominal Rate Distribution Outside the Mail (Sum of c and d)	0	0
h. Total Free or Nominal Rate Distribution Outside the Mail (Sum of c, d, and e)	0	0
i. Total Distribution (Sum of f and g)	3348	3237
j. Copies not Distributed (See Instructions to Publishers #4 page #10)	0	0
k. Total (Sum of i and j)	3348	3237
l. Payment for Circulation (Sum of 1 through 10)	100%	100%

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

17. Issue Date: **September 2016**

18. Signature and Title of Publisher, Editor, Business Manager, or Owner: **William Dudley**

19. Date: **1 Sep 2016**

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

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

2. Issue Date: **September 2016**

3. Issue Frequency: **6**

4. Issue Month/Quarter/Year: **6**

5. Number of Issues Published Annually: **N/A**

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

7. Complete Mailing Address of Known Office of Publication (Not printer) (Street, city, county, state, and ZIP+4):
299 Simmons Avenue, Unit 1, Bldg 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254

8. Complete Mailing Address of Headquarters or General Business Office of Publisher (Not printer):
299 Simmons Avenue, Unit 1, Bldg 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254

9. Full Name and Complete Mailing Address of Publisher, Editor, and Managing Editor (Do not use job title):
 Publisher: **McAfee Solutions, 800 Commerce Drive - Upper Merion, MD 20774**
 Editor: **None**
 Managing Editor: **William Dudley, 299 Simmons Avenue, Unit 1, 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 stockholders owning or holding 1 percent or more of total amount of stock. If not owned by a corporation, give the names and addresses of the 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 nonprofit organization, give its name and address.)
 Full Name: **N/A**
 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.
 Full Name: **N/A**
 Complete Mailing Address: **N/A**

12. Tax Status (For completion by nonprofit organizations authorized to mail at nonprofit rates) (Check one):
 Has Not Changed During Preceding 12 Months
 Has Changed During Preceding 12 Months

USPS Statement of Ownership



(Foto cortesía de la capitán Meredith Mathis, Ejército de EUA)

La especialista Casey Payne, (izq), 201ª Brigada expedicionaria de inteligencia militar y el sargento Andrew Lee, Compañía D, 14º Batallón de ingenieros en el nivel brigada, 2-2 ID (SBCT), brindan seguridad a un soldado de la 780ª Brigada de inteligencia militar mientras coloca un parche de antena de panel de red y tomas durante un ejercicio de adiestramiento ciberespacial el 20 de octubre de 2015 en la Base Conjunta Lewis-McChord, estado de Washington.

La comprensión situacional ciberespacial para los comandantes tácticos del Ejército

El Ejército quiere batear un jonrón, pero solo necesita pegarle a la bola

Teniente coronel (retirado) William Jay Martin, Fuerza Aérea de EUA
Emily Kaemmer

*Jamás me culpo si no le pego a la bola. Simplemente, culpo al bate, y si eso continua, cambio de bate*¹.

—Yogi Berra

Cuando el Ejército desarrolla capacidades, podría usar un poquito de la sabiduría paradójica de Yogi Berra que rápidamente llega al corazón de casi cualquier asunto. Como preguntar, «Si los comandantes tácticos del Ejército son completamente dependientes del ciberespacio, entonces ¿por qué no tienen una manera de verlo?». Todas las capacidades ciberespaciales del Ejército de EUA funcionan en algún tipo de red, sin embargo, casi no hay medios que proporcionen comprensión situacional en tiempo real del dominio ciberespacial para las unidades de combate tácticas². Esto hace que los comandantes tácticos no puedan ver el potencial de las amenazas y oportunidades ciberespaciales, lo que merma sus capacidades para defender a sus propias redes, y pone en peligro las formas tradicionales del poder de combate.

El Ejército está muy consciente de esta grave situación y considera la comprensión situacional ciberespacial (SU ciberespacial) una prioridad principal, sin embargo, una solución tecnológica de implementar un sistema de SU ciberespacial en las unidades de combate convencional parece estar muy lejos³. En la actualidad, el Ejército sencillamente está luchando para definir, precisamente, *qué* es lo que el comandante táctico necesita saber acerca del ciberespacio. Lo que es más, incluso después de que el Ejército decida cómo quiere que sea la SU ciberespacial, tiene que sobrevivir la política realista del proceso de adquisición. Aun la mejor propuesta de capacidad puede verse algo diluida, distorsionada, o combinada con otros programas con resultados que dejan mucho que desear. Además, no es poco común para los desarrolladores de capacidades que, en un intento de crear una solución curalotodo, hagan los requerimientos tan rigurosos y complejos que toda la iniciativa queda paralizada. Todos estos escenarios pueden llevar a plazos prolongados, o soluciones marginales, o hasta obsoletas antes de lograr la capacidad operacional inicial. En este artículo se detalla por qué la búsqueda de la SU ciberespacial del Ejército está estancada y sugiere un planteamiento simplificado para arreglarla.

Una necesidad justificada para una SU ciberespacial

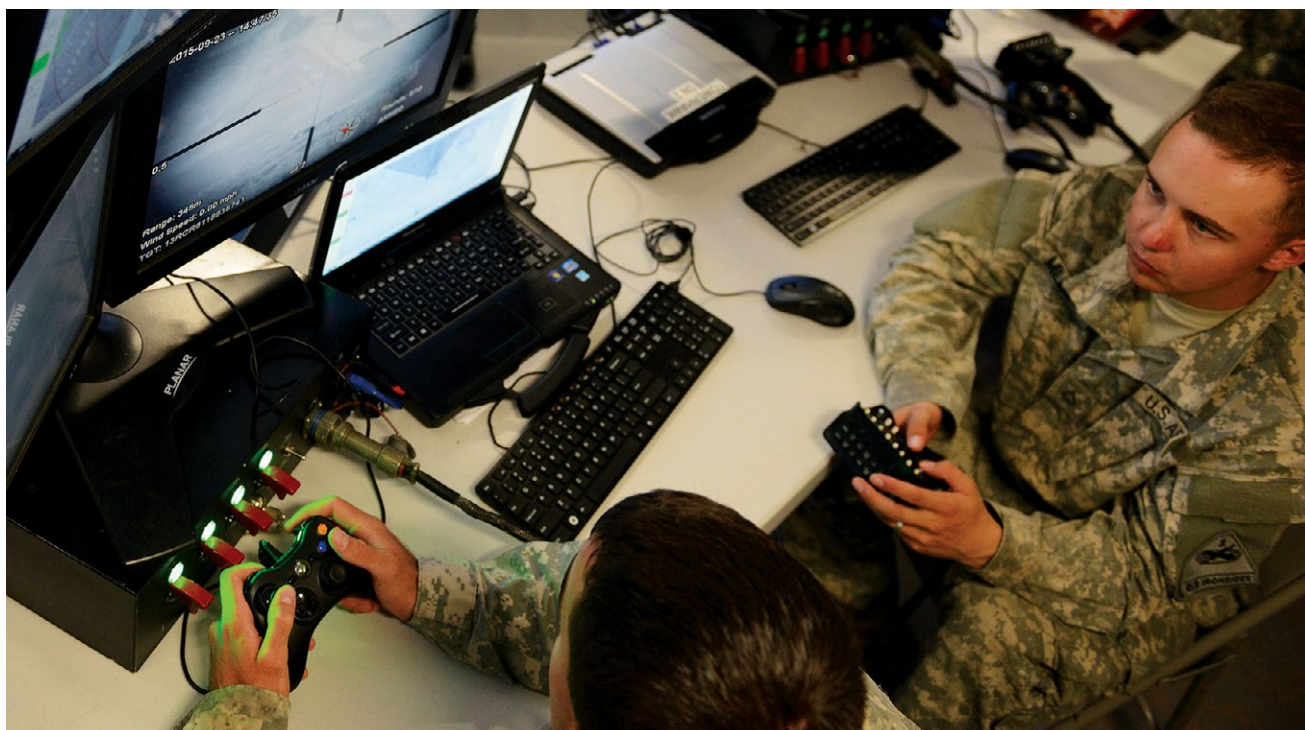
*Deseo agradecerle por hacer este día necesario*⁴.

—Yogi Berra

Toda discusión sobre un mejor planteamiento hacia la adquisición del sistema para la SU primero tiene que comenzar probando que se necesita tal sistema, y hay suficientes pruebas para apoyarlo. En el *Concepto conjunto para el ciberespacio* del Departamento de Defensa, se estipula que el conocimiento situacional compartido del ciberespacio es uno de los 8 elementos clave para las operaciones ciberespaciales conjuntas⁵. Este concepto dio origen al Documento de Capacidades Iniciales del Conocimiento Situacional Ciberespacial Conjunto, en el que se describen los requerimientos para el conocimiento situacional ciberespacial en el escalón estratégico⁶. Por casualidad, mucha de la misma información pertinente a los escalones estratégicos conjuntos es relevante en los escalones tácticos del Ejército, donde el Ejército ha afirmado que la necesidad de un sistema para la SU ciberespacial es de suma urgencia⁷.

En el *Concepto fundamental del Ejército de EUA* se afirma que para mantener una ventaja en el ciberespacio, el Ejército futuro tiene que proporcionar una capacidad para los líderes y soldados que les ayude a comprender cómo y dónde los adversarios usan las capacidades ciberespaciales y cómo responder a las mismas⁸. Además, sugiere invertir en las capacidades de mando tipo misión y sistemas que permitan que el Ejército establezca la fuerza y mejore la comprensión situacional común para ganar y mantener una ventaja en las actividades electromagnéticas ciberespaciales⁹. En el *Concepto operacional del Ejército de EUA* se identifican áreas de desarrollo de capacidades clave centradas en las iniciativas de ciencia y tecnología para proporcionar a los comandantes el conocimiento situacional necesario a través de imágenes operacionales comunes hasta la ventaja táctica. Esto, afirma, «puede ayudar a los comandantes a ganar y mantener una postura de ventaja relativa a través del dominio ciberespacial y el espectro electromagnético disputado»¹⁰.

Las publicaciones conjuntas y del Ejército también señalan la necesidad de contar con un sistema para la SU ciberespacial. En el JP 3-12 (R), *Cyberspace Operations*, se estipula, explícitamente, que las operaciones ciberespaciales dependen del «conocimiento actual y previsible del ciberespacio y del ambiente operacional (OE, por sus siglas en inglés)»¹¹. En la ADRO 6-0, *Mission Command*, se destaca la importancia de la imagen operacional común (COP, por sus siglas en inglés) en cuanto al desarrollo del conocimiento situacional¹². En el FM 6-02, *Signal Support to Operations* se establece



(Foto cortesía de David Vergum, Ejército de EUA)

Guerreros cibernéticos defienden la red en el centro de operaciones tácticas para el 2º Equipo de combate de brigada blindada, 1ª División blindada, en el Fuerte Bliss, estado de Texas, durante una Evaluación de Integración de red 16.1 (NIE, por sus siglas en inglés). La NIE fue llevada a cabo desde el 25 de septiembre hasta el 8 de octubre de 2015.

que «mediante la integración de la información a través de todo lo ancho del área de operaciones, se puede mantener una comprensión situacional más relevante y completa... [Permitiendo] que los comandantes usen las capacidades correctas en el lugar indicado y en el momento preciso»¹³. No es de sorprender que estos documentos de doctrina reflejen el mensaje estratégico de los líderes ciberespaciales de alto nivel.

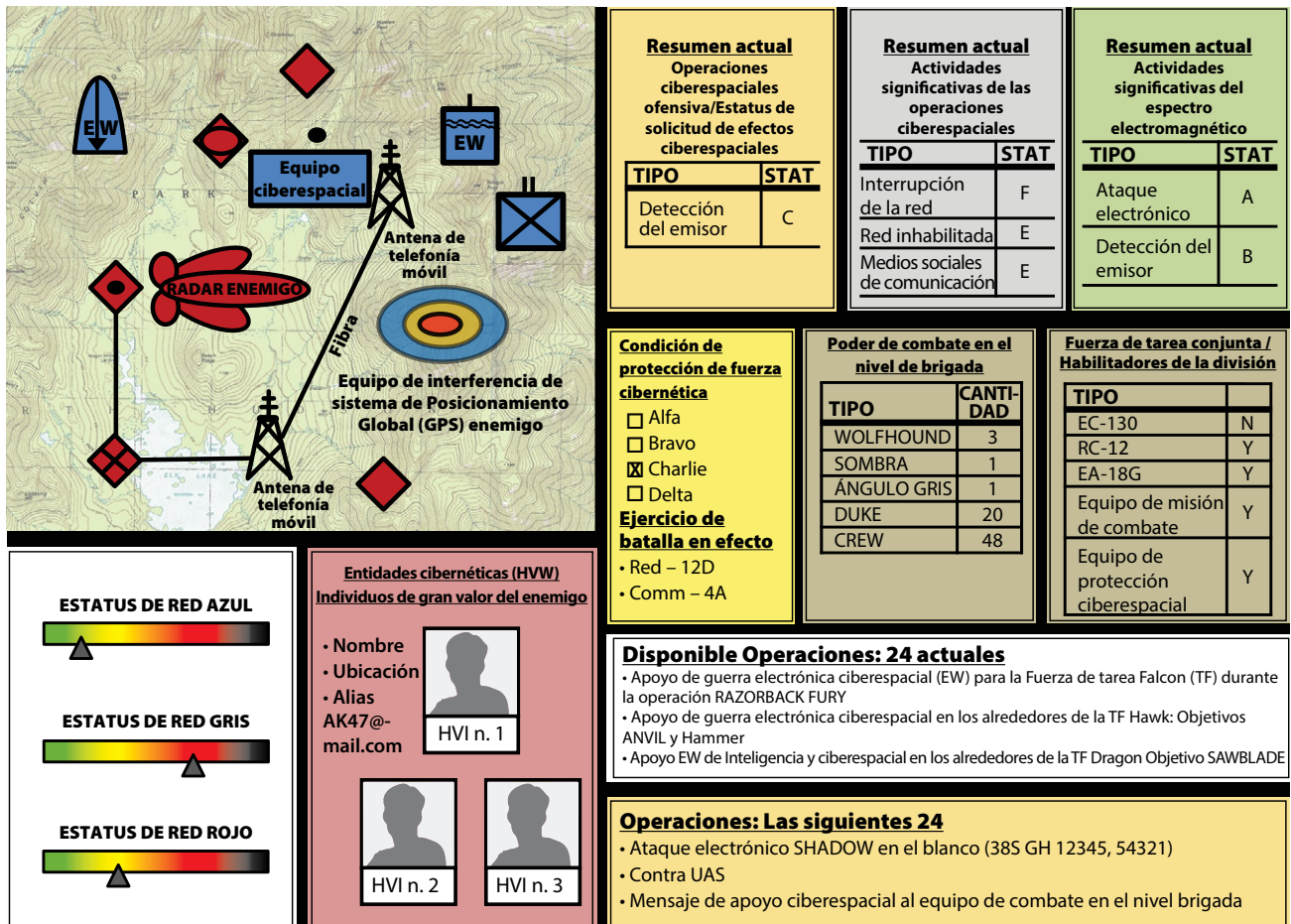
En su artículo publicado en *Joint Force Quarterly*, «Ten Propositions Regarding Cyberspace Operations», el general de división Brett Williams explica la urgencia del conocimiento situacional ciberespacial. Williams escribe lo siguiente: «El desarrollar el conocimiento situacional ciberespacial es una alta prioridad para el DoD. El desafío está en proporcionar a los comandantes, en todos los niveles, una imagen completa del dominio que sea coherente, precisa, actual y adaptable»¹⁴. Además, Williams concluye que los comandantes tienen que poder ver y comprender al ciberespacio para defenderlo¹⁵. Esta simple verdad justifica una capacidad SU ciberespacial para el Ejército. Sin embargo, las iniciativas de desarrollo de capacidad del Ejército para la SU ciberespacial actualmente están estancadas.

Por qué están estancadas las iniciativas de desarrollo de capacidad SU ciberespacial del Ejército

*Si no sabe a dónde va, podría ir a parar a otro lugar*¹⁶.

—Yogi Berra

En un mundo perfecto, el Ejército podría prever sus necesidades de capacidad para permitir que el proceso de adquisición tenga éxito. Desgraciadamente, la innovación en el ciberespacio se está moviendo muy rápido para hacer que esa fecha tope sea práctica para la SU ciberespacial. El plazo típico para identificar una necesidad, redactar los requerimientos, negociar el proceso del Sistema de Integración y Desarrollo de Capacidades Conjuntas (JCIDS, por sus siglas en inglés) y, luego, producir un elemento gráfico nuevo es de 5 a 8 años. El proceso JCIDS intenta acomodar el desarrollo de softwares de sistemas de información con una opción de Caja de Tecnología de información (IT-Box Model, en inglés) más eficaz¹⁷. Si bien el Ejército está usando el Modelo de Caja TI, ha tomado demasiado tiempo para aprobar el primer documento de requerimiento



(Gráfico cortesía de los autores)

Figura - Ejemplo de superposición de comprensión situacional en la Imagen operacional común

relacionado al ciberespacio¹⁸. Uno de los desafíos del Ejército podría recaer en un sistema de adquisición que esté vinculado a los viejos paradigmas.

El general David G. Perkins del Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de EUA señaló que el sistema de adquisición de defensa todavía está orientado a llenar los vacíos que nos diferencian de un enemigo conocido, en lugar de aumentar nuestro ritmo de innovación¹⁹. Perkins dijo que el Ejército tiene que estar dispuesto a deshacerse de los programas anticuados y, luego, invertir esos recursos en tecnologías nuevas y más transferibles²⁰. Añadió que para innovar, el Ejército tiene que evitar crear requerimientos con tantos detalles que se auto limiten²¹.

Es evidente que el Ejército tiene un fuerte deseo de innovación, sin embargo, un sistema de adquisición y pensamiento anticuado no son las únicas razones que

lo retrasa. Otro desafío es una discordante iniciativa de desarrollo de capacidades cibernéticas. Actualmente, hay en desarrollo varios documentos de capacidad de sistema de información²². Todos prometen capacidades pertinentes a la comprensión situacional cibernética. Si bien el Centro de Integración de Capacidades del Ejército (ARCIC, por sus siglas en inglés) intentó coordinar estas iniciativas distintas, todavía no se han logrado ahorros significativos.

El subsecretario del Ejército para la Adquisición, Logística y Tecnología (ASA [ALT, por sus siglas en inglés]) desarrolló recientemente un planteamiento coordinado para lanzar tecnologías relacionadas al ciberespacio²³. Sin embargo, parece estar más centrado en las operaciones defensivas y ofensivas en el ciberespacio y no en habilitar las capacidades como la SU ciberespacial²⁴. A pesar de que una de las metas del ASA es crear

una capacidad de operaciones de red integrada que aumentaría la comprensión acerca de la seguridad de las redes tácticas, esa capacidad parece excluir otra información relativa a los factores fuera de las redes amigas que podría interesar a los comandantes tácticos²⁵. Y, si bien en 2014 el ASA respondió a 10 declaraciones de necesidades operacionales del Comando Ciberespacial del Ejército que trataban de requerimientos de corto plazo, el interés principal ha estado centrado en reducir las vulnerabilidades en la red y no en la SU ciberespacial²⁶. Esta estrategia de arriba abajo es un paso positivo, sin embargo, todavía no se ha traducido en una iniciativa de desarrollo de capacidades ciberespaciales en el último escalón de la burocracia.

Un planteamiento sencillo para los desarrolladores de capacidad SU ciberespacial del Ejército

*Se puede observar bastante con solo mirar*²⁷.

—Yogi Berra

El Ejército de EUA no necesita un sistema para la SU ciberespacial perfecto en 10 años, más bien, necesita un sistema para la SU ciberespacial lo suficientemente bueno, *ahora*. A fin de lograrlo, a los desarrolladores de capacidades se les ha aconsejado tomar un planteamiento sencillo contestando las siguientes tres preguntas básicas:

- ◆ ¿Qué información necesita el comandante?
- ◆ ¿Cómo la obtenemos y consolidamos?
- ◆ ¿Cómo debe ser presentada?

En un sentido más amplio, para adquirir exitosamente la SU ciberespacial (o cualquier otra capacidad futura), el Ejército tiene que pensar en maneras de innovar y reformar, gradualmente, un proceso de adquisición restrictivo. En primer lugar, los desarrolladores de capacidad tienen que cerciorarse de qué información referente al ciberespacio es más importante para los comandantes.

Durante las operaciones de combate, los comandantes, apoyados por sus estados mayores, vigilan y evalúan el progreso, toman decisiones para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas, y dirigen, oportunamente, el uso del poder de combate en momentos clave²⁸. El ciberespacio forma una parte significativa de ese cálculo, especialmente con respecto a sus efectos en el mando tipo misión y en las maneras sumamente establecidas del poder de combate. La información que posiblemente comprenderá el contenido básico de la SU

ciberespacial presentada en las COP incluye el estado de la red de naciones amigas, anfitrionas y enemigas, amenazas cibernéticas y capacidades enemigas, infraestructura ciberespacial clave en el área de operaciones, autoridades ciberespaciales y reglas de enfrentamiento, y las tendencias del medio social por mencionar unas pocas

En segundo lugar, los desarrolladores de capacidades tienen que considerar de dónde proviene la información de la SU ciberespacial y cómo obtenerla. Actualmente, solo las fuerzas de misión ciberespacial conjuntas están autorizadas para llevar a cabo la vigilancia, reconocimiento y preparación operacional ciberespacial del ambiente. De manera que una gran cantidad de información acerca del ciberespacio se originará y residirá en las bases de datos en los niveles nacionales y estratégicos. Eso quiere decir que, los datos e información relevantes provenientes de las iniciativas de recolección de información orgánica en los escalones tácticos del Ejército pueden proporcionar un contexto importante.

Un ejemplo práctico es conectar a una entidad ciberespacial, proveniente de un recurso ciberespacial nacional o conjunto, con la identidad de una persona real (u organización) que se sabe reside en un ambiente operacional (OE, por sus siglas en inglés), según lo derivado a través de la recolección de información del lugar. El fusionar estos recursos proporciona una mejor comprensión situacional para los comandantes tácticos y ayudará a las comandancias superiores a ver más claramente al ciberespacio.

En tercer lugar, los desarrolladores de capacidades tienen que determinar la mejor manera de presentar la información. La SU ciberespacial tiene que proporcionar detalles adecuados, pero no demasiados detalles. El Ejército no puede defender a todo el ciberespacio, ni presentar todo en una COP; de lo contrario, el pensamiento de un comandante podría verse obstruido por enredos innecesarios. Los comandantes solo necesitan saber qué afecta a su misión, lo que aparte de aprovechar algunos efectos cibernéticos conjuntos consiste, principalmente, en usar formas tradicionales de poder de combate. Por consiguiente, la SU ciberespacial también tiene que permitir que la información sea presentada contextualmente para facilitar una comprensión situacional. Esto puede lograrse a través de fotografías, gráficos de semáforo, gráficos de velocímetros, cintas, diagramas de línea y bloques, y comparaciones paralelas (según lo ejemplificado en la Figura).

En cuarto lugar, los desarrolladores de capacidades tienen que evitar redactar requerimientos de sistemas que intenten reemplazar el criterio y toma de decisión humana. La SU ciberespacial tiene que proporcionar comprensión; pero depende de los comandantes tácticos y estados mayores discernir cómo actuar basados en esa comprensión.

En quinto lugar, el Ejército tiene que pensar en maneras de innovar y reformar, paulatinamente, un proceso de adquisición restrictivo. Los documentos de requerimientos ciberespaciales deben intentar fomentar la innovación al describir un marco conceptual predominante, basado en conceptos doctrinales válidos que pudan ser desarrollados con el tiempo a través del desarrollo de software sucesivos²⁹. Esto es, de hecho, la meta del Modelo de la Caja TI. El desafío, por consiguiente, es identificar los aspectos de la SU ciberespacial que quedarán anticuados rápidamente y hacerlos modulares, de manera que puedan ser reemplazados rápidamente por nuevas innovaciones. Además, los desarrolladores de capacidades del Ejército tienen que decidir si la SU ciberespacial se combinará con otros sistemas sugeridos o actuales, o si permanecerá sin alterar. Al combinar varios sistemas aumenta el riesgo de que puedan quedarse atascados por años en el proceso de desarrollo. Mientras tanto, el Ejército no estará más cerca de obtener una capacidad SU ciberespacial de lo que estaba en 2013 cuando en el informe del Army Cyberspace Operations Capabilities Based Assessment se determinó que la comprensión situacional de los comandantes era su principal deficiencia³⁰.

Conclusión

Si ganan, los otros equipos pueden ocasionarnos problemas³¹.

—Yogi Berra

Si bien varios recursos actualmente ayudan a proporcionar la SU ciberespacial, al Ejército le falta una iniciativa de desarrollo de capacidades bien coordinada para definir y agregar los requerimientos relacionados a la SU ciberespacial. Aunque el proceso JCIDS proporciona opciones de desarrollo con disponibilidades de corto tiempo, todavía parece inadecuado, según lo demostró la incapacidad del Ejército de aprobar la SU ciberespacial, o los documentos JCIDS ciberespaciales relacionados³². Cualquiera que sea el caso, los comandantes no pueden seguir renunciando a tomar decisiones operacionales clave acerca del OE porque no comprenden el dominio.

La SU ciberespacial puede que no resulte ser una herramienta, o sistema autónomo. O mejor dicho, la respuesta podría ser una suma de varias capacidades habilitadoras de la comprensión situacional. Por consiguiente, puede que al Ejército le vaya mejor con un sistema improvisado que le proporcione, en la actualidad, cierta SU ciberespacial, en lugar de un sistema curatodo que prometa solucionar el mundo mañana.

Gran parte de los enemigos de Estados Unidos no tienen burocracias, ni un conducto vertical aislado que merma su capacidad de usar nuevas tecnología en el campo de batalla. De manera que, mientras los desarrolladores de capacidades del Ejército definen los requerimientos analizando las opciones y dirigiendo la orquestación de la documentación y autorización del JCIDS, los adversarios potenciales estarán jugando «pequeñas ligas» y ganando la competencia ciberespacial mediante el uso de tecnologías estándares. A fin de hacer una reasignación, el Ejército necesita una jugada que cambie el juego. Porque, enfrentémoslo, «el futuro no es lo que solía ser»³³. ■

El teniente coronel (retirado) Jay Martin, Fuerza Aérea de EUA, es un analista militar de alto nivel de la compañía Command Decision Systems & Solutions, Inc. Cuenta a su haber con una licenciatura de la Universidad de Delaware y una maestría de Louisiana Tech University. Es egresado de la Escuela de Armamento de la Fuerza Aérea de EUA, Escuela Superior de Comando y Estado Mayor de la Fuerza Aérea y Escuela de Estado Mayor de las Fuerzas Conjuntas.

Emily Kaemmer es una analista militar de alto nivel de la compañía Command Decision Systems & Solutions, Inc. Es especialista en el desarrollo de capacidades ciberespaciales.

Referencias Bibliográficas

1. Yogi Berra, *The Yogi Book: I Really Didn't Say Everything I Said!* (New York: Workman Publishing Company, 1998).
2. Army Doctrine Publication (ADP) 5-0, *The Operations Process* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], mayo de 2012). La comprensión situacional es el producto de usar el análisis y criterio en la información relevante para determinar la relación que existe entre las variables operacionales y de misión para facilitar el proceso de toma de decisión. Para fines de este artículo, se pone en el mismo plano que el conocimiento situacional, el cual no está definido en la doctrina conjunta o del Ejército.
3. El término comprensión situacional ciberespacial (SU ciberespacial) se refiere a una capacidad de especulación que proporciona datos e información relevantes acerca del ciberespacio para mostrarlo en una imagen operacional común, o en el tablero de instrumento del comandante. La SU ciberespacial (capacidad) se distingue de la frase concienciación situacional ciberespacial, que según la Joint Publication (JP) 3-12(R), *Cyberspace Operations*, (Washington, DC: U.S. GPO, febrero de 2013), se refiere al requerimiento actual y conocimiento previsible del ciberespacio y del ambiente operacional del que dependen las operaciones ciberespaciales, incluso, todos los factores que afectan a las fuerzas ciberespaciales amigas y enemigas.
4. Yogi Berra, *The Yogi Book*. Said on Yogi Berra Appreciation Day, Saint Louis, Missouri, 1947.
5. Departamento de Defensa, *The Joint Concept for Cyberspace* (JCC) (agosto de 2012), pág. 9. (FOUO)
6. Joint Cyber Situational Awareness (Cyber SA) Initial Capabilities Document (ICD), 23 de abril de 2012, aprobada por el Joint Chiefs of Staff Requirements Oversight Council (JROC). Disponible en el Sistema de Administración de Conocimiento y Apoyo de Decisión JROC (KM/DS)
7. Esta declaración pertenece a la evaluación de los autores luego de comparar el Joint Cyber SA ICD con el Informe final del Army Cyber Command (ARCYBER)/2nd Army Support Element, *Army Cyberspace Operations Capabilities Based Assessment* (CBA) (Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de EUA [TRADOC], 15 de diciembre de 2013), 34. Ver Figura 9, «Priorización del análisis de necesidad funcional» y enviar solicitud de documento a ARCYBER.
8. TRADOC Pamphlet (TP) 525-3-0, *The U.S. Army Capstone Operating Concept* (Fort Eustis, VA: TRADOC 2012, pág. 28.
9. *Ibid.*, pág. 33.
10. TP 525-3-1, *The U.S. Army Operating Concept: Win in a Complex World* (Fort Eustis, VA: TRADOC, 2014).
11. JP 3-12(R), *Cyberspace Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, febrero de 2013)
12. Army Doctrine Publication 6-0, *Mission Command* (Washington, DC: U.S. GPO. mayo de 2012, págs. 2.
13. Manual de campaña 6-02, *Signal Support to Operations* (Washington, DC: U.S. GPO. enero de 2014).
14. Brett T. Williams, «Ten Propositions Regarding Cyberspace Operations», *Joint Force Quarterly* 61 (2^o trimestre, 2011): 15. General de división (retirado) Williams es el exJ3 del Comando Cibernético de EUA.
15. *Ibid.*
16. Yogi Berra y Dave Kaplan, *When You Come to a Fork in the Road, Take It!: Inspiration and Wisdom From One of Baseball's Greatest Heroes* (New York: Hyperion Books, 2001).Broadway Books, 2001):
17. Joint Requirements Oversight Council, *Manual for the Operation of the Joint Capabilities Integration and Development System* (JCIDS Manual) (12 de febrero de 2015).
18. Una búsqueda del Sistema de Administración del Consejo de Vigilancia de las Capacidades y Requerimientos reveló que, hasta el momento, el Ejército no ha aprobado ningún documento relacionado al ciberespacio; mientras tanto, la Fuerza Aérea y la Armada ya tienen varios documentos aprobados.
19. David G. Perkins, «Win in a Complex World'-But How?» *Army AL&T Magazine* (enero-febrero de 2015).
20. *Ibid.*
21. *Ibid.*
22. Manual JCIDS. Documentos de Desarrollo de Capacidades del Sistema de Información (CDD, por sus siglas en inglés) permite que los patrocinadores describan los valores mínimos iniciales para los parámetros de rendimiento clave, características clave del sistema y otras características de rendimiento. Los patrocinadores de los sistemas de software que se benefician de la inserción de tecnología permanente, pueden aprobar el seguimiento de documentos internamente en lugar de a través del Joint Requirements Oversight Council.
23. Matthew Maier y Jerry Cook, «Hacking Cyber Stovepipes», *Army AL&T Magazine* (edición de enero-marzo de 2015).
24. Las tres oficinas ejecutivas del programa (PEO) que desempeñan papeles clave en cuanto al apoyo de las tecnologías ciberespaciales son las siguientes: (1) Mando, Control y Comunicaciones-Táctico (PEO C3T); (2) Sistema de información empresarial (PEO EIS); y (3) Inteligencia, Guerra electrónica y Sensores (PEO IEW&S). La PEO C3T es la oficina principal de la red táctica, La PEO EIA es la oficina principal para la defensa de la red empresarial y la PEO IEW&S es la oficina principal para las iniciativas ciberespaciales de las operaciones de defensa.
25. Maier and Cook, «Hacking Cyber Stovepipes».
26. *Ibid.*
27. Yogi Berra y Dave H. Kaplan, *You Can Observe a Lot by Watching: What I've Learned About Teamwork From the Yankees and Life* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2008).
28. Field Manual (FM) 6-0, *U.S. Commander and Staff Organization and Operations* (Washington, DC: U.S. GPO. mayo de 2014, págs.
29. Department of Defense, Instruction 5000.02, Operation of the Defense Acquisition System, 7 de enero de 2015, accedido el 26 abril de 2016, <http://www.dtic.mil/whs/directives/corres/pdf/500002p.pdf>. Serán necesarios varios sistemas de desarrollo y despliegues de software típicamente a fin de satisfacer los requerimientos aprobados para un incremento de capacidad.
30. ARCYBER/2nd Army Support Element, *Army Cyberspace Operations*.
31. Michael J. Pellowski, *The Little Giant Book of Baseball Facts* (New York: Sterling Publishing Company, 2007).Workman Publishing Company, 2007).
32. Una búsqueda del Capabilities and Army Requirement Oversight Council Management System reveló que, hasta el momento, el Ejército no ha aprobado ningún documento relacionado al ciberespacio; mientras tanto, la Fuerza Aérea y la Armada tienen varios documentos aprobados.
33. Esta es una cita mal atribuida que Yogi Berra alega jamás haber dicho. Sin embargo, hay fuentes contrarias. Ver Berra y Kaplan, *When You Come to a Fork in the Road, Take It*.



(Foto: Sgto. 1° Adrian Cadiz, Fuerza Aérea de EUA)

El secretario de Defensa Ash Carter (izquierda) y el secretario de Defensa Nacional de las Filipinas Voltaire Gazmin se dan la mano a bordo de un avión V-22 Osprey del Cuerpo de Infantería de Marina de EUA mientras salen del portaaviones USS *John C. Stennis*, 15 de abril de 2016 después de una visita al buque en el Mar del Sur de China. Carter visitó a las Filipinas como parte de una iniciativa para solidificar y reequilibrar la región del Pacífico asiático.

El peligro de las ideas delirantes—y cómo evitar que causen un conflicto

Una perspectiva sobre China

Coronel Michael J. Forsyth, Ejército de EUA

En 2015, tuve la oportunidad de ser el anfitrión de un alto oficial de China en su visita a Estados Unidos. Durante la visita, constantemente expresó que Estados Unidos debe respetar a China y que no debe seguir una política de contención. Sin importar el tema de discusión, el oficial siempre regresó a este tema. Me pareció que esta percepción de persecución bordeó la paranoia.

Dando por hecho que las declaraciones del oficial chino representaron los puntos de vista de los líderes de su país, me acordé de la situación con Alemania imperial antes de la Primera Guerra Mundial. Un miedo irracional de involucramiento incidió en la clase política y militar de Alemania, una mentalidad que contribuyó al comienzo de la Primera Guerra Mundial. Me preguntaba si los actuales líderes chinos, parecidos a los líderes alemanes del pasado, comenzaban a pensar que otros países en su región intentaban rodearlos. Si es así, el precedente histórico sugiere que dicha paranoia por parte de China podría tener graves consecuencias, especialmente si China reaccionara de manera exagerada a las amenazas percibidas sobre su soberanía.

A fin de evitar esta confusión y las consecuencias que podrían resultar, Estados Unidos y sus socios de Asia-Pacífico deben esforzarse por desbaratar la idea —donde exista entre los líderes chinos— que Estados Unidos y sus socios intentan encerrar a China. Estados Unidos puede evitar esta confusión con una estrategia de equilibrio cuidadosamente implementada.

Alemania antes de 1914

En 1871, una Alemania unida surgió en el escenario mundial como una gran potencia después de la derrota espectacular de Francia en la Guerra Franco-Prusiana¹. Antes de 1871, las poblaciones germánicas estaban divididas en decenas de reinos, ducados, principados y ciudades libres, así como dos grandes Estados alemanes, Austria y Prusia—que estaban compitiendo por el liderazgo de esta mezcla extensa de entidades políticas. En esta contienda, Prusia había aumentado de manera constante en poder durante el transcurso de los siglos XVIII y XIX, obteniendo gran influencia entre estos distintos Estados alemanes, la mayoría pobres, mientras la influencia de Austria lentamente había disminuido. Sin embargo, estos Estados alemanes poderosos estaban compitiendo por unir a los reinos de etnicidad alemana más débiles bajo una sola bandera de liderazgo de habla alemana².

La competición llegó al punto crítico en 1866 cuando Austria y Prusia entablaron una corta guerra para lograr la hegemonía sobre los menores Estados alemanes. Prusia sorprendió a Austria con una victoria rápida y decisiva en Königgrätz, el 3 de julio de 1866. El Imperio austriaco asumió una posición subordinada a Prusia de allí en adelante³. Entonces, Prusia estableció una confederación libre de Estados alemanes que no llegó a formar una unificación política completa. Sin embargo, se cedió un suficiente nivel de control de la política exterior a Prusia que le permitió dictar que acciones tomar a sus vecinos⁴.

En 1870, la prolongada fricción entre los franceses y prusianos los llevó a la guerra. El canciller prusiano Otto von Bismarck inventó una crisis que requeriría que Prusia actuara para salvar su honor. Con el apoyo de las fuerzas de la confederación y su propio gran ejército, Prusia desplegó un ejército combinado que abrumó a Francia. Al final de las hostilidades en 1871, Bismarck aprovechó la oportunidad para proclamar un Imperio alemán unificado bajo el liderazgo del rey prusiano, y en ese entonces emperador, Wilhelm I. En una ceremonia en 1871 en el Salón de los Espejos de Versalles en París, el nuevo Estado afirmó su dominio. Subsecuentemente, la nueva balanza de poder entre las grandes potencias de Europa se inclinaba excesivamente a favor de Alemania imperial⁵. En solo unos pocos años, una nueva nación forjada de una combinación de reinos y ducados diversos, desunidos y débiles se convirtió en el poder más fuerte en el continente de Europa. Como tal, Alemania recibió respeto y fomentó miedo entre sus vecinos.

Francia, Gran Bretaña y Rusia, percibiendo una amenaza mutua del nuevo Imperio alemán, formaron lo que llegó a ser conocido como el *Triple Entente* en 1907 para contrarrestar el auge rápido de Alemania. Los tres países consideraron su alianza como una póliza de seguros en contra de la futura expansión alemana, a través de compromisos de apoyo mutuo mediante fuerzas militares en el caso de un conflicto.

Los líderes alemanes, por otra parte, naturalmente consideraron esta alianza como un esfuerzo para detener el auge de Alemania. Como resultado, los líderes alemanes —particularmente el káiser Wilhelm II, que sucedió a Wilhelm en 1888— llegaron a pensar que sus vecinos intentaban rodear a Alemania. En el caso de Wilhelm, algunos historiadores piensan que su



(Foto: cortesía de Wikipedia)

Preocupado con la percepción de que los grandes poderes de Europa estaban conspirando para rodear a Alemania y limitar su poder e influencia en el continente, el káiser Wilhelm II, emperador de Alemania y rey de Prusia, se reunió el 8 de diciembre de 1912 con altos asesores militares alemanes para discutir los cursos de acción, incluyendo la posibilidad de declarar la guerra. La reunión llegó a ser conocida como «el Consejo de Guerra».

estado mental rayó en la paranoia. En sus interacciones con otros líderes europeos, Wilhelm y sus ministros declararon rutinariamente que Alemania requería «un lugar bajo el sol» y un espacio vital adecuado⁶. Su modo de pensar es considerado una de las razones principales para el estallido de la Primera Guerra Mundial en que Alemania atacó primero para impedir ser rodeada.

China desde la Segunda Guerra Mundial

La encarnación moderna de China como una nación es, de cierta manera, paralela con el auge de Alemania. A fines del siglo XX, China comenzó a ascender de un largo período de sometimiento colonial. En 1949, los comunistas chinos derrotaron a los nacionalistas después de una guerra prolongada y despiadada. Esto fue la culminación de la lucha para quitarse el yugo

colonial impuesto sobre el pueblo chino, primero por varios poderes europeos y luego por Japón. Entre 1945 y 1949, los elementos con ideologías políticas opuestas lucharon el uno con el otro para establecer una hegemonía en China. Los comunistas, que lograron la victoria, rápidamente establecieron un estricto sistema de gobierno central controlado que condenó a China a un período de crecimiento atrofiado y represión política.

Sin embargo, en la década de los años 70 del siglo XX, una nueva generación de líderes comenzó a dirigir a China en un nuevo curso después de la muerte de Mao Zedong. Los nuevos líderes buscaban un mayor nivel de prosperidad y crecimiento económico para China a través del capitalismo gestionado por el Estado. No se abandonó el comunismo, pero se liberalizaron y modificaron muchos de sus mecanismos económicos para permitir el crecimiento, aunque aún supervisado centralmente por el partido. Como resultado, China emergió del estancamiento y la pobreza hasta llegar a un nivel de prosperidad económica sin precedentes y un mayor grado de influencia política en el mundo. Ya para la década de los años 90, el crecimiento económico anual de doble cifra impulsaba a China hacia un lugar entre las naciones de primer orden. Junto con su crecimiento abrumador vino la demanda de China por más respeto⁷.

Parecidos a los puntos de vista de las naciones vecinas con respecto a Alemania en Europa antes de la Primera Guerra Mundial, a fines de la década de los años 90, los vecinos de China comenzaron a temer que ese país se entrometería en su soberanía. Las acciones tales como las pruebas de misiles frente a la costa de Taiwán en 1996 y la reclamación de las islas Spratly, que se originaron casi al mismo tiempo, han incitado estos temores⁸. Por lo tanto, algunos Estados han tomado medidas para proteger sus intereses. Por ejemplo, después de un período de décadas de relaciones frías entre los dos, India y Estados Unidos están desarrollando una fuerte relación que incluye acuerdos tanto económicos como de seguridad. Según Ted Galen Carpenter, iniciativas como estas motivan a los líderes chinos a pensar que Estados Unidos está encabezando «una estrategia de contención contra China»⁹.

En respuesta, China responde a la percibida contención por medio de un acercamiento con Rusia. Desde 2013, China y Rusia han estado cooperando para beneficiarse mutuamente. Por ejemplo, en 2013, las dos naciones firmaron un acuerdo de US\$ 270 mil millones

para doblar la cantidad de petróleo entregado a China. En 2015, Rusia y China firmaron un acuerdo en el que Rusia construiría un oleoducto para facilitar la entrega de gas natural desde Siberia¹⁰.

China y Rusia tienen una larga historia de antagonismo, como es el caso con Rusia y Estados Unidos. Sin embargo, si China y Rusia ahora están colaborando, ¿por qué? En el caso de Rusia, un acuerdo económico con China ofrece una manera de disminuir el impacto de las sanciones económicas sofocantes que fueron impuestas por el Occidente debido a las acciones severas de Rusia en Ucrania. Sin embargo, en el caso de China, ignorar la relación antagonista previa con Rusia parece ofrecer una manera de contrabalancear la situación con Estados Unidos y, de este modo, proporcionar protección contra la contención¹¹. Puede encontrarse un paralelo histórico en los esfuerzos de Alemania de contrabalancear la Triple Entente con la Triple Alianza de Italia, Austria-Hungría y Alemania (así como una alianza con el Imperio Otomano).

De hecho, los paralelos del auge de Alemania en el siglo XIX y el auge moderno de China son bastante fascinantes. Al igual que Alemania había surgido como un gran poder de una amplia situación de atraso, China surgió de la misma manera en el siglo XX. Además, las reivindicaciones y declaraciones expresadas por los líderes son similares. Por ejemplo, durante una reunión de la Asociación de Naciones del Sudeste asiático en 2010, según el periodista John Pomfret del periódico *Washington Post*, algunos asistentes afirmaron que oyeron al ministro de relaciones exteriores chino decir: «China es un país grande y otros países son pequeños»¹². Si esta declaración refleja las actitudes prevalentes, la demanda de China por el respeto combinada con reivindicaciones con respecto a la hegemonía regional —que algunas personas han denominado la Doctrina Monroe china— son reminiscente de una época anterior¹³.

Una consecuencia del poder chino es que las naciones que lindan el país, las Filipinas, Vietnam, Corea del Sur y Japón, han desarrollado vínculos más estrechos entre sí. Además, debido a la injerencia de China en las vías marítimas internacionales, Estados Unidos también se ha acercado aún más con estos países.

Si bien no hay alianzas formales actuales o tratados de confianza mutua en vigencia, el incremento de relaciones más estrechas entre Estados Unidos y los

vecinos regionales de China han hecho que algunos eruditos y líderes creen que hay una iniciativa dedicada de contener a China. De hecho, como observa el autor Biwu Zhang, aún existe la acusación de algunos eruditos chinos que Estados Unidos está instigando disputas entre China y sus vecinos como una manera de incrementar las dificultades de China¹⁴. De nuevo, esto hace eco del pasado, cuando los líderes de Alemania imperial llegaron a pensar que el Entente estaba rodeándolos y que fue necesario tomar acción. Malinterpretando las percepciones alemanas, los soldados, políticos y diplomáticos del Entente no previnieron el cataclismo de la Primera Guerra Mundial ante una Alemania en auge. ¿Actuarán los líderes de manera distinta para evitar un enfrentamiento con una China en auge en este siglo?

Una propuesta de política para mejorar las relaciones con China

Los patrones históricos posiblemente pueden ayudarnos a encontrar maneras de evitar las mismas trampas. Los líderes chinos temen la contención porque ellos no quieren que China pierda su influencia, se estanque o, de algún modo, llegue a ser subyugada a los deseos e intereses de otras naciones, como fue antes de 1949. Tal futuro es impensable e intolerable para los chinos¹⁵. Por lo tanto, ¿cómo pueden Estados Unidos y otras naciones en la región del Pacífico asiático cambiar esta percepción entre los líderes chinos?

Ashley J. Tellis, de la Fundación Carnegie para la Paz Internacional, ha realizado un estudio excelente con recomendaciones sólidas que podría evitar promover la percepción entre los líderes chinos de que Estados Unidos intenta implementar una política de contención. Su planteamiento sugiere promover el equilibrio y la cooperación en lugar de la contención. Las recomendaciones principales para los formuladores de política en EUA para lograr tal equilibrio son reforzar a los actores regionales, profundizar selectivamente la globalización, fortalecer las capacidades militares de EUA y revitalizar la economía de EUA¹⁶. La implementación eficaz de la política general de equilibrio y crecimiento amplio de Tellis debe ser apoyada por cuatro elementos críticos: transparencia, colaboración, inclusión y acuerdo¹⁷.

Por siglos, un equilibrio entre los grandes poderes del mundo, formados por bloques, fue dirigido por líderes políticos con el propósito de mantener la paz.

Fue solo después de la Segunda Guerra Mundial que Estados Unidos implementó una política de contención para contrarrestar la expansión de la Unión Soviética.

La contención funcionó en ese caso, pero no funcionaría con respecto a China. En primer lugar, las economías de China y Estados Unidos están inextricablemente interconectadas. Por el contrario, durante la Guerra Fría, las economías de EUA y la Unión Soviética estaban casi completamente separadas como socios comerciales en bloques ideológicos contrapuestos. En segundo lugar, el espacio geopolítico hace la contención sumamente problemática debido a su centralidad en la costa del Pacífico. Además, las ambiciones expansionistas soviéticas se llevaron a cabo a nivel mundial, mientras China no necesariamente desea la expansión, aun en un nivel regional. En realidad, lo que China probablemente quiere más es la hegemonía regional y reconocimiento como la primera nación en el Pacífico. Por lo tanto, la contención de China haría poco puesto que sus ambiciones se limitan a su propia región¹⁸. De este modo, el equilibrio tiene más sentido que la contención pero, ¿cómo funcionaría?

El equilibrio no trata de formar un bloque de naciones en Asia para contrarrestar a China desde una perspectiva militar o económica. Más bien, como señala Tellis, la creación de equilibrio en Asia «se concentraría principalmente en limitar la capacidad de Pekín de abusar de sus capacidades nacionales crecientes que socavan el poder estadounidense»¹⁹. En lugar de formar facciones opuestas, el equilibrio impulsaría a China a conformarse con las normas internacionales. A fin de implementar una estrategia de equilibrio, Estados Unidos debe «respaldar a sus socios asiáticos, desagraviar las pérdidas... sufridas [por Estados Unidos] debido a la participación china en el comercio mundial, reinvertir en el sostenimiento de la superioridad militar necesaria para la proyección de poder eficaz de EUA en todo el mundo y revitalizar su economía nacional»²⁰.

En suma, el equilibrio tiene que ver con el recondicionamiento del poder estadounidense mientras se trabaja estrechamente con amigos en la región, fortaleciéndolos y resolviendo los temores que puedan tener que podrían causar enfrentamientos innecesarios. Por lo tanto, Estados Unidos debe ser visto como redirigiendo sus esfuerzos para solidificar su propia economía y fortalecer a sus amigos en lugar de buscar la contención de China.

Para hacer funcionar una estrategia de equilibrio, Estados Unidos primero debe realizar sus esfuerzos con una transparencia total²¹. La transparencia ayuda a fomentar la confianza y esta es la única manera de desarmar las sospechas de los chinos. Por lo tanto, Estados Unidos debe hacer una declaración clarísima sobre su política de equilibrio y su apoyo al crecimiento amplio de todas naciones en el Pacífico «para demostrar su valía estratégica e incrementar la cooperación mutua» por el beneficio de todos²². La política debe integrar todos los instrumentos de poder nacional, con un balance entre los instrumentos diplomáticos, informativos, militares y económicos.

En segundo lugar, Tellis declara que, «Estados Unidos (y sus amigos) deben participar conjuntamente con China en múltiples niveles, tanto bilateral como multilateralmente», incluyendo intercambios industriales, sociales, militares y educacionales²³. En su análisis de percepciones chinas, Zhang descubrió una línea de pensamiento entre algunos intelectuales chinos que podría apoyar al planteamiento ofrecido por Tellis. Esto sugiere que habría una oportunidad para llevar a cabo colaboración significativa con los chinos sin avivar los temores de ser rodeados²⁴.

Sin embargo, Estados Unidos necesita evitar realizar esfuerzos conjuntos que resulten ser inconsistentes con la política general. La inconsistencia da la apariencia de debilidad y una carencia de integridad. Por otra parte, las fuerzas armadas no deben parecer estar en la vanguardia de las iniciativas de política, mientras los asuntos diplomáticos, informativos y económicos se quedan a distancia. Esto podría llevar a una mala interpretación y desconfianza, con los líderes chinos denunciando los esfuerzos que tienen el objetivo de fortalecer relaciones y mejorar la cooperación y asociación. Por lo tanto, la colaboración debe tener un mensaje claro, uniformemente comunicado en todos los elementos de poder nacional, con las fuerzas armadas en apoyo de las iniciativas.

En tercer lugar, Estados Unidos debe incluir a China en todas las decisiones internacionales y en el desarrollo de protocolos y políticas mundiales²⁵. No puede permitirse que China actúe como un espectador en el escenario mundial.

Actualmente, China recurre a su política de no intervención en los asuntos internos de otras naciones para evitar la participación en los esfuerzos para

mantener la estabilidad global. A veces, China no hace nada en las crisis mundiales, criticando a otras naciones que intentan imponer orden en donde hay caos. Sin embargo, China ya no puede reservarse el derecho de quejarse mientras hace muy poco si quiere ganarse el respeto que desea. Si China quiere el respeto, se le debe instigar a que participe más en la comunidad mundial. China debe ser estimulada a asociarse con otras naciones para prevenir o estabilizar las crisis por el bien de todos²⁶. Tellis destaca en su estudio que Estados Unidos debe persuadir a China a aceptar estos puntos.

En último lugar, a pesar de las innumerables áreas de desacuerdo, Tellis identifica los esfuerzos en que China, sus vecinos y Estados Unidos pueden trabajar en conjunto. Entre estos se encuentran la cooperación para profundizar los vínculos comerciales y combatir el terrorismo.

Todas las naciones en la región del Pacífico asiático obtienen grandes beneficios del comercio entre sí. El aumento de comercio entre las naciones podría llevar recompensas para todos los participantes²⁷. Además, China, Estados Unidos y sus socios colectivamente siguen siendo vulnerables ante los grupos terroristas. Estados Unidos ha aprendido muchas lecciones en la última década que podrían ser de ayuda a China, que tiene una amenaza grave del Islam radical en sus provincias en el noroeste del país. Los dos países y otros en la región pueden colaborar como socios para atacar este problema común. Esta cooperación podría eliminar las barreras, fortalecer la confianza y entendimiento, así como evitar que China malinterprete la intención de otras naciones.

Conclusión

La historia no es una plantilla que puede usarse para predecir acontecimientos o resultados específicos en el futuro. Sin embargo, una revisión del pasado puede revelar patrones desde los cuales podemos considerar



(Foto: Armada de EUA, 1^{er} Maestre Nardel Gervacio)

El comodoro Wang Jiansum, jefe de estado mayor de la Flota del Mar del Este del Ejército Popular de Liberación (Armada) y comandante del buque de guerra chino *Jinan* del Grupo de Tarea de Escolta, le muestra el puente del buque al contraalmirante John Fuller, comandante de la Región Naval de Hawái y del Grupo de Superficie Naval del Pacífico Medio, 13 de diciembre de 2015, durante una visita portuaria rutinaria al estado de Hawái.

los desafíos hoy en día. Un análisis superficial de los acontecimientos demuestra similitudes extrañas entre la Alemania imperial de hace un siglo y la China de hoy en día. Una sensación de paranoia de ser rodeado incidió en el comportamiento de los líderes alemanes, resultando en traspies que lanzaron al mundo en una guerra devastadora. Basado en mi observación personal y en una encuesta de fuentes publicadas, es posible que China este desarrollando una falsa ilusión similar en la que Estados Unidos está dirigiendo un esfuerzo para encerrar a su país. El peligro es que esta situación podría llevar a errores de juicio y respuestas exageradas—un conflicto innecesario.

Se puede prevenir el conflicto si Estados Unidos usa todos los instrumentos de poder nacional para lograr el equilibrio de poder en el que China no es restringida. Una política de equilibrio debe fortalecer la economía de EUA así como la de sus socios, mantener el poder militar de EUA y dejar de centrarse en China. Inherente al éxito de esta política es disminuir el sentimiento entre los líderes chinos que Estados Unidos intenta contener su país. Estados Unidos puede lograrlo con una expresión clara de su deseo de beneficio mutuo.

Hacer de China un socio — conjuntamente con los amigos en la región— en lugar de un adversario

puede prevenir un conflicto que resultaría catastrófico para todos. ■

El coronel Michael J. Forsyth, Ejército de EUA, es el jefe de estado mayor de la Región de Alaska del Comando de Defensa Aeroespacial de Norteamérica (NORAD) y el Comando de Alaska en la Base Conjunta Elmendorf-Richardson, estado de Alaska. Cuenta a su haber con una maestría en Estudios Estratégicos de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA y maestrías de la Escuela de Estudios Militares Avanzados del Ejército de EUA y la Universidad Estatal de Luisiana. Previamente fue comandante de la 196ª Brigada de Infantería en el Fuerte Shafter, estado de Hawái. Forsyth tuvo cuatro despliegues de combate, uno durante la Operación Desert Storm y tres en Afganistán. Es autor de tres libros sobre campañas de la Guerra Civil de EUA.

Referencias bibliográficas

1. Christopher Clark, *Iron Kingdom: The Rise and Downfall of Prussia, 1600-1947* (Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 2006), p. 510.
2. *Ibid.*, págs. 531-33.
3. *Ibid.*, págs. 542 y 545-46.
4. Michael Sturmer, *The German Empire, 1870-1918* (Nueva York: The Modern Library, 2000), págs. 15-24.
5. Sturmer, *The German Empire*, págs. 3-5; y Gordon Craig, *Germany, 1866-1945* (Nueva York: Oxford University Press, 1978), págs. 33-34.
6. Sturmer, *The German Empire*, xxi, págs. 84-85, y 88-90; y Clark, *Iron Kingdom*, págs. 553-55.
7. Ashley J. Tellis, *Balancing Without Containment: An American Strategy for Managing China* (Washington, DC: Carnegie Endowment for International Peace, 2014), págs. 3 y 13.
8. John Thornhill, «China's Neighbors Get Nervous» *International Forum* en línea, 2 de diciembre de 2002, accedido 12 de mayo de 2016, <http://www.internationalforum.com/Articles/chinas%20neighbors%20get%20nervous%20by%20Thornhill.htm>.
9. Ted Galen Carpenter, «Is India the Latest Component of a U.S.-Led Encirclement Strategy against China?» sitio web del Cato Institute, 12 de febrero de 2014, accedido 10 de mayo de 2016, <http://www.cato.org/publications/commentary/india-latest-component-us-led-encirclement-strategy-against-china/>.
10. Denis Pinchuk, «Rosneft to Double Oil Flows to China in \$270 Billion Deal», *Reuters* en línea, 21 de junio de 2013, accedido 12 de mayo de 2016, <http://www.reuters.com/article/us-rosneft-china-idUSBRE95K08820130621>; y Edward C. Chow y Michael Lelyveld, «Russia-China Gas Deal and Redeal», *Center for Strategic & International Studies*, 11 de mayo de 2015, accedido en línea 13 de mayo de 2016, <http://csis.org/publication/russia-china-gas-deal-and-redeal>.
11. Peter Harris, «The Geopolitics of Sino-Russian Rapprochement», *The Diplomat* en línea, 11 de julio de 2014, accedido 12 de mayo de 2016, <http://thediplomat.com/2014/07/the-geopolitics-of-sino-russian-rapprochement/>; y Daniel Wagner, «Why the China/Russia Rapprochement Won't Last», sitio web del Huffington Post, modificado por última vez el 10 de enero de 2015, accedido 12 de mayo de 2016, http://www.huffingtonpost.com/daniel-wagner/china-russia-rapprochement_b_6133480.html.
12. John Pomfret, «U.S. Takes a Tougher Tone With China», sitio web del *Washington Post*, 30 de julio de 2010, accedido 10 de mayo de 2016, <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2010/07/29/AR2010072906416.html>.
13. Tellis, *Balancing Without Containment*, p. 5. Tellis parece haber introducido el concepto de que la política exterior de China con respecto a sus vecinos es un tipo de Doctrina Monroe.
14. Biwu Zhang, «Chinese Perceptions of US Return to Southeast Asia and the Prospect of China's Peaceful Rise», *Journal of Contemporary China* 24(91) (2015): págs. 185-87 y 189. doi:10.1080/10670564.2014.918419. El autor de este estudio observa que él analizó 83 artículos y ensayos de una variedad de revistas científicas chinas. De este ejemplo, 75 artículos tenían una opinión negativa de las acciones de EUA con respecto a China. Treinta y cinco artículos tomaron una posición de que los esfuerzos de EUA debilitaban la influencia China en el Sudeste de Asia o empeoraban su situación de seguridad, sugiriendo una percepción prevaleciente que la meta de la política de EUA es socavar a China.
15. *Ibid.*, p. 188.
16. Tellis, *Balancing Without Containment*, x.
17. *Ibid.*, ix-x, págs. 5-6, 38, 50 y 84.
18. *Ibid.*, págs. 2, 24, 29-30 y 35-36.
19. *Ibid.*, p. 32.
20. *Ibid.*, p. 33.
21. *Ibid.*, p. 84.
22. *Ibid.*, p. 36.
23. *Ibid.*, p. 37.
24. Zhang, «Chinese Perceptions of US Return to Southeast Asia», págs. 189-90. Zhang descubrió que 29 de los 83 ensayos propusieron recomendaciones para la colaboración entre China y Estados Unidos. Muchos de ellos sugieren un planteamiento parecido a lo propuesto por Tellis.
25. Tellis, *Balancing Without Containment*, p. 87.
26. *Ibid.*, págs. 37-39.
27. *Ibid.*, págs. 38-39 y 42-44.

La utilidad táctica de sistemas hechos a medida

Dr. Robert E. Smith

Tenemos que evitar las soluciones que cuestan un millón de dólares para resolver problemas que cuestan cien dólares. Esto no nos pone en ventaja. Esto nos pone en una desventaja económica a nivel estratégico.

—General David G. Perkins, Comandante del Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército (TRADOC)

El Ejército tradicionalmente ha sido equipado para enfrentar lo que se anticipa, pero ganar en el mundo complejo de hoy en día requiere estar preparado para luchar contra un enemigo desconocido. Los futuros enemigos tendrán acceso a tecnologías comercialmente disponibles que previamente solo los grandes Estados nación podían comprar. Mientras tanto, los grandes Estados nación pueden duplicar o robar las inversiones de alta tecnología de EUA a una fracción del costo de la investigación. Por ejemplo, China rápidamente duplica las innovaciones de la Agencia de Proyectos Avanzados de Investigación del Departamento de Defensa (DARPA) y otras de EUA, frecuentemente mejorando los diseños. Pueden encontrarse pruebas de tales actividades en las reproducciones del robot Big Dog y aeronaves no tripuladas (*drone*) tipo Switchblade lanzadas de tubo¹. Estados Unidos ya no puede gastar miles de millones de dólares para desarrollar la próxima tecnología *stealth* y anticipar beneficios por veinte años; esa inversión probablemente no dará muchos resultados.

En el presente artículo, se analiza el concepto de combinar ambientes virtuales y la fabricación rápida para crear pertrechos militares hechos a medida específicos para una región o aún una batalla. El Ejército necesita un proceso poderoso de innovación para tener

el cálculo de rentabilidad de nuevo a favor de Estados Unidos e incrementar radicalmente la tasa de innovación de pertrechos militares.

En la década de los años 70 del siglo XX, Estados Unidos optó por compensar la superioridad numérica en los medios blindados de la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas por medio de la diferenciación tecnológica (el desarrollo de armas con capacidades superiores). Esto llevó al desarrollo del tanque Abrams y el vehículo de combate Bradley (junto con las municiones de precisión y tecnología *stealth*). Sin embargo, mientras cambiaba el mundo a lo largo de los años, aún se esperaba que estos vehículos funcionaran de manera intercambiable en cualquier parte donde se necesitaran.

A pesar de un mundo cambiado, el equipamiento aún debe proporcionar las capacidades máximas a los combatientes. Sin embargo, la multiplicidad de misiones que han surgido ha resultado en el desarrollo de sistemas excesivamente *especificados y delicados* que requieren avances tecnológicos extraordinarios (y caros). El Programa del Vehículo de Combate Terrestre (GCV), recientemente cancelado, proporciona un ejemplo excelente de un sistema delicado. Entre los requisitos del GCV figuraban una tripulación de tres soldados, espacio para llevar a nueve soldados de infantería y altos niveles de protección y letalidad—todos combinados en una plataforma individual. El resultado fue un vehículo de 75 a 85 toneladas, tácticamente horrible, que hubiera requerido avances tecnológicos extravagantes para poder ser útil.

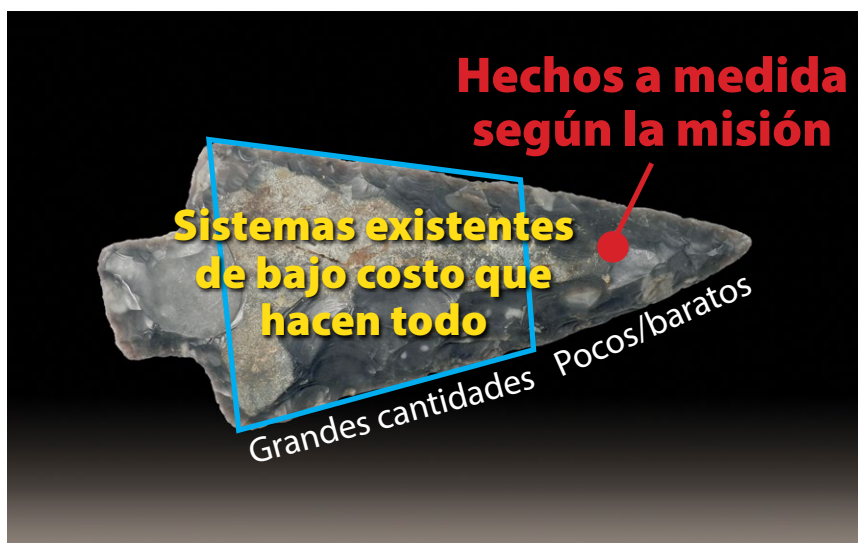
A diferencia de los sistemas exquisitos, los sistemas hechos a medida se centran en funciones y áreas geográficas específicas, e incluso enfrentamientos

específicos. Un enfoque estrecho permite un alto rendimiento sin el desarrollo innecesario de tecnologías extravagantes y costosas cuya meta es satisfacer demasiados requisitos.

La amplia gama de posibles ambientes operativos que el Ejército puede encontrar requiere vehículos con capacidades correspondientes. Por ejemplo, una solución para el tipo de vehículos en una megaciudad puede ser vehículos pequeños, parecidos a los manejados por la población del lugar. Por otra parte, un vehículo de pantano o de entrada anfibia tal vez necesite un sistema de propulsión de hélices, y en un ambiente desértico, requiera otro tipo de solución. La modularidad de componentes puede ser posible en todas estas plataformas, pero la estructura del casco probablemente tendrá que ser hecha a la medida.

Puesto que el Ejército cada vez más se convierte en una fuerza expedicionaria con base en el territorio continental de EUA, dondequiera que nos despluguemos, los actores regionales ya tendrán la ventaja de estar familiarizados con el terreno, incluyendo equipamiento adaptado al ambiente operativo. Por ejemplo, el tanque tipo K1 surcoreano es similar al tanque tipo M1 de EUA, salvo un sistema de suspensión hidroneumática, que incrementa los ángulos disponibles de elevación y depresión del cañón. Los ángulos incrementados proporcionan un alcance de fuego vertical mayor, una ventaja importante en las áreas urbanas densas y los terrenos montañosos que las rodean. Estados Unidos necesita este tipo de pertrechos militares hechos a medida para automáticamente tener una superioridad de capacidades sobre los sistemas enemigos.

En lugar del planteamiento actual de adquisición que busca una única solución para todo, dado que las plataformas luchan en formaciones, la punta de lanza del futuro (véase la figura 1) podría ser «afilada» de modo barato a través del despliegue de un pequeño número de sistemas bastante hechos a medida que se desempeñan excepcionalmente bien en un limitado conjunto de misiones. Es posible también que un



(Gráfico: Dr. Robert E. Smith)

Figura 1. Cómo los sistemas hechos a medida, según la misión o región, funcionan mejor que los sistemas delicados que «hacen todo» a un costo más bajo

pequeño número de pertrechos adaptados a una región específica puedan ser diseñados y desplegados.

Este proceso, capaz de producir rápidamente soluciones hechos a medida y específicas, sería difícil de duplicar por nuestros enemigos porque esto requiere una gran organización e inversión de capital. El proceso crearía una ventaja asimétrica para nuestras fuerzas que la mayoría de nuestros adversarios no podría responder fácilmente.

En el mejor de los casos, la fabricación rápida podría crear un sistema de adquisición que produce pertrechos militares específicos a un costo suficientemente bajo para hacer descartable el equipamiento. Puede realizarse una mayor reducción de gastos a través de la modernización de medios existentes del Ejército, tales como los vehículos de ruedas multiuso de alta movilidad (HMMWV) que operan bajo niveles de protección inadecuados para misiones tripuladas, con accesorios de autonomía que permite que la plataforma funcione sin un operador humano en el vehículo. Tales nuevos sistemas autónomos podrían cumplir misiones rutinarias y peligrosas.

Otra ventaja de los sistemas hechos a medida es que obligarán al enemigo a lidiar con una variedad de medios desconocidos de EUA, tal vez vistos por primera vez. Puesto que la protección y letalidad serán desconocidas para el enemigo, será asimétricamente difícil



(Foto: Textron AirLand, LLC)

Un avión tipo Scorpion, de Textron AirLand Armored, en vuelo, noviembre de 2014. Concebido como un avión de apoyo aéreo cercano (CAS) en un ambiente con baja amenaza de defensa antiaérea, se construyó el Scorpion en 23 meses, desde el concepto inicial hasta el primer vuelo, con componentes comercialmente disponibles, y un costo de aproximadamente US\$ 20 millones. Su costo de operación es de casi US\$ 3000, comparado con los casi US\$ 18 000 para un avión tipo F-16, haciendo la misma misión de CAS.

que ellos puedan desarrollar tácticas, técnicas y procedimientos de manera oportuna o material bélico para contrarrestar eficazmente estas nuevas capacidades.

Por más de una década, el Ejército ha promocionado la modularidad como una panacea para lograr la adaptabilidad y flexibilidad de sistemas. Sin embargo, la experiencia ha mostrado que cuando algo es modular, agrega algún tipo de peso o complejidad de interfaz. Por el contrario, un sistema específicamente construido siempre tendrá mayor rendimiento que un sistema modular por esta razón. La desventaja de un sistema específicamente construido es que carece de una capacidad adaptable inherente y las modalidades para lidiar con condiciones desconocidas. Una solución óptima probablemente sería una combinación de modularidad y adaptación.

Ejemplos de sistemas hechos a medida del mundo real

Ejemplos históricos excelentes de sistemas hechos a medida fueron aquellos desarrollados para la fase de asalto anfibio de la invasión del Día D en Normandía, Francia, en la Segunda Guerra Mundial². El asalto fracasado de los Aliados en Dieppe, Francia, en agosto de 1942, demostró cuán difícil fue desembarcar vehículos o soldados en una invasión anfibia³. Una lección clave aprendida del fracaso en Dieppe fue que se necesitaban medios blindados especializados para cruzar la arena blanda y los obstáculos en la playa. El general de división británico Sir Percy Cleghorn Stanley Hobart fue responsable del desarrollo de vehículos de combate blindados especializados (los «Funnies de Hobart») para superar estos obstáculos. Aplicando las lecciones

aprendidas de la experiencia de Dieppe, él desarrolló equipamiento y tácticas que no sólo mejoraron los diseños existentes, sino que también crearon tecnologías completamente nuevas. Estos vehículos excepcionales fueron facilitadores clave que permitieron que las fuerzas aliadas penetraran las defensas costeras para realizar un desembarco exitoso.

Un ejemplo más reciente es el avión de caza ligero de ataque Scorpion⁴. La empresa Textron AirLand dio a conocer el avión Scorpion en la Conferencia de Aire y Espacio de 2013 de la Asociación de la Fuerza Aérea. Los aviones Scorpion cuestan aproximadamente US\$ 20 millones cada uno. Fue fabricado de componentes comercialmente disponibles y fue del concepto inicial hasta el primer vuelo en 23 meses. Compare esto con el delicado avión F-35 Lightning, que comenzó en el tablero de dibujo a principios de la década de los años 90 del siglo XX y costó aproximadamente US\$ 157 millones cada uno. Sin lugar a dudas, el Scorpion y el F-35 no es una comparación justa, sin embargo, una comparación de los dos enmarca el problema.

Bill Anderson, presidente de Textron AirLand, ofreció una comparación más detallada, observando que, actualmente, Estados Unidos usa el súper avión F-16 en misiones de baja prioridad en Afganistán⁵. «No hay una amenaza de aire-aire allí. Gastan US\$ 18 000 por hora usando los F-16. Están malgastando la utilidad del avión en misiones para las cuales no fue diseñado», dijo Anderson⁶. En cambio, Textron proyecta el costo de operación de un avión Scorpion en US\$ 3000 por hora.

Mecanismos habilitadores

Si bien los sistemas hechos a medida ofrecen muchas ventajas, se crean nuevos desafíos cuando hay una gran variedad de sistemas de dicha naturaleza,



(Foto: Sgto. J. Mapham, fotógrafo oficial de la Oficina de Guerra, Museo Imperial de Guerra [H 37859])

Un instalador de alfombra Tipo C Marca II «Bobbin», uno de los Vehículos Blindados de los Ingenieros Reales (AVRE) durante la presidencia de Churchill, prepara el terreno para el pasaje de vehículos blindados sobre playas blandas en preparación para los desembarcos en Normandía, en el Día D, que tomarían lugar el 6 de junio de 1944. Este vehículo fue una de varias soluciones adaptadas para garantizar que los medios blindados invasores no se atascaran en la arena, desarrolladas bajo la dirección personal del general de división británico Sir Percy Cleghorn Stanley Hobart.

especialmente en la logística, adiestramiento y mantenimiento. El capitán Eric Elsmo proporciona un ejemplo del despliegue de un sistema hecho a medida y modular:

«Un tanque, o cualquier otra forma de equipamiento modular, que no es parte de la primera ola de una fuerza de combate, no necesariamente estaría equipado según el estándar para una unidad que se despliega. En el proyecto de Ejército Después del Próximo, podría específicamente desarrollarse el equipamiento modular para la contingencia y montarse durante el tránsito. El chasis puede venir de un lugar, mientras la torreta puede ser enviada de otro, con los dos siendo combinados en el teatro de operaciones. Entonces,

el nuevo medio blindado podría ser empleado en el impulso de logística o fase de reequipamiento de la operación»⁷.

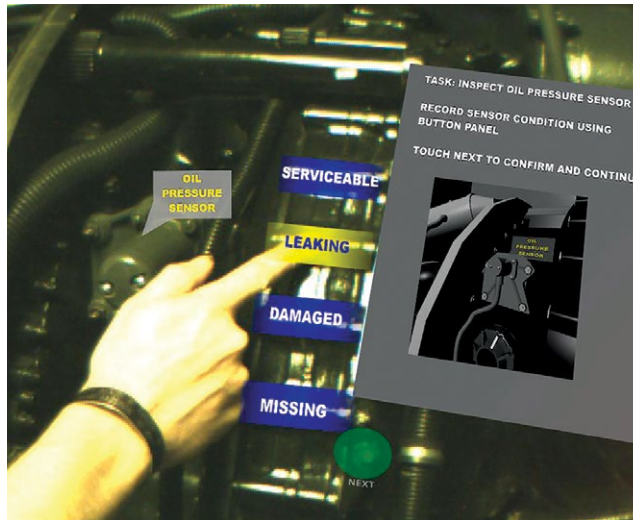
Mantenimiento y repuestos. En cuanto al mantenimiento, un elemento clave es desarrollar una base de datos de fabricación digital con un buen seguimiento de los repuestos. Con la llegada de la impresión y fabricación digital tridimensional (3D), puede adquirirse un nuevo repuesto tan fácilmente como escanear un código de barras y pulsar imprimir. El concepto de fabricación en posiciones avanzadas no es completamente nuevo en el Ejército. El Centro de Investigación, Desarrollo e Ingeniería Automotriz de Tanques del Ejército de EUA había desplegado un «hospital» móvil de repuestos en el pasado, el equivalente automotriz a una unidad de hospital quirúrgico móvil del Ejército⁸. La Fuerza de Aprovisionamiento Rápido de Equipamiento del Ejército comenzó a desplegar unidades de laboratorio expedicionarias en 2013, que incluye impresoras tridimensionales, máquinas de fresado asistido por computadora, herramientas de corte de láser, plasma y con chorro de agua, junto con otras herramientas comunes tales como sierras y equipamiento de soldadura⁹. Muy pronto, la industria llegará al punto donde aún las estructuras estáticas, tales como edificios, podrán ser fabricadas con una impresora tridimensional¹⁰.

La realidad aumentada para el mantenimiento y reparación. Actualmente, para hacer sus trabajos, los mecánicos dependen de su experiencia con el

equipamiento, grandes manuales y memorización de muchos de los procedimientos de mantenimiento. Con las nuevas capacidades de fabricación en posiciones avanzadas, las gafas de realidad aumentada pueden proporcionar instrucciones sistemáticas a los mecánicos sobre cómo reparar el equipamiento y cuáles herramientas usar mientras llevan a cabo los procedimientos de mantenimiento¹¹.

La reducción de adiestramiento. Con el fin de compensar el adiestramiento, imagine un soldado futuro que entra en su vehículo e inserta su tarjeta de acceso común. Primero, el asiento se ajusta automáticamente. Entonces, la pantalla de conducción se llena con las aplicaciones a la medida del soldado, parecido a una pantalla de teléfono inteligente. La pantalla solo indica las armas disponibles para las cuales el soldado ha calificado. Las pantallas también pueden ayudar a los soldados

comprender los parámetros de rendimiento de los vehículos. Por ejemplo, una línea puede aparecer en el terreno mediante la pantalla que muestra el grado máximo de viraje del vehículo sin un volcamiento. Toda esta funcionalidad podría seguir un soldado, sin importar en qué tipo de vehículo se monte, haciendo inconsecuente un requerimiento de adiestramiento extenso.

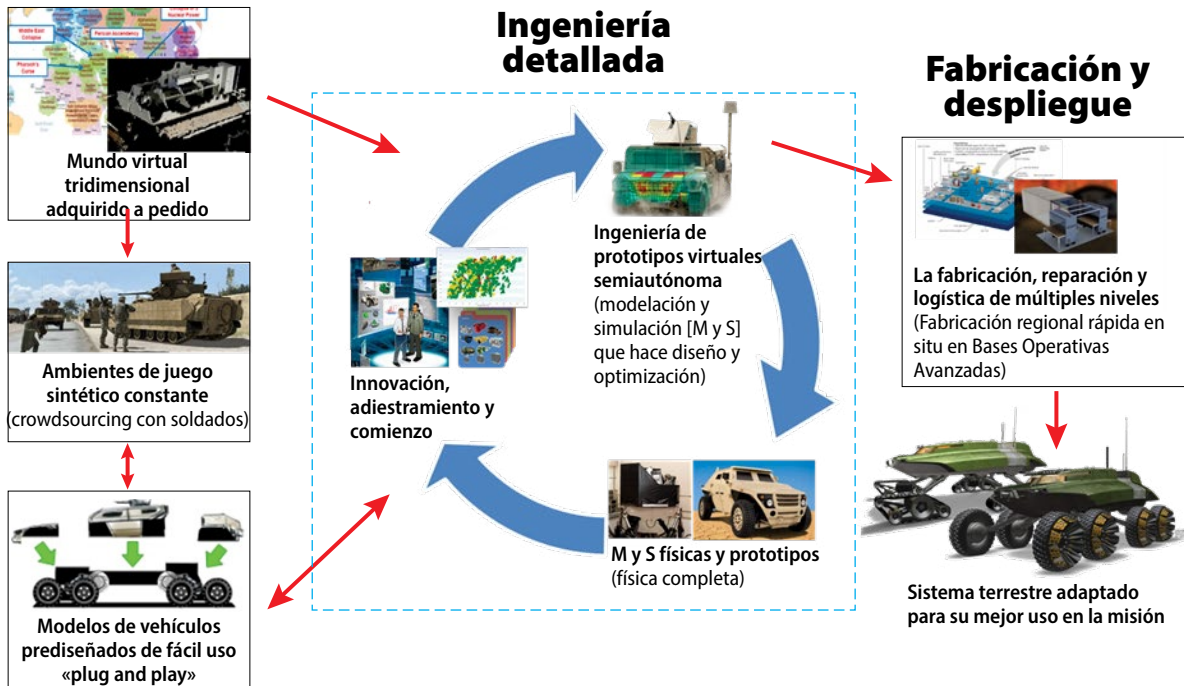


(Foto: Steve Henderson, Computer Graphics and User Interface Lab, Universidad de Columbia)

Arriba: Un dispositivo de rastreo de Realidad Aumentada para Mantenimiento y Reparación (ARMAR) guía a un mecánico, con el aparato en su cabeza, para que cumpla una tarea de mantenimiento dentro de un vehículo blindado de transporte tipo LAV-25A1.

Abajo: Un usuario manipula botones virtuales tridimensionales mientras recibe retroalimentación táctil de las ranuras subyacentes de una sección de compresión de un motor.

Ambiente de diseño inmersivo tridimensional colaborativo



(Gráfico: Dr. Robert E. Smith)

Figura 2. El proceso de Ingeniería de Sistemas SE205 para los sistemas terrestres

Desarrollo temprano de prototipos sintéticos. La iniciativa de desarrollo Prototipos Sintéticos al Principio (ESP) del Centro de Integración de Capacidades del Ejército ofrece una metodología viable para determinar cuál es la mejor combinación de tácticas y pertrechos militares en varios escenarios¹². El ESP permite que miles de soldados adapten las tácticas, estrategias, estructuras de fuerza y pertrechos de guerra a su manera para minimizar los costos mientras maximizan la eficacia de misión. De esta manera, el ESP podría tener el potencial de aprovechar el flujo libre de ideas entre los tecnólogos, oficinas de programa y los soldados para identificar y evaluar los conceptos al principio de la fase de diseño en un momento cuando los costos son bajos.

El uso de juegos es parte del proceso

El uso de juegos no es nuevo en el Ejército. Lo que es único del ESP es el concepto de comenzar un experimento en curso y lograr el acceso a las experiencias y capacidades mentales de miles de soldados. Los jugadores de ESP pueden ser cualquier persona, desde un soldado raso recientemente egresado del entrenamiento

básico hasta un veterano con treinta años de experiencia extensa en el combate. Dada la gran necesidad de Estados Unidos de implementar innovación en los procesos de adquisición y respuestas ágiles en las compras, el proceso de ESP podría abrir el camino para una nueva «revolución en asuntos militares»¹³. En el Informe de la Comisión del 11-S, se declaró que: «La imaginación no es un regalo normalmente relacionado con las burocracias... Por lo tanto, es crucial encontrar una manera de hacer rutinario, aún burocratizar, el ejercicio de la imaginación»¹⁴.

En la figura 2, se muestra un proceso futuro hipotético que usa los juegos de guerra virtuales con la fabricación rápida para adaptar los sistemas y estructuras de fuerza¹⁵. El punto de entrada del proceso comienza con el ESP (centro izquierda) que permite que miles de soldados pongan las capacidades a prueba¹⁶. Los soldados concentrarán su pericia colectiva para diseñar vehículos en colaboración con los ingenieros mientras simultáneamente optimizan la mejor doctrina, incluyendo la estructura de la fuerza. De esta manera, los soldados podrán modificar los vehículos en un mundo sintético antes de que empiece la producción y pueden observar

cómo sus modificaciones se comparan con los objetivos reales de una misión. Hay una alta probabilidad que incluso escenarios en tiempo real serán ensayados mediante el uso de vehículos aéreos no tripulados y satélites para crear instantáneamente ambientes geo-específicos, según lo mostrado en la parte superior izquierda de la figura 2.

A fin de evitar abrumar a los usuarios con las opciones de las combinaciones infinitas de tecnologías y modelos de los vehículos, los módulos de capacidades se desarrollarán en los ambientes de

juego según lo mostrado en el extremo inferior izquierdo de la figura 2. Entre estos, los modelos de vehículos serán las configuraciones preferidas de los módulos y tecnología que la «multitud» de soldado-jugadores concluye proporcionan una eficacia robusta para la misión. Se desarrollarán estos modelos mientras los usuarios compartan información y se aprovechen de las mejores ideas.

El ambiente de juego ayudará a proporcionar información a la investigación en el espacio de juego (*tradespace*), produciendo una nueva métrica de *utilidad táctica*, que medirá las estadísticas de eficiencia de combate de varias soluciones en múltiples escenarios. Dejando que los soldados prueben los sistemas virtuales en varias operaciones permitirá que los administradores de programa comparen la versatilidad y utilidad táctica con los costos, horarios y riesgos.

La preparación de tecnología para la impresión tridimensional de vehículos

El desarrollo del primer vehículo militar producido por el trabajo colaborativo en masa (*crowd-sourcing*) — el Fypmode de la Agencia de Proyectos Avanzados de Investigación de Departamento de Defensa (DARPA)



(Foto: Pete Souza, www.whitehouse.gov)

El presidente Barack Obama y vicepresidente Joe Biden examinan un coche Shelby Cobra, construido mediante la impresión tridimensional con fibra de carbón, durante una visita a la empresa Techmer Polymer Modifiers en Clinton, estado de Tennessee, 9 de enero de 2015.

y Local Motors— nos da una muestra del potencial de la competencia de ingeniería SE2025¹⁷. Jay Rogers, fundador de la empresa Local Motors, destaca que se ganan los conflictos no con el gasto de extensas cantidades de tiempo y miles de millones de dólares, sino que «ellos ganan los conflictos porque descubren lo que va a derrotar al enemigo y lo construyen»¹⁸. Agrega Rogers, «Tal vez no hicimos las mismas mejoras que hizo [el contratista], asegurándose que el puntal del amortiguador en el vehículo durara hasta un millón de millas. Pero si salva una vida y dura todo el conflicto, ¿no hemos hecho algo mejor?»

Se mostró el vehículo Fypmode al presidente Barack Obama, que solo tomó cuatro meses para producir, y él, con entusiasmo, observó:

«Esto no solo podría cambiar la manera en la que el gobierno usa el dinero público —piense en este concepto, en lugar de tener un tiempo de entrega de diez años para desarrollar una pieza de equipamiento, si pudiéramos aumentar el ritmo de la fabricación, esto ahorraría miles de millones de dólares del dinero público— también podría entregar la tecnología al teatro más rápidamente, lo que podría salvar vidas¹⁹.

Los desarrollos más recientes en vehículos impresos por medios tridimensionales debutaron en la Exhibición Internacional de Automóviles de 2015 en Detroit, estado de Michigan. Los Laboratorios Nacionales de Oak Ridge y Local Motors colaboraron para imprimir una réplica de un vehículo Shelby Cobra y un Strati, respectivamente²⁰. Dado que

Rogers sostiene que el material reforzado de fibra de carbón tiene características balísticas, el próximo paso lógico sería una inversión por parte de DARPA en un proyecto para determinar si los vehículos terrestres blindados impresos tridimensionalmente pueden ser producidos para resistir las amenazas balísticas y las que provienen desde abajo. Puede ser posible integrar losas y platos blindados en la carrocería, construir compartimientos para llenar con materiales expedientes tales como la arena, o proporcionar otras innovaciones. Actualmente, la desventaja más grande en la tecnología de impresión tridimensional es que es difícil garantizar la calidad de las partes porque cada máquina y proceso producen partes con un estándar de precisión distinto. Sin embargo, eso no debe presentar un desafío insuperable.

Conclusión

Ganar en un mundo complejo requiere un nuevo proceso de investigación, desarrollo y adquisición para aumentar la tasa de innovación mientras se



(Foto: cortesía de Wikipedia)

El Strati de Local Motors es el primer coche eléctrico impreso tridimensionalmente del mundo, mostrado aquí el 20 de septiembre de 2014. Lleva mucho menos tiempo para imprimir un Strati y tiene un acabado más áspero.

reducen los costos. Los sistemas hechos a medida podrían proporcionar tal capacidad a un precio más bajo, permitiendo diseños especializados para regiones o posiblemente batallas específicas. Se logra más utilidad por medio del uso máximo de la modularidad para que los sistemas se adapten. La misma naturaleza de este tipo de vehículo requiere un proceso ágil de ingeniería y fabricación de sistema que anticipa muchos escenarios con antelación.

El uso constante de juegos sintéticos ayuda a lograr esto de manera rentable mientras simultáneamente se considera tanto la táctica como la tecnología. La inversión en un nuevo proceso, como ha sido descrito en el presente artículo, puede proporcionar mayor rendimiento del dinero público que invertir en la tecnología cruda. ■

Nota de la redacción: Segmentos del presente artículo previamente fueron publicados en un artículo para la Conferencia Mad Scientist en el Fuerte Leavenworth, estado de Kansas, celebrada el 27 y 28 de octubre de 2015.

El Dr. Robert E. Smith es un ingeniero de investigación en la sección Analítica del Centro de Investigación, Desarrollo e Ingeniería Automotriz de Tanques del Ejército de EUA. Cuenta a su haber con un doctorado en Ingeniería Mecánica de la Universidad Tecnológica de Michigan. Su investigación incluye el aprendizaje de máquinas, extracción de datos de patrones de conducta, ingeniería de sistemas y fluidos computacionales. Smith ha trabajado en Ford Motor Company, Whirlpool Corporation y General Dynamics Land Systems.

Referencias bibliográficas

Epígrafe. Joe Gould, «Army Seeks Faster, Better Focused Acquisition», sitio web de Defense News, 31 de marzo de 2015, accedido 12 de mayo de 2016, <http://www.defensenews.com/story/defense/show-daily/ausa/2015/03/31/army-doctrine-acquisition-ausa/70717520/>.

1. Jeffrey Lin y P.W. Singer, «'Da Gou,' China's Own Big Dog Robot», sitio web de *Popular Science*, 5 de septiembre de 2014, accedido 12 de mayo de 2016, <http://www.popsci.com/blog-network/eastern-arsenal/da-gou-chinas-own-big-dog-robot>; News Desk, «Chinese Combat Recce Vehicle Displayed with Copies of U.S. Killer Micro-Drones», sitio web de Defense Update, 13 de noviembre de 2014, accedido 12 de mayo de 2016, http://defense-update.com/20141113_chinese-combat-recce-vehicle-displayed-with-copies-of-us-killer-micro-drones.html.
2. Jessica Talarico, «The 'Funny' Tanks of D-Day», sitio web del Imperial War Museum, accedido 12 de mayo de 2016, <http://www.iwm.org.uk/history/the-funny-tanks-of-d-day>.
3. Julian Thompson, «The Dieppe Raid», sitio web de la BBC, modificada por última vez 30 de marzo de 2011, accedido 12 de mayo de 2016, http://www.bbc.co.uk/history/worldwars/wwtwo/dieppe_raid_01.shtml.
4. Russell Hotten, «Farnborough Airshow: The Scorpion in Search of a Customer», sitio web de la BBC News, 15 de julio de 2014, accedido 12 de mayo de 2016, <http://www.bbc.com/news/business-28260781>.
5. *Ibíd.*
6. *Ibíd.*
7. Eric Elsmo, «Modular Design for Future Logistics», *Army Logistician* 31(3) (mayo-junio de 1999): p. 25, accedido 12 de mayo de 2016, <http://www.alu.army.mil/alog/1999/mayjun99/pdf/mayjun1999.pdf>.
8. Meg Williams, «Moving Technology Forward—Mobile Parts Hospital Manufactures Replacement Parts in Kuwait», *Army AL&T* (marzo-abril de 2004), págs. 50–53, accedido 12 de mayo de 2016, http://www.cleggind.com/50_Moving_Technology_Forward.doc.pdf.
9. David J. Hill, «3D Printing on the Frontlines—Army Deploying \$2.8M Mobile Fabrication Labs», sitio web de Singularity Hub, 28 de febrero de 2013, accedido 12 de mayo de 2016, <http://singularityhub.com/2013/02/28/3d-printing-on-the-frontlines-army-deploying-2-8m-mobile-fabrication-labs/>.
10. «Contour Crafting: Robotic Construction System», sitio web de la University of Southern California, sin fecha, accedido 12 de mayo de 2016, <http://contourcrafting.org/>.

11. Steve Henderson y Steven Feiner, «Augmented Reality for Maintenance and Repair (ARMAR)», sitio web del Columbia University Computer Graphics & User Interfaces Lab, accedido 12 de mayo de 2016, <http://monet.cs.columbia.edu/projects/armar/>.
12. Brian Vogt, «ARCIC to Leverage Early Synthetic Prototyping to Shape the Future Army», sitio web del Army Capabilities Integration Center, 26 de noviembre de 2013, accedido 12 de mayo de 2016, <http://www.arcic.army.mil/Articles/cld-ARCIC-to-Leverage-Early-Synthetic-Prototyping-to-Shape-the-Future-Army.aspx>.
13. Scott Stephenson, «The Revolution in Military Affairs: 12 Observations on an Out-of-Fashion Idea», *Military Review* 90(3) (mayo-junio de 2010): págs. 38–46.
14. Thomas Kean y col., *The 9/11 Commission Report*, National Commission on Terrorist Attacks upon the United States (22 de julio de 2004): p. 344, accedido 12 de mayo de 2016, <http://www.9-11commission.gov/report/>.
15. Robert E. Smith y Brian D. Vogt, *A Proposed 2025 Ground Systems "Systems Engineering" Process* (Fuerte Belvoir, Virginia: Defense Acquisition University, 2014), accedido 12 de mayo de 2016, <http://oai.dtic.mil/oai/oai?verb=getRecord&metadataPrefix=html&identifier=ADA608885>.
16. *Ibíd.*
17. «SE2020: 2025 Small Business Competition», sitio web de la Federal Aviation Administration (FAA), accedido 12 de mayo de 2016, http://www.faa.gov/about/office_org/headquarters_offices/ang/offices/management/se2020/sbc/. La SE2025 es una competencia de ingeniería de sistemas de microempresas patrocinada por la FAA que concede contratos en apoyo del Sistema de Transporte Aéreo de Próxima Generación y otros programas de la FAA.
18. Rebecca Boyle, «How the First Crowdsourced Military Vehicle Can Remake the Future of Defense Manufacturing», sitio web de *Popular Science*, 30 de junio de 2011, accedido 12 de mayo de 2016, <http://www.popsci.com/cars/article/2011-06/how-first-crowdsourced-military-car-can-remake-future-defense-manufacturing>.
19. Rebecca Boyle, «Obama Announces \$500 Million Investment in Robots and Other Advanced Manufacturing Tech», sitio web de *Popular Science*, 24 de junio de 2011, accedido 12 de mayo de 2016, <http://www.popsci.com/technology/article/2011-06/robots-and-other-advanced-manufacturing-tech-gets-500-million-boost-obama>.
20. Brian Krassenstein, «ORNL 3D Prints Working Shelby Cobra Replica—President Obama Approves», sitio web de *3DPrint.com*, 10 de enero de 2015, accedido 12 de mayo de 2016, <http://3dprint.com/36433/3d-printed-shelby-cobra/>.

Acerca del Honor y Patriotismo

¿Son el honor y patriotismo cualidades morales intangibles e inherentes en el personal que participa en operaciones militares?

Mayor Manuel Gavidia, Ejército del Perú

Para responder esta pregunta, es prioritario entender lo que significan estos dos conceptos y cuál es la relación que existe entre ellos. El honor es esa cualidad moral que permite el cumplimiento de obligaciones y deberes para consigo mismo y para con los demás¹. Está relacionado con el conjunto de ideales y normas morales que aprendemos desde nuestros primeros años y que justifica conductas y explica relaciones sociales. Más aún, si bien es cierto que está estrictamente ligado a las normas sociales y éticas de la comunidad, el honor va más allá de pretender meramente quedar bien con la sociedad. Se trata en verdad del profundo convencimiento de llevar una conducta adecuada y cumplimiento de responsabilidades, no solo en provecho de uno mismo, sino también del prójimo.

En el ámbito militar, el honor está ligado no solamente a las normas y conductas aprendidas en la sociedad, sino también a las adquiridas en la carrera militar. Muchos de estos valores y conductas aprendidas en la sociedad se ven fortalecidos en el medio militar, pero a la vez nuevos valores y conceptos son asimilados por la persona durante su trayectoria en los centros de

instrucción, escuelas y unidades militares². Así pues, conceptos como el valor, la lealtad, compañerismo, honestidad y sacrificio se adhieren a las adquiridas del medio social. Otras como el patriotismo, la justicia, la verdad y el respeto son reforzadas en nuestros medios de formación castrense. Es decir, el militar, sobre la base de estos principios y valores adquiridos, siente el profundo deseo, convirtiéndose a la vez en una obligación moral de cumplir estrictamente con sus deberes y actuar con honor, aún poniendo en riesgo la seguridad e integridad personal.

El patriotismo es parte de los conceptos y normas sociales aprendidos por el individuo. Es el sentimiento de pertenencia a un determinado país de nacimiento o adopción. Es la profunda identificación con la cultura, ley, historia, tradición, valores, idioma, geografía etc., propias de una determinada nación. Pero sobre todo es el orgullo de pertenecer a una etnia, o grupo social que

(Fuente: Dirección de Informaciones del Ejército del Perú, DINFE)

Izquierda: Coronel Bognesi junto a su escritorio y su última carta (2015), por Juan León.



reside en un determinado territorio³. Este valor debe ser adecuadamente inculcado y equilibrado para evitar llegar a extremos, es decir, sentir el orgullo de pertenecer a un determinado grupo humano o nación, pero al mismo tiempo ser tolerantes y respetuosos con los demás países y naciones. Este sentimiento bien definido genera una mayor integración social y nacional haciendo actuar al hombre con responsabilidad y obligación en beneficio de la sociedad y nación a la que pertenece. El patriotismo es más arraigado en las fuerzas armadas, pues es el militar quien directamente es llamado a actuar en defensa de su nación.

Honor y Patriotismo están estrechamente ligados, pues el segundo es parte del primero en el sentido que es el sentimiento e ideal de amor por la tierra natal que nos crea la obligación de actuar con honor a fin de engrandecerla. Estos dos muy conectados valores, han sido dos de las principales razones por las que el hombre ha luchado en la historia de la humanidad. Es así que en el ámbito castrense existen muchos ejemplos que nos muestran la profunda determinación del militar por el cumplimiento del deber.

Uno de estos ejemplos es el accionar de un grupo de oficiales peruanos al mando del coronel Francisco Bolognesi Cervantes, en la magnánima batalla de Arica en 1880 durante la Guerra del Pacífico. Todos los militares peruanos que actuaron en esa batalla son considerados en el Perú como Héroes Nacionales, siendo además el coronel Bolognesi declarado como Patrono del Ejército del Perú. En 1879, cuando la Guerra del Pacífico se inició, Bolognesi, coronel en situación de retiro, con 62 años de edad pidió ser reincorporado nuevamente a filas, siendo nombrado comandante de la 3ª División destinada a operar en la campaña terrestre del Sur. Fue así que al mando de la 3ª División participó en las Batallas de San Francisco y Tarapacá el 19 y 27 de noviembre de 1879 respectivamente⁴. Pero, es cuando asume el mando del puerto de Arica, el 3 de abril de 1880, específicamente en la defensa de la plaza de Arica, donde Bolognesi junto con los oficiales bajo su mando, magnifican la demostración de honor y patriotismo, al decidir no rendirse ante una fuerza enemiga muy superior. A pesar de conocer de antemano la notoria inferioridad de condiciones aceptó la misión y realizó los preparativos para la fortificación de Arica.

La defensa de Arica representaba una acción estratégica decisiva en la Campaña del Sur y los militares

peruanos tenían profundo convencimiento de ello. Su férrea decisión se basó además en la esperanza de llegada de refuerzos del norte de aproximadamente 3000 hombres al mando del coronel Segundo Leiva, los cuales jamás llegaron. El destacable accionar de estos militares peruanos no se ve reflejado solamente en la batalla misma al defender este punto crítico ante un enemigo superior, sino que además el patriotismo y honor de su accionar están corroborados en diversos documentos escritos y relatos de posguerra⁵.

En las misivas enviadas por el coronel Bolognesi a su familia en esos días, se puede apreciar la profunda determinación, carácter y conducta personal de un militar formado con honor y arraigado amor a su patria. He aquí un fragmento de una de las cartas enviada a su esposa:

Adorada María Josefa:

Esta será seguramente una de las últimas noticias que te llegarán de mí... Los días y las horas pasan y las mismas como golpes de campana trágica que se esparcen sobre este peñasco de la ciudadela militar, engrandecida con un puñado



(Fuente: DINFE)

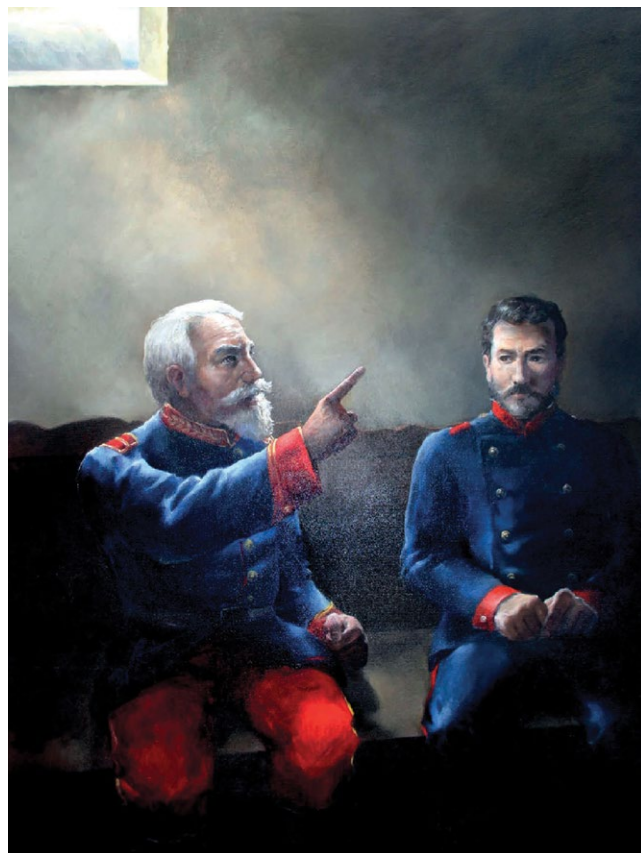
La última carta a mi amada María Josefa (2015), por Oscar Curitumay.

de patriotas que tienen su plazo contado y su decisión de pelear sin desmayos en el combate, para no defraudar al Perú... Nunca reclames nada, para que no crean que mi deber tuvo precio.

Besos para ti y Margarita. Abrazos a Melvin⁶.

Estos fragmentos de la carta, al igual que las otras misivas que actualmente son una evidencia histórica, demuestran el convencimiento del coronel Bolognesi, de cumplir con el deber más allá de los obstáculos y riesgos existentes, y más aún, aceptado el compromiso sin pedir nada a cambio.

Otro de los momentos históricos a destacar en esta batalla, es la firme e inquebrantable respuesta de todos los mandos militares peruanos al emisario enemigo quien había sido enviado con la misión de proponer y negociar una digna capitulación ante la evidente superioridad de sus fuerzas. «El ideal para el comando chileno era obtener la rendición de la plaza, ya que por las fortificaciones se previa una gran carnicería durante el asalto. Para esos efectos se envió al sargento mayor Juan de la Cruz Salvo para intimar la rendición, ofreciendo al coronel Bolognesi todos los honores de la guerra»⁷.



(Fuente: DINFE)

La heroica respuesta (2015), por Gonzalo Altamirano.

Primero, la individual respuesta del fogueado coronel: «Tengo deberes sagrados que cumplir y los cumpliré, hasta quemar el último cartucho», que lo inmortalizaría en la memoria del soldado peruano por la eternidad. Segundo, el apoyo indesmayable y absoluto a la decisión de su comandante por parte de los oficiales y mandos peruanos.

Bolognesi, después de dar su respuesta personal, ordenó venir a los oficiales bajo su mando, a fin de conocer la opinión de ellos. Y lo hizo en presencia del parlamentario enemigo, quizá seguro de que contaría con el apoyo de su oficialidad, pero también con la intención de abandonar egoísmos y altruismos personales, como así lo puso de manifiesto: «Esta es mi respuesta personal, pero permítame llamar a mis oficiales para conocer su decisión». Uno a uno fueron ingresando los mandos militares ante el llamado de su coronel. Uno a uno también fueron confirmando la decisión de defender Arica hasta el último esfuerzo y aliento.

La determinación del coronel Bolognesi y sus oficiales quedó plasmada, asimismo, en el siguiente telegrama enviado el 5 de junio de 1880 en la noche:

Arequipa, junio 5 (noche)

Señor Prefecto de Ica:

Sírvase V. S. transmitir a S. E. el Jefe Supremo lo que sigue:

Con esta fecha recibo telegrama de Arica.

Prefecto Arequipa:

Parlamento enemigo íntima rendición.

Contesto, previo acuerdo de los jefes:

«Resistiremos hasta quemar el último cartucho».

Bolognesi⁸

Y así fue como posteriormente sucedió, Bolognesi y la totalidad de sus hombres lucharon indesmayablemente por sus ideales y el juramento de no rendirse jamás, y dejaron un legado inolvidable de honor y patriotismo en la historia militar. «Pelearnos hasta el último cartucho, soberbia frase de varón, con digno juramento de soldado... y el juramento se cumplió por el jefe y el último de sus soldados» recordaría el general del Ejército Argentino Roque Sáenz Peña, oficial que peleó bajo el mando de Bolognesi en el morro de Arica, en su discurso durante la ceremonia de inauguración del monumento al héroe peruano en 1905⁹.

Si nos detenemos a pensar por un momento en este ejemplo de honor y patriotismo, nos podríamos preguntar ¿por qué no se rindieron? Ya la historia

militar nos ha hablado de numerosos casos en donde las fuerzas rendidas recibieron el respeto y honores debidos. Teniendo en consideración además la enorme superioridad del enemigo y que toda opción de victoria era mínima. ¿Por qué sacrificar lo más valioso que poseían, sus vidas? pudiendo estar nuevamente con la amada familia, esposa e hijos o tal vez tener la oportunidad de actuar en otra lucha en mejores condiciones. Seguramente esos pensamientos también se les habrán pasado por la mente. Conocer exactamente qué es lo que pensaron cada uno de los oficiales en ese crucial momento era una tarea difícil y quizá imposible. Lo que se puede inferir, dada la acción de la lucha en sí y los documentos históricos encontrados, como las misivas y reportes militares de ambas fuerzas, es que lo hicieron por dignidad, por amor a su patria, por honor y como herencia, para servir como ejemplo para futuras generaciones.

En este relato histórico, así como en muchos otros legados por la historia militar se puede apreciar la profunda obligación moral que el militar ha demostrado en la defensa de su patria que como bien lo hemos explicado anteriormente representa la mayor virtud y el máximo deber de las fuerzas armadas. Esta virtud moral, que glorifica al militar, se encuentra, sin lugar a dudas, presente en las fuerzas militares de la actualidad. Asimismo, se puede manifestar sin temor a caer en una falacia, que este sentimiento, quizás en diferentes dimensiones, perdurará en la misma medida que el hombre exista. Pues, el hombre siempre se sentirá unido a un determinado territorio, seno familiar y social donde habita y crece, manteniéndose la defensa de la patria como el principal deber y obligación de los hombres que empuñamos las armas.

Bajo estas consideraciones sería importante observar la presencia e influencia del patriotismo y otras virtudes morales que permitirían al militar actuar con honor en las actuales circunstancias y características de las operaciones militares. Vale decir, conocer si el militar posee o se siente profundamente identificado y compenetrado de tal forma que realice todo esfuerzo necesario para el cumplimiento de su tarea o misión. Para ello, es importante analizar la función de las fuerzas armadas en las respectivas constituciones de los países y cómo se configurarían con las actuales operaciones militares en curso. La función de las fuerzas armadas se puede resumir a dos aspectos inmersos en la

defensa de la patria: el salvaguardar la integridad territorial y la defensa de intereses del país o nación. Si bien es cierto, que algunos solo consideran uno de los dos, la definición de la defensa de los intereses de la nación incluye en forma tácita la salvaguarda de la integridad territorial.

Pero, es en función de «la defensa de los intereses de la nación» que al no enmarcar un determinado territorio o espacio, justifica el accionar de fuerzas militares en diferentes áreas y regiones muy distantes del país natal. Esta es justamente una de las principales características de las actuales operaciones. La guerra contra grupos terroristas musulmanes que actualmente vienen librando fuerzas aliadas en aras de salvaguardar y garantizar la seguridad interna de sus respectivas naciones es una clara muestra de este tipo de defensa de intereses en otro ámbito territorial distinto del país de origen. Un ejemplo de nuestros tiempos es la Operación Libertad Iraquí (2003-2011) y la Operación Libertad Duradera que viene desarrollando el Ejército de los Estados Unidos de América, en Afganistán desde el 2001.

Las actuales operaciones militares llevadas a cabo bajo el mandato de la Organización de Naciones Unidas, no están directamente ligadas al concepto de patriotismo, es decir, no obedecen a la principal misión soberana de las fuerzas armadas. Considerando además que las actuales y futuras amenazas globales, como el terrorismo ideológico y religioso principalmente, incrementará la necesidad de este tipo de operaciones multinacionales, es de primordial importancia que existan valores e ideales mutuos, inculcados desde nuestros ambientes de formación castrense, que motiven al personal militar actuar con honor en estas operaciones de paz. Es así que, la identificación con estos ideales sea de tal forma que se sienta motivado moralmente a realizar el máximo esfuerzo en aras de cumplir con los objetivos establecidos. Si por el contrario, la identificación fuera débil o no existiera, afectaría seriamente el desarrollo de las operaciones, pues estas se extenderían más de lo necesario o en el caso extremo no se alcanzarían las metas y propósitos de la operación en sí, en perjuicio de los acuerdos de la comunidad internacional y de la paz mundial.

Por otro lado si bien es cierto, que la diferencia de las múltiples capacidades, sobre todo tecnológicas, permite obtener una ventaja significativa y muchas veces decisiva, es al fin de cuentas el hombre quien

garantiza el apropiado empleo y uso de este desarrollo bélico así como el cumplimiento de la misión. Y el accionar del hombre obedece a los valores y principios que desde su infancia se le ha inculcado. Es por eso que, aún en nuestros tiempos y sin lugar a dudas en el devenir de los años, que la seguridad y defensa de la patria, el honor militar conjugado con el patriotismo, continuarán siendo poderosos valores que dinamizan el accionar del personal militar, atendiendo a las necesidades de seguridad y defensa expresadas constitucionalmente. Son pues, el honor y el patriotismo, así como otros valores asimilados en la sociedad y medios

castrenses que permiten al militar exigirse al máximo en aras de cumplir con las tareas impuestas. De allí la importancia, que en nuestros tiempos, y de acuerdo a las características de las actuales operaciones, se fortalezcan en nuestros centros de capacitación y entrenamiento éstos valores, para un accionar mutuo y multinacional. Solo así se garantizará el máximo esfuerzo, como dice el adagio «la misión se cumple o se muere en el intento» o como la célebre inmortal respuesta del coronel Francisco Bolognesi, comprometido con los deberes con su pueblo: «Hasta quemar el último cartucho». ■

El mayor Manuel Gavidia, del Ejército del Perú, actualmente sirve en calidad de instructor en la Escuela de Infantería, cuenta en su haber con una licenciatura en Ciencias Militares en la EMCH y una maestría en Artes y Ciencias Militares en la ESCE. El mayor Gavidia es un oficial de infantería que ha desempeñado varios puestos de liderazgo directo en operaciones en Perú, así como también ha participado en calidad de Observador Militar en la Misión de Naciones Unidas en el 2009.

Referencias Bibliográficas

1. Hernán Monsante Rubio, coronel del Cuerpo Jurídico Militar del Ejército del Perú, «Fuerzas Morales Militares» (Lima, Peru, Centro de Altos Estudios Militares, 2014) págs. 85-89, accedido el 18 de marzo del 2016, https://issuu.com/bibliotecafmp/docs/libro_fuerzas_morales_militares_par.
2. Coronel Ricardo Silvestre González Elul, Ejército de Tierra Español, «El honor militar: Virtud de ayer, hoy y mañana», Military Review (septiembre-octubre 2012), págs. 23-28, accedido el 18 de marzo del 2016, https://www.doctrinafac.mil.co/sites/default/files/el_honor_militar_virtud_de_ayer_hoy_y_maa-ana.pdf.
3. Daniel Bar-Tal, «Patriotismo como creencia fundamental de la pertenencia de grupo», Psicología Política, N° 8, 1994, págs. 63-85, accedido el 20 de marzo del 2016, <http://www.uv.es/garzon/psicologia%20politica/N8-4.pdf>.
4. Herbert Mujica Rojas, «Batalla de Arica: 7 junio de 1880», Red Voltaire (junio 2004), accedido el 10 de mayo del 2016, <http://www.voltairenet.org/article121067.html>.
5. E. Rosay, «El Coronel Francisco Bolognesi: Apuntes bibliográficos y documentos relativos a la heroica defensa de Arica del 7 de junio de 1880», (Lima, Perú, Librería Francesa Científica Galland, 1905), págs. 17-74, accedido el 10 de mayo del 2016, <http://www.banrepcultural.org/sites/default/files/br-blaa269818.pdf>.
6. Diario La Republica, «Bolognesi a su esposa: Nunca reclames nada, pues mi deber no tuvo precio», (Lima, Peru, 7 de junio del 2015), accedido el 10 de Mayo del 2016, <http://larepublica.pe/impresaoocio-y-cultura/5686-bolognesi-su-esposa-nunca-reclames-nada-pues-mi-deber-no-tuvo-precio>.
7. http://www.bradanovic.cl/asalto_morro.html, accedido el 25 de mayo del 2016.
8. Historiador Eduardo Arriagada Aljaro: «Asalto y Toma del Morro de Arica», Academia de Historia Militar, accedido el 30 de mayo del 2016, <http://www.academiahistoriamilitar.cl/?q=node/3998>.
9. Luis Sabiala Valer, «Uno de los capitanes de Bolognesi», accedido el 30 de mayo del 2016, <http://bitacorajmz.blogspot.com/2010/04/uno-de-los-capitanes-de-bolognesi.html>.

La Academia de Guerra del Ejército de Chile a 130 años de su fundación

Un modelo importado de Europa y exportado en América



Coronel Christian Bolívar Romero,
Ejército de Chile

Desde la Independencia de Chile hasta la Guerra del Pacífico se identifica una clara influencia española y francesa en la conformación del Ejército de Chile. Por España, el legado del Ejército Real se hizo sentir a través de las ordenanzas de la época; por Francia, la llegada de oficiales galos como instructores a diferentes escuelas de la Institución y por los oficiales chilenos que fueron enviados a ese país para aprender e incorporar las modalidades, tácticas y procedimientos usados por los franceses. Ambos influjos quedaron de manifiesto en las campañas de la Expedición Libertadora al Perú y en la guerra contra la Confederación Perú-boliviana.

A fines de 1885 tres sucesos inquietaban a las autoridades del Ministerio de Guerra de Chile: las lecciones aprendidas como resultado de la guerra del Pacífico (1879-1883), que había finalizado con la victoria de las fuerzas chilenas y que el Almirante

Lynch desnudaba en sus memorias dejando de manifiesto desaciertos en el empleo de las fuerzas; la «pacificación» de la Araucanía (1861-1883), junto a la responsabilidad que significaba para el Estado chileno generar un espacio donde perdurara la paz entre el Biobío y Puerto Montt —que se había fundado recién en 1853—, y la reconfiguración que estaban teniendo las relaciones de poder en Sudamérica después de la guerra de la Triple Alianza (1864-1870), donde Brasil, Argentina y Uruguay, habían ocasionado una derrota militar a Paraguay.

En Europa, dos acontecimientos habían sacudido las orgánicas y entrenamiento de los ejércitos: la guerra de Crimea (1853-1856) entre el Imperio Ruso y los Aliados (Reino Unido, Francia, Imperio Otomano, y los reinos de Piamonte y Cerdeña), donde los rusos son derrotados y así frustradas sus intenciones de salir al mar Mediterráneo y Negro; la Guerra franco-prusiana (1870-1871) entre el Segundo Imperio Francés y el Reino de Prusia con el apoyo de la Confederación de Alemania del Norte y

los reinos aliados de Baden, Baviera y Württemberg, considerada como la más significativa en Europa posterior a las guerras napoleónicas —antesala de la Primera Guerra Mundial— que terminó con la completa victoria de Prusia y sus aliados¹.

En el escenario aludido y conscientes que era necesario reforzar el triunfo obtenido en la guerra contra Perú y Bolivia, el sargento mayor del Ejército, Jorge Boonen Rivera y el oficial mayor del ministerio de guerra Nicolás Peña Vicuña, coinciden en la conveniencia de hacer un estudio para optimizar la formación en la Escuela Militar —fundada en 1817— y organizar un «Establecimiento de Instrucción Superior Técnica», que dieran cuenta de los nuevos preceptos de empleo de las fuerzas militares que estaban revolucionando el



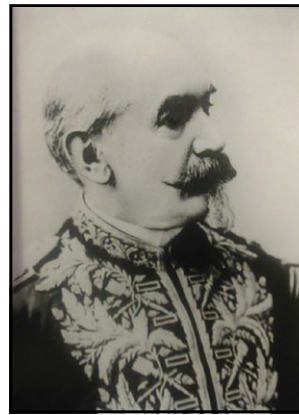
Emilio Körner Henze
1847-1920

quehacer castrense en Europa y, permitiera a los tenientes y capitanes perfeccionarse en el «arte de la guerra» y el «servicio de estado mayor» respectivamente².

El estudio es encargado al capitán prusiano Emilio Körner Henze —contratado por el gobierno para los fines de modernización del ejército en 1885— y al propio Jorge Boonen, quienes a

los pocos meses presentan los resultados al ministro de guerra, el liberal Carlos Antúnez González. Expuestos los resultados al presidente Domingo Santa María (1825-1889) y coincidiendo éste con los planteamientos, emite un Decreto de fundación de la Academia de Guerra el 9 de septiembre de 1886, que se remite al Senado para su aprobación y formulación presupuestaria. Eso sí, a los pocos días, el 18 de septiembre, Santa María entrega el gobierno a José Manuel Balmaceda³.

Transcurridos ocho meses del gobierno de José Manuel Balmaceda (1886-1891) —siendo Nicolás Peña Vicuña ministro de guerra del mismo—, el 31 de mayo de 1887 se decreta la apertura de la Academia de Guerra, organismo que debía comenzar a funcionar el 15 de junio del mismo año. No obstante, por razones presupuestarias sólo comienza sus actividades a mediados del mes de septiembre. Con su puesta en marcha,



Marco Aurelio Arriagada
1830-1894

la Academia de Guerra del Ejército de Chile se constituye en uno de los institutos formadores de oficiales de estado mayor más antiguos en su tipo⁴.

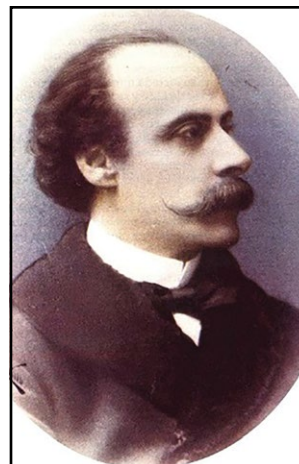
El primer Director de la Academia fue el general de brigada Marco Aurelio Arriagada y se conforma un plantel de profesores civiles y militares con los tenientes coroneles José de la Cruz Salvo, Ramón

Miquel, Jorge Huneeus y Luis Heisse, entre otros. Por supuesto la lista de docentes la encabezaba quienes luego fueron Inspectores Generales del Ejército: Emilio Körner y Jorge Boonen. Estos últimos, por instrucciones y con la aprobación del presidente Balmaceda, son autores del primer texto de Historia Militar Universal que se comenzó a utilizar en el Instituto en 1887⁵.

Al poco tiempo, el mismo Director de la Academia de Guerra, que a la vez era Inspector General (general de brigada), propuso al gobierno que fuera cerrada. Su principal argumento fue que los oficiales que ingresaban a ella no tenían la preparación necesaria en el ámbito de las matemáticas. Con esto trataba de ocultar, las controversias que produjo la especialización recibida por los oficiales y los cuestionamientos que públicamente realizaban. Al respecto, el general Boonen señala, «la apertura de la Academia como centro de educación, generó en el ambiente militar serias resistencias, incluso se

dijo que no podía ser que los subalternos supieran más que los superiores»⁶.

Afortunadamente, el cierre de la Academia lo impidió el mismo Presidente de la República, José Manuel Balmaceda, junto al apoyo y opiniones que vertieron en ese entonces el subsecretario de guerra: Juan Antonio Orrego y los ministros de guerra: Ramón Donoso Vergara e Ismael Valdés Valdés.



Presidente de la República,
José Manuel Balmaceda



Academia de Guerra 1886-2016. Ejército de Chile

La preparación que comenzaron a recibir los oficiales del ejército no estuvo ajena a inconvenientes de todo tipo, desde los financieros hasta la falta de textos adecuado para enseñar la evolución del arte de la guerra. Incluso hubo que lidiar contra el desinterés de algunos oficiales por someterse a un estricto régimen de estudios, que en los hechos, nos les reportaba ningún beneficio, más aún, cuando el Alto Mando del Ejército no poseía la especialidad de Estado Mayor. Rápidamente esta aprehensión fue variando y gradualmente el Estado Mayor del Ejército fue impregnándose de egresados que dejaron en evidencia la formación que recibieron.

Después de la revolución de 1891, donde Korner y Boonen participaron al lado de las fuerzas congresistas, uno de los momentos más complicados para sostener el funcionamiento de la Academia se produjo cuando la mayor parte de sus profesores debió regresar a su país y luchar por Alemania en la Primera Guerra Mundial. Afortunadamente, ya se había formado una masa crítica que permitió mantener el nivel de la educación que se impartía e incluso ir más allá; la Academia pasó a ser un medio impulsor y multiplicador de institutos similares en países amigos, tales como Colombia, Ecuador y El Salvador.

Hoy en día, la Academia de Guerra posee un sólido prestigio internacional y en sus aulas conviven docentes y alumnos de diferentes países cooperando a la organización de escuelas y academias. A partir del 2015, en forma inédita, se incorporan como alumnos funcionarios chilenos pertenecientes al Ministerio de Defensa y Ministerio de Relaciones Exteriores. En el presente año (2016), un Oficial del Ejército de los Estados Unidos de América se desempeña como profesor de «Operaciones Militares» siguiendo los padrones de ese país y por ende de la OTAN, que en suma permite que los egresados cumplan funciones en misiones internacionales con fuerzas de los ejércitos de Europa y de EEUU.

Actualmente la formación que reciben los oficiales que ingresan a la Academia los capacita para desempeñarse como comandantes de las unidades del Ejército de Chile y como asesores en todos los niveles de la conducción militar, incluyendo los organismos civiles relacionados con la defensa nacional de Chile. Con esa finalidad, los alumnos son sometidos a una rigurosa selección y luego a un proceso formativo de tres años, donde el esfuerzo principal es el liderazgo y asesoría en el mando de batallones, brigadas y divisiones. Además, se incluye un perfeccionamiento adicional en prestigiosas universidades nacionales, que

permite la inculcación de competencias que van más allá de la formación estrictamente militar, recibiendo conocimientos sobre políticas públicas, relaciones internacionales y economía. Paralelamente, la Academia está a disposición de la comunidad ofreciendo una variada gama de diplomas y maestrías, entre las que destacan las de Magíster en Historia Militar y Pensamiento Estratégico, Magíster en Planificación y Gestión del Riesgo de Desastres y Magíster en Planificación y Gestión Estratégica.

Por lo anterior, Chile, como también los países con los cuales la Academia se relaciona en investigación y docencia en 2016 —Alemania, Argentina, Brasil, Colombia, Corea, Ecuador, España, El Salvador, Estados Unidos de América y los Estados Unidos Mexicanos— son partícipes de la celebración de los 130 años de su fundación, en un esfuerzo común para formar los líderes del Ejército de Chile y así coadyuvar al esfuerzo por la seguridad y defensa nacional e internacional. ■



Distintivo de los Oficiales de Estado Mayor del Ejército de Chile

El coronel Christian Bolívar Romero es graduado del Joint Services Command and Staff College (JSCSC), Reino Unido. Obtuvo una maestría en Ciencias Militares y otra en Estudios de Defensa en King's College London. Ha servido como profesor militar de academia en las asignaturas de Táctica y Operaciones e Historia Militar y Estrategia en la Academia de Guerra del Ejército de Chile y actualmente se desempeña como director de la misma.

Notas

1. La Guerra Franco-Prusiana se convirtió en el paradigma de una época de cambios, que en lo militar se expresaba en el aumento considerable de la potencia de fuego. Surgieron en esa época el cañón de retrocarga rayado, que con sus mecanismos permitieron el tiro con puntería indirecta; la ametralladora de cañones múltiples, y el fusil de repetición.

2. En 1816 se había creado en el reino de Prusia la Escuela General de Guerra bajo los preceptos de Carl von Clausewitz. En 1859 ésta es convertida en la Academia de Berlín, desde 1870 pasó a ser la más prestigiosa de aquel entonces.

3. En el gobierno del presidente Domingo Santa María (1881-1886) se decreta la fundación de la Academia de Guerra del Ejército de Chile.

4. España organizó su Escuela Superior de Guerra en 1893, y Estados Unidos en 1902, en la localidad de Fort Leavenworth,

con el nombre de Escuela del Servicio General y de Estado Mayor. Los restantes países de la región fundan sus institutos durante el siglo XX: Argentina en 1900, Bolivia en 1902, Brasil en 1905, Paraguay en 1928, y Uruguay y México lo hacen en 1932. Chile colabora con la experiencia adquirida en la creación de la Escuela Superior de Guerra de Ecuador, 1908; y Colombia, 1909, siendo en consecuencia la Academia de Guerra del Ejército de Chile una de las más antiguas del mundo y la primera de América.

5. En el gobierno del presidente José Manuel Balmaceda (1886-1891) se decreta la apertura de la Academia de Guerra del Ejército de Chile en septiembre de 1887.

6. En las mismas filas del Ejército la creación de la Academia de Guerra produjo resistencia por quienes se negaban al urgente progreso y modernización que requería la Institución.



(Fuente: Dirección De Comunicación Social del Ejército ecuatoriano)

Los soldados ecuatorianos reaccionaron de forma inmediata en la emergencia del Terremoto. Abril 2016.

El conflicto del Cenepa

Los dividendos de la paz

Teniente coronel Miguel Iturralde, Ejército del Ecuador
Dr. Tassio Franchi

El Ecuador y el Perú durante más un siglo mantuvieron vivo uno de los más antiguos conflictos en América del Sur, ocasionado por la ausencia de límites claros y definitivos. Sus fuerzas armadas desarrollaron las capacidades requeridas para la defensa de sus tesis territoriales, por lo que se enfrentaron en repetidas ocasiones. El resultado de la última guerra permitió abrir el sendero para la consolidación de la

paz entre los Estados. Los soldados que antes combatieron en las fronteras, ahora juntos ecuatorianos y peruanos levantan las minas permitiendo el desarrollo y la integración entre los pueblos.

El objetivo del presente artículo es resaltar la importancia de la guerra del Cenepa (1995) como punto de inflexión en la construcción de la paz, en razón de que el resultado del conflicto permitió a los dos pueblos

aceptar la opinión vinculante de los países garantes con la que se solucionó los *impasses* subsistentes de la aplicación del Protocolo de Río de Janeiro, de forma negociada. De esta forma, los soldados cumplieron un papel protagónico en la siembra y en la cosecha de la paz.

El Ecuador Shyri-Inca

Todos los Estados protegen su territorio. La historia registra en todas las épocas la importancia de la preservación y defensa de sus derechos territoriales. Este celo exige respeto a los límites¹, las fronteras son áreas sensibles, y por ello quienes ejercen el poder en el Estado, deben establecer políticas que fortalezcan las expresiones del poder, manteniendo una estrecha relación entre Estado-población-territorio.

La historia del Ecuador se remonta al reino indígena Shyris, que fue invadido en el siglo XV por el inca Túpac Yupanqui para incorporarlo al Tahuantinsuyo, uno de los mayores imperios precolombinos de América. Los españoles llegaron a los territorios del actual Ecuador en 1530, establecieron una Gobernación y posteriormente en 1563 la Real Audiencia de Quito, dependiente del Virreinato del Perú. En 1717 fue creado el Virreinato de Nueva Granada que se consolidó en 1739, incluyendo en él los territorios de Quito. En 1802 debido al gran avance portugués en los territorios españoles de América, el rey de España emitió una Cédula Real transfiriendo el control religioso y militar de gran parte del sur del Virreinato de Nueva Granada al Virreinato del Perú. Los cambios administrativos dispuestos por la Corona sirvieron como argumento para que los países vecinos del Ecuador pretendan derechos sobre sus territorios.

Los Estados nacionales surgieron en Sudamérica en siglo XIX con territorios y límites inciertos. Simón Bolívar aplicó el *uti possidetis juris*, sobre la base de la división territorial administrativa de la colonia establecida mediante Cédulas reales, ocasionando disputas territoriales entre los nuevos países, que emplearon la fuerza y la diplomacia para lograr avances significativos a costa de sus vecinos.

El Ecuador desde su independencia en 1830 enfrentó al menos 15 incidentes menores y 6 confrontaciones militares en su frontera con el Perú. Se firmaron varios instrumentos legales entre las dos naciones, los que fueron anulados unilateralmente. Las disputas fueron principalmente en la región amazónica, por la

dificultad de demarcar los límites de forma clara.² La manera como fue contada a la historia en cada país cultivó desconfianza y resentimiento³, distanciándolos cada vez más.

La invasión de 1941, Paquisha y el «Pacto de Caballeros»

La situación política ecuatoriana en la década de 1930 fue muy inestable y afectó la vida democrática del país. Los militares, convertidos en árbitros de los conflictos, participaron de las luchas políticas internas. Mientras tanto, Perú, después de la derrota frente a Chile, en la Guerra del Pacífico, inició un proceso de profesionalización militar. Esta asimetría en el desarrollo económico y político tendría dramáticas consecuencias⁴, en los años siguientes.

Carlos Alberto Arroyo del Río asumió la presidencia del Ecuador en 1940, enfrentando una crisis económica y una oposición radical que afectaba la unidad y la capacidad defensiva de la Nación.



(Fuente: Dirección de Comunicación Social del Ejército ecuatoriano)

Los soldados nativos ecuatorianos Iwias y Arutam tuvieron una participación activa en la guerra del Cenepa.

En el Perú el presidente Manuel Prado dispuso la creación del Agrupamiento del Norte bajo el mando del General Eloy Ureta, con el fin de solucionar definitivamente el conflicto territorial. Los informes del Estado Mayor peruano manifestaban que la situación del ejército ecuatoriano era mala y existía una gran diferencia con relación al potencial peruano⁵.

Para 1941 el Ecuador había desgastado el material adquirido en 1910 por el presidente general Eloy Alfaro, en guerras civiles internas, mientras que el Congreso dispuso la reducción del presupuesto de defensa sin considerar la amenaza existente⁶. Fuerzas peruanas invadieron Ecuador con 15 000 hombres contra 3000 soldados ecuatorianos pobremente armados y equipados⁷. Las más importantes acciones defensivas ecuatorianas se dieron en Porotillo el 11 y en Panupali el 18 de septiembre en contrataques aislados.

Mientras el Ecuador se encontraba invadido militarmente por el Perú, en diciembre de 1941 los japoneses atacan la base de Pearl Harbor. Los países americanos se reunieron en Río de Janeiro para analizar esta amenaza transcontinental, por lo que el conflicto entre Ecuador y Perú fue relegado a un segundo plano, y con la intención de solucionarlo rápidamente. Así en el 29 de enero de 1942 se firmó el Protocolo de Paz, Amistad y Límites, mediante la fórmula del canciller brasileño Oswaldo Aranha. Gran inconformidad causó esta línea entre los ecuatorianos, porque sacrificaba a su país, a

favor de los intereses del Perú y de las grandes empresas petroleras⁸. El asunto era solucionar un problema regional sin importar donde se coloque el límite⁹.

Por esta razón se dificultó la demarcación limítrofe que demoró varios años. Quedaron temas inconclusos en el tramo sur en los sectores del río Zarumilla y la quebrada Cazaderos; mientras que en el Oriente el fallo del capitán de mar y tierra Braz Dias de Aguiar no pudo ejecutarse en el sector de la Cordillera del Cóndor, pues refería la existencia de un divisor de aguas entre los ríos Santiago y Zamora, mientras que mediante un levantamiento fotogramétrico del sector, se evidenció la existencia de dos divisores de aguas imposibilitando la aplicación del Protocolo de Río de Janeiro¹⁰, por ello el Ecuador proclamó la inejecutabilidad por grave error geográfico y en 1960 su nulidad.

Por los antecedentes citados, quedaron extensas áreas fronterizas sin demarcación y en ellas se produjeron frecuentes incidentes. En 1980 en la vertiente oriental de la Cordillera del Cóndor, Ecuador estableció los destacamentos de Paquisha, Mayaicu y Machinaza, un año después, el 28 de enero el Perú lanzó una ofensiva sobre estas bases.

El general peruano Mercado Jarrín en el libro *Geopolítica del tercer milenio* dice: «En el 81, estábamos en condiciones militares de obtener la prenda territorial, e imponer la demarcación definitiva porque



(Fuente: El Comercio)

La verificación de los acuerdos de paz por parte de los observadores militares incluía supervisión de las áreas desmilitarizadas.



(Fuente: *El Comercio*)

Llegada de los observadores militares de Argentina, Brasil, Chile, Estados Unidos en cumplimiento de los acuerdos de paz.

teníamos una superioridad abrumadora sobre Ecuador, lo que les impediría el acceso a los 78 km del Cenepa»¹¹.

Los resultados del conflicto de la Cordillera del Cóndor dejaron un sabor amargo en el pueblo ecuatoriano y particularmente en los miembros de las Fuerzas Armadas. Pero el Ecuador aprendió de la experiencia y se aplicaron grandes reformas estructurales que fueron determinantes en el futuro. Se creó el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, se renovó el equipo militar, se fortaleció el entrenamiento y el profesionalismo en los soldados.

En 1990, se produjeron nuevos incidentes en el sector de Cusumasa Bumbuiza cuando el Perú instaló el destacamento de PACHACUTEC en un área no delimitada y pretendió observar que el destacamento ecuatoriano Teniente Ortiz establecido en 1977, se

encontraba en su territorio. Ecuador construyó el destacamento de ET'ZA en éste sector en 1991. Para evitar confrontaciones se firmó el «Pacto de Caballeros» que separaba a las fuerzas 2 kilómetros para cada lado, estableciendo una cartilla de seguridad. La Cueva de los Tayos fue el punto de coordinación por varios años, hasta 1994 cuando patrullas peruanas insinuaron que las bases ecuatorianas estaban en territorio peruano¹².

La guerra del Cenepa en 1995

En los últimos meses de 1994, el mando peruano amenazó con expulsar a los soldados ecuatorianos de sus bases en las cabeceras del Cenepa, pero el Ecuador estaba dispuesto a no dar «ni un paso atrás» en la defensa de su territorio, por el contrario, estaba decidido a exigir sus legítimos derechos amazónicos y rescribir su historia¹³.

El ministro de Defensa ecuatoriano, general José Gallardo, alertó la conformación del escenario de conflicto con el Perú; fue designado como comandante del Teatro de Operaciones (TO) el general Paco Moncayo, líder militar ejemplar, con gran experiencia profesional que formó el Agrupamiento Táctico General Miguel Iturralde* (ATMI), basado en unidades de Selva y de Fuerzas Especiales, con la misión de defender las cabeceras del Cenepa, sin ceder la línea general Coangos, Base Sur, Cueva de los Tayos y Cóndor Mirador.

El concepto operacional ecuatoriano era desgastar a las fuerzas peruanas, afectando su moral y capacidad militar, manteniendo una buena capacidad operativa¹⁴, por lo que el comandante del TO aprobó al comandante del ATMI, el teniente coronel Luis Hernández, el empleo de bases clandestinas, que les brindaba flexibilidad¹⁵. El ataque del Equipo de Combate Zafiro a una patrulla peruana infiltrada en el sector de Base norte el 26 de enero de 1995 marcó el inicio de la guerra del Cenepa. Las operaciones más importantes se desarrollaron en la Cueva de los Tayos, Base Sur, y La Y; desde el 18 al 21 de febrero el Perú intensificó sus ataques orientados a conquistar Tiwintza. Los dos países acordaron en Itamaraty el cese de fuego el 17 de febrero, y a partir del 23 disminuyeron las operaciones militares.

El Valle del Cenepa es un área selvática con características especiales de relieve, vegetación y clima,

* Denominado así en homenaje al general Miguel Iturralde, Comandante del Ejército, que murió en el mes de noviembre de 1994, en un accidente aéreo, cuando visitaba los destacamentos de frontera en la Amazonía ecuatoriana.



(Fuente: Dirección De Comunicación Social del Ejército ecuatoriano)

Establecimiento de las bases para iniciar con el proceso de desminado en la frontera binacional.

que exigió una planificación detallada y el empleo de fuerzas con entrenamiento especial.

El detalle de las operaciones ejecutadas en la guerra del Cenepa están relatadas en varios libros escritos por los protagonistas e historiadores, (*Cenepa, Tiwintsa, Tiwintza con Z, Misión de Honor, Los Shyris en el Cenepa, Diario de un comandante, Diario de un combatiente en Tiwintza*) y de ellos se obtuvieron muchas lecciones que permitieron mejorar la doctrina y el entrenamiento de los soldados.

Se identificó la importancia de la reacción oportuna, la presencia del comandante y la conducción directa de las operaciones. La acertada organización de agrupamientos proporcionó la libertad de maniobra y dotó de herramientas necesarias para emplear los medios de forma efectiva, incorporando a las Fuerzas Especiales de la Brigada PATRIA con sus comandos y paracaidistas en los diferentes frentes.

La Escuela de Selva y Contrainsurgencia (ESCIFT), fue creada en 1981 para entrenar al personal en operaciones de selva, se encuentra localizada en Puerto Francisco de Orellana y realiza los cursos de TIGRES y SELVA, graduando más de 100 oficiales y 500 voluntarios por año. Los soldados

que combatieron en el Cenepa se entrenaron en la ESCIFT, permitiendo que la ejecución de las operaciones sea exitosa.

También se destacaron los IWIAS (demonios de la selva), unidades formadas por soldados nativos de varias comunidades Shuar y Ashuar, quienes poseen características especiales que les permiten adaptarse rápidamente a las operaciones militares. Durante el conflicto del Cenepa se movilizó una unidad de reservistas nativos, la Compañía ARUTAM, quienes respondieron con gran entusiasmo al llamado de la defensa de la patria.

Por primera vez se empleó en la selva una batería de artillería de lanzadores múltiples BM-21 desde la Cordillera del Cóndor, que al igual que los misiles antiaéreos Iгла, proporcionaron el apoyo efectivo, marcando una diferencia en el combate potenciando las capacidades de la defensa. La aviación del Ejército cumplió diversas misiones brindando gran flexibilidad a los comandantes y a las tropas. La Fuerza Aérea ecuatoriana se consagró el 10 de febrero de 1995 en el primer combate aéreo en América Latina, los Kfir C.2 derribaron dos Sukoi y un A-37B peruanos, imponiéndose en los cielos amazónicos. Los enlaces

efectivos permitieron una comunicación fluida, y la logística desarrolló procedimientos innovadores para entregar los requerimientos de combate, y evacuar a los heridos para que reciban una atención médica adecuada.

Basado en la evolución de la situación, se conformó el Agrupamiento Táctico General Carlomagno Andrade** reorganizando las unidades y para adoptar el dispositivo se condujo operaciones de relevo en selva.

Las operaciones psicológicas bien planificadas y conducidas permitieron entregar al mundo información veraz y verificable sobre los acontecimientos. El 14 de febrero se permitió el ingreso de la prensa nacional e internacional a Tiwintza. El general Mauro Barroso*** dice: «los periodistas pudieron verificar

in situ que las coordenadas de la posición coincidían con las que fueron comunicadas por el Ecuador a los países garantes»¹⁶.

El Ecuador aprendió de los errores pasados, pero principalmente los gobiernos comprendieron la importancia de mantener fuerzas armadas listas y entrenadas para cumplir su misión. Los resultados militares de una guerra están dados por las operaciones libradas día a día. Después de la victoria del Cenepa se logró una mejor posición en la mesa de negociaciones.

Es así como surgió en el Ecuador la «Generación de la Victoria», una generación que con valentía y dignidad en el campo de batalla rescribió la historia de su país, respaldando sólidamente las acciones políticas y diplomáticas, el país disponía de Fuerzas Armadas que se encontraban en condiciones de defender su integridad territorial.

La victoria del Cenepa modificó la actitud de la sociedad, marcó una diferencia en las personas, pasamos a ser una sociedad victoriosa, triunfadora, entusiasta, lista para iniciar el camino de la paz con dignidad. Esta victoria flexibilizó la posición sobre la vigencia del Protocolo de Río y aproximó a los pueblos a la solución de un centenario conflicto.

** Llamado así en homenaje al general Carlomagno Andrade, Comandante del Ejército, que murió en el mes de diciembre de 1992, en un accidente aéreo, retornando de operaciones en el Oro.

*** El general Mauro Barroso, testigo privilegiado de la guerra del Cenepa, cumplía las funciones de Agregado Militar del Brasil en el Ecuador. Viajó a Patuca mientras coordinaba la llegada del grupo precursor de la Misión de Observadores Militares Ecuador Perú (MOMEP). Actuó como fiscal del cese del fuego establecido por los garantes.



(Fuente: Dirección De Comunicación Social del Ejército ecuatoriano)

El desminado humanitario es desarrollado por la unidad binacional Ecuatoriano Peruana quienes se identifican por llevar las dos banderas nacionales en su uniforme.

La construcción de la paz y sus dividendos

El 17 de febrero de 1995 se firmó la declaración de paz de Itamaraty, en la que Ecuador y Perú, aceptaron que los países garantes del Protocolo de Río de Janeiro envíen un equipo de observadores militares, iniciando la separación de las fuerzas y el proceso de desmovilización.

La Misión de Observadores Militares Ecuador Perú (MOMEPE) llegó a la zona de conflicto el 12 de marzo con 112 militares de los países garantes (Argentina, Brasil, Chile, Estados Unidos). El coronel Mark Fee, comandante del contingente americano de la MOMEPE II, dijo que uno de los aspectos más interesantes fue la incorporación de oficiales ecuatorianos y peruanos en el proceso de observación generando entre ellos confianza entre las partes, a fin de romper el ciclo de disputas fronterizas¹⁷.

La intervención de la MOMEPE y de los países garantes permitió llegar a una solución definitiva en un conflicto¹⁸. El acuerdo de paz definitivo se firmó el 26 de octubre de 1998 en Brasilia, sellando uno de los más antiguos problemas limítrofes de América del Sur.

La paz permite el desarrollo y el progreso, pero siempre estará presente la posibilidad de un conflicto, debido a la existencia de amenazas que pueden afectar a los Estados. Podemos disfrutar de la paz, pero las Fuerzas Armadas no pueden pasar ni un solo día, sin prepararse para la defensa del Estado, sea cual fuere la amenaza.

El Ecuador concibe la seguridad con un enfoque integral, esto implica que las Fuerzas Armadas a más de cumplir su misión constitucional, ejecutan las actividades previstas en el Plan Nacional de Seguridad Integral que les asigna misiones subsidiarias en apoyo a la Seguridad Pública, y a la Secretaría de Gestión de Riesgos entre otras.

Las amenazas a los intereses nacionales ecuatorianos y de sus vecinos, como son el narcotráfico, la corrupción, el crimen organizado, la presencia de fuerzas subversivas en la frontera colombo ecuatoriana, las consecuencias del proceso de paz colombiano, y los eventos naturales, proyectan un escenario complejo para la seguridad del estado ecuatoriano, que puede afectar la normal convivencia de la sociedad nacional y regional.



(Fuente. Comunicación social del Ejército)

10.000 soldados fueron desplegados inicialmente al área de emergencia con las misiones de seguridad, búsqueda, rescate y evacuación.

La paz trajo gran esperanza para los lugares que antes fueron parte de las zonas de operaciones en razón de que, en la guerra las dos partes usaron minas terrestres para evitar el acceso enemigo a sectores de interés táctico. Para desactivar las 15 mil minas sembradas en la frontera ecuatoriano peruana las dos naciones decidieron que juntos levantarían éstos artefactos a fin de impulsar el desarrollo de fronteras vivas que permitan una mayor integración.

Las Unidades de Desminado Humanitario de Ecuador y Perú actúan de forma coordinada, y en la actualidad se ha conformado la unidad binacional de desminado para apoyo a otros países en el despeje de campos de minas. El objetivo es que no exista ningún obstáculo que impida el acercamiento fraterno entre las dos naciones. Hasta finales del 2017 se prevé entregar 230 000 m² de territorio libre de minas en la frontera ecuatoriana.

Terremoto en Pedernales: FF. AA., trabajo en equipo y solidaridad

El sábado 16 de abril del 2016, un movimiento telúrico de 7.8 grados en la escala de Richter sacudió el territorio ecuatoriano, dejando un total de 661 personas fallecidas, 12 desaparecidos, 6200 heridos, 113 personas rescatadas con vida y 28 500 personas ubicadas en albergues²⁰.

Las capacidades desarrolladas por las Fuerzas Armadas para el cumplimiento de su misión fundamental y la flexibilidad de su estructura le permitieron enfrentar los efectos del desastre natural con gran profesionalismo, rapidez, valentía y eficacia con la que enfrentarían una guerra. En Ecuador se decretó el estado de excepción, y en ese momento las Fuerzas Armadas entraron en operaciones.

El epicentro del terremoto fue la población de Pedernales afectando las provincias de Manabí, Esmeraldas, Guayas, Santo Domingo y Santa Elena. La reacción estatal incluyó inicialmente el despliegue de 10 000 soldados al área de emergencia con las misiones de seguridad, búsqueda y rescate, en apoyo a los organismos estatales nacionales y equipos internacionales.

Con el paso de los días las responsabilidades de Fuerzas Armadas se ampliaron a la limpieza y remoción de escombros; manejo de la ayuda humanitaria, incluyendo la logística de acopio, transporte, almacenamiento y la distribución de las donaciones en el área

afectada. De igual forma asumieron la responsabilidad de los albergues para los afectados (establecimiento, operación y control), así como la movilización y operación el hospital quirúrgico móvil para brindar apoyo médico a los afectados en Chone.

Varios países de la comunidad internacional entregaron grandes aportes para los damnificados del terremoto. El estado peruano envió casi 1000 toneladas de ayuda humanitaria en los buques Tacna y Callao. Llegaron también aviones y helicópteros militares para colaborar en el transporte de la ayuda a poblaciones que quedaron aisladas. Los cuerpos de ingenieros del Ejército de Ecuador y de Perú construyeron plataformas para montar albergues para los afectados en la ciudad de Manta, y se montó un hospital de campaña peruano en el área afectada para brindar atención médica a sus hermanos ecuatorianos.

Conclusión

La situación limítrofe de Ecuador y Perú ha sido marcada por una gran inestabilidad caracterizada por continuos enfrentamientos debido a la falta de claridad en los límites fronterizos. Para Ecuador, la mayor lección aprendida de su historia limítrofe y principalmente de la guerra del Cenepa es la necesidad de mantener Fuerzas Armadas motivadas, entrenadas, y equipadas en condiciones de garantizar su integridad mediante una real capacidad disuasiva.

Las Fuerzas Armadas profesionales velan por los intereses de su país, las resguardan de todo tipo de amenazas, permiten que se estructure una patria fuerte, ellas son el principal elemento vertebrador del estado. El profesionalismo del militar y la estructura de su institución brindan la flexibilidad para que, en tiempos de paz, estas fuerzas sean empleadas para resguardar a su población apoyando en su desarrollo y progreso.

Una de esas tareas es justamente levantar los obstáculos montados en la guerra. Las minas son desactivadas coordinadamente por soldados ecuatorianos y peruanos, recuperando la confianza, enterrando en su camino los antiguos resentimientos. La solidaridad de los soldados es ejemplar, los buques, aviones, helicópteros, camiones y equipo que antes fueron empleados para la guerra, ahora transportan ayuda humanitaria desde el Perú para asistir a sus hermanos ecuatorianos.

Con esto se percibe que la aproximación realizada después de la guerra del Cenepa, la participación de la

MOMEP, el desminado humanitario, el apoyo a los damnificados del reciente terremoto, dieron resultados positivos, los cuales se pueden observar ahora con las acciones conjuntas de las Fuerzas Armadas que veinte

años atrás combatían en la Amazonía. Con seguridad, el mantenimiento de la paz en la región ha de pasar por la continua cooperación e interrelación de las Fuerzas Armadas de dos países. ■

El teniente coronel Miguel Iturralde M., del Ejército del Ecuador, es profesor en la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército del Brasil, ECEME, en Río de Janeiro. Cursa el programa de maestría en el Instituto Meira Mattos de la ECEME, Brasil. Es egresado de de la ESPE con una licenciatura, y de las Academias de Guerra de los Ejércitos de Ecuador y de Brasil. Fue comandante de la Seguridad Petrolera en el Ecuador, CDR-CEE. Formó parte de la plana mayor de la misión de las Naciones Unidas en Liberia. Durante el conflicto del Cenepa, comandó un equipo de combate en el Maizal, en el sector del Tiwintza y lideró el contraataque al Trueno II, conocido como el «miércoles negro.»

El doctor Tássio Franchi es profesor permanente del Programa de Posgraduación en Ciencias Militares del Instituto Meira Mattos, de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército Brasileño (PPGCM/ECEME). Desarrolla investigaciones en la línea de estudios de la paz y de la guerra, enfocándose en la región amazónica.

Referencias Bibliográficas

1. Mattos, Carlos de Meira, *Geopolítica*, vol. III (Río de Janeiro: FGV, 2011).
2. Simmons, Beth A., «Territorial Disputes and Their Resolution: The Case of Ecuador and Peru», *Peaceworks* n.º 27 (1999).
3. Malpica, Carlos y Alvaro González, «Imágenes Internacionales Perú-Ecuador». En *Ecuador-Peru: Horizontes de negociación y conflicto*, ed. por Bonilla Adrian (Quito: FLACSO, 1999), 255-237.
4. Mares, David R. y David Scott Palmer, *Poder, instituciones y liderazgo en la paz y la guerra: aprendizajes de Perú y Ecuador (1995-1998)* (Quito: FLACSO, 2012).
5. Macias, Edison, *El ejército ecuatoriano en la campaña internacional de 1941 y en la post guerra*, t. 5, vol. 21, *Historia general del ejército ecuatoriano* (Quito: Instituto Geográfico Militar, 2008).
6. Dobronski, Fernando, *El Ecuador: Los hechos más importantes de su historia* (Quito: Editora Nacional, 2014).
7. Marcella, Gabriel, «Guerra y paz en el Amazonas: Implicancias políticas del conflicto Ecuador-Perú para los Estados Unidos y América Latina» (conferencia, University of Miami, 30-31 de marzo de 1995).
8. Galarza, Jaime, *El festín del petróleo* (Quito: Solitierra, 1972).
9. Bruce, Ronald, «Las relaciones Ecuador-Perú: una perspectiva histórica». En *Ecuador-Peru: Horizontes de negociación y conflicto*, ed. por Bonilla Adrian (Quito: FLACSO, 1999).
10. Gallardo, José, *Las fuerzas armadas del Ecuador: 1960-1999*, Academia Nacional de Historia Militar, boletín n.º 7 (Quito, 2014).
11. Mercado Jarrín, Eduardo, *La geopolítica en el tercer milenio* (Lima: Instituto Peruano de Estudios Geopolíticos y Estratégicos, 1995).
12. Moncayo, Paco, *Cenepa: antecedentes, el conflicto y la paz* (Quito: Corporación Editora Nacional, 2011).
13. Iturralde, Miguel Gustavo, «Escribamos la nueva historia, recuperado nuestros legítimos derechos amazónicos» (mensaje del Ministerio de Defensa Nacional, marzo de 1994)
14. Gallardo, José, *De Paquisha al Cenepa*, vol. 1. En *Historia militar del Ecuador* (Quito, 2010).
15. Hernandez, Luis, *La guerra del Cenepa: Diario de un comandante* (Quito: Corporación Editora Nacional, 1997).
16. Barroso, Mauro, *Cenepa, a última guerra sul-americana* (Río de Janeiro: STAMPPA, 2007).
17. Higgins, Kevin, *Military Observer Mission Ecuador-Peru (MOMEP): Doing a Lot with a Little* (California: Army War College, 1997).
18. Scott, David, «Peru-Ecuador Border Conflict: Missed Opportunities, Misplaced Nationalism and Multilateral Peacekeeping». En *Journal of Interamerican Studies and World Affairs*, vol. 39, n.º 3 (otoño, 1997).
19. CEE, Cuerpo de Ingenieros del Ejército del Ecuador, accedido 19 de mayo de 2016, <http://cuerpodeingenierosdelejército.mil.ec/noticias/desminado-humanitario.html> y <https://www.youtube.com/watch?v=ueXGiroj3LA>.
20. Secretaria Nacional de Gestión de Riesgos (Informe de Situación N.º 65), accedido 19 de mayo de 2016, <http://www.gestionderiesgos.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/05/Informe-de-situación-nº65-especial-16-05-20161.pdf>.

ÍNDICE 2016

ÍNDICE DE TÍTULOS

TÍTULO	PÁG	MES
Academia de Guerra del Ejército de Chile a 130 años de su fundación, La: Un modelo importado de Europa y exportado en América Coronel Christian Bolívar Romero, Ejército de Chile	100	Oct-Dic
Acciones en la presente Administración en materia de Derechos Humanos Dirección General de Derechos Humanos Secretaría de la Defensa Nacional de México	57	Ene-Feb
Acerca del Honor y Patriotismo: ¿Son el honor y patriotismo cualidades morales intangibles e inherentes en el personal que participa en operaciones militares? Mayor Manuel Gavidia, Ejército del Perú	94	Oct-Dic
Agilidad de fuerza a través del desarrollo de tácticas por medio de la colaboración abierta distribuída, La Teniente coronel (retirado) Chad Storlie, Ejército de EUA	87	Jul-Sep
Arte no convencional y la guerra moderna, El Mayor Randall A. Linnemann, Ejército de EUA	30	Jul-Sep
Auge del populismo izquierdista—¿Un desafío a la democracia?, El Mayor Jonathan Bissell, Ejército de EUA	81	Mar-Abr
Buenos resultados a través de malos líderes: Los efectos positivos del liderazgo nocivo Mayor Kane David Wright, Ejército de Australia	17	Mar-Abr
Cambio de cultura basado en la confianza, Un: Cómo repensar el modelo de Requerimientos de Liderazgo del Ejército en la época del Mando tipo Misión Mayor Gregory M. Blom, Fuerza Aérea de EUA	42	May-Jun
Circunstancias específicas de la hora y el lugar, Las: Por qué tuvo éxito la ocupación de Japón y fracasó la ocupación de Irak Coronel (retirado) David Hunter-Chester, PhD, Ejército de EUA	60	Oct-Dic
Colombia y la transición de la guerra a la paz: Advertencias de otros casos General (retirado) Carlos Ospina, Ejército Nacional de Colombia Thomas A. Marks, PhD David H. Ucko, PhD	14	Oct-Dic
Comentarios del presidente ruso Vladimir Putin ante la Asamblea General de la ONU	40	Mar-Abr
Cómo comprender el artículo de Gerasimov Charles K. Bartles	55	Mar-Abr
Cómo contrarrestar la amenaza de sistemas aéreos no tripulados Coronel Matthew T. Tedesco, Ejército de EUA	10	Mar-Abr
Cómo definir una nueva arquitectura de seguridad para Europa que integre a Rusia John Mearsheimer, PhD	3	Jul-Sep
Cómo desarrollar líderes Coronel (retirado) Frank Wenzel, Ejército de EUA	78	Ene-Feb

Cómo equilibrar la defensa antiaérea y de misil para apoyar mejor la maniobra	47	Ene-Feb
Capitán Vincent R. Wiggins, hijo, Ejército de EUA		
Cómo formar una unidad de alto rendimiento: La travesía de liderazgo de un batallón del Ejército en preparación para el combate en Afganistán	24	May-Jun
Coronel Kevin A. McAninch, Ejército de EUA		
Cómo ganar la lucha contra la agresión sexual en nuestro Ejército: Comenzando en el entrenamiento básico de combate	33	Mar-Abr
Coronel Bryan Hernández, Ejército de EUA		
Cómo ir más allá del MBTI: El modelo de los Cinco Grandes factores de la personalidad y el desarrollo de líder	77	May-Jun
Stephen J. Gerras, PhD		
Leonard Wong, PhD		
Cómo liderar a los soldados — sin que sea principalmente— a través de la tecnología de la comunicación	10	Ene-Feb
Mayor Andrew B. Stipp, Ejército de EUA		
Comprensión situacional ciberespacial para los comandantes tácticos del Ejército, La: El Ejército quiere batear un jonrón, pero solo necesita pegarle a la bola	71	Oct-Dic
Teniente coronel (retirado) William Jay Martin, Fuerza Aérea de EUA		
Emily Kaemmer		
Conflicto del Cenepa, El: Los dividendos de la paz	104	Oct-Dic
Teniente Coronel Miguel Iturralde, Ejército de Ecuador		
Dr. Tassio Franchi		
Decapitaciones, violaciones y quemaduras: ¿Cómo justifica el Estado Islámico sus acciones?	33	May-Jun
Capitán de corbeta (retirado) David G. Kibble, Componente de la Reserva Naval Real británica		
Educación rigurosa para un futuro ambiguo, Una	40	Jul-Sep
Coronel Francis J. H. Park, Ejército de EUA		
Ejércitos como redes, Los: El dilema entre jerarquía y descentralización	3	Mar-Abr
Coronel José Luis Calvo Albero, Infantería, DEM, Ejército de Tierra español		
Ejército, la colaboración y el siglo estadounidense en el Pacífico, El	101	Mar-Abr
Teniente coronel Daniel Gibson, Ejército de EUA		
Capitán Jon Cheatwood, Ejército de EUA		
Evaluación estratégica de la Política de Defensa de Bolivia	18	Ene-Feb
Cristián Faundes		
Factores sociales y el dominio humano, Los	69	Jul-Sep
Mayor Brian Hildebrand, Guardia Nacional del Ejército de EUA		
Fuerza cibernética de EUA, La: La próxima guerra	59	Jul-Sep
Mayor Matt Graham, Ejército de EUA		
Futuras operaciones en las megaciudades, Las—Lecciones de la Ciudad Sadr	49	Jul-Sep
Mayor Christopher O. Bowers, Ejército de EUA		
Futuro de la guerra, El: Cómo la globalización está cambiando el paradigma de seguridad	72	Mar-Abr
Capitán Johnny Sokolosky, hijo, Ejército de EUA		
Futuro de la guerra contra el yihadismo islámico, El: Cómo enfrentar y derrotar a combatientes no estatales, no uniformados e ilegales enemigos	65	Mar-Abr
Teniente coronel (retirado) Allen B. West, Ejército de EUA		

Guerra de la antigua generación, La: La evolución —no revolución— de la forma en que Rusia libra la guerra	8	Jul-Sep
Mayor Nick Sinclair, Ejército de EUA		
Idioma extranjero e historia, El: El estudio ilustrado de la guerra	53	Oct-Dic
Coronel (retirado) John C. McKay, Cuerpo de Infantería de marina de EUA		
Individuo urbano, El: La fuente inexpugnable del poder en los conflictos armados del siglo XXI	38	Ene-Feb
Teniente coronel Erik A. Claessen, Ejército de Bélgica		
Investigación-acción, La: Un planteamiento sistemático al componente social de la dimensión humana	24	Mar-Abr
William Hardy		
Joseph Rodman		
Liderando y gestionando organizaciones de alto rendimiento en el Ejército	42	Oct-Dic
Teniente general Thomas Spoehr, Ejército de EUA		
Liderazgo del Ejército y la paradoja de la comunicación, El	82	May-Jun
Mayor Christopher M. Ford, Ejército de EUA		
Muerte digna, Una: La mortalidad y la narrativa en el liderazgo del Ejército	3	Ene-Feb
Mayor Dan Leard, Ejército de EUA		
Mito de la nueva complejidad, El	16	May-Jun
Teniente coronel (retirado) Clay Mountcastle, Ejército de EUA		
No se trata de la confianza, sino del pensamiento y del juicio	3	May-Jun
Teniente coronel (retirado) Joe Doty, Ejército de EUA		
Sargento maestro Jeff Fenlason, Ejército de EUA		
Nubes o relojes: Las limitaciones de la Preparación de Inteligencia del campo de batalla en un mundo complejo	10	May-Jun
Mayor Donald P. Carter, Ejército de EUA		
Operaciones militares en las megaciudades, Las: Una perspectiva lingüística	110	Mar-Abr
Jeff R. Watson, PhD		
Peligro de las ideas delirantes—y cómo evitar que causen un conflicto, El: Una perspectiva de China	78	Oct-Dic
Coronel Michael J. Forsyth, Ejército de EUA		
Precedente y justificación para una aeronave de ataque terrestre de ala fija, El	3	Oct-Dic
Mayor John Q. Bolton, Ejército de EUA		
¿Qué tal si ganamos las guerras de nuestra Nación en lugar de solo participar en ellas?	68	May-Jun
Teniente general (retirado) Michael T. Flynn, Ejército de EUA		
Redacción eficaz para líderes del Ejército, La: El estándar redefinido de redacción del Ejército	23	Ene-Feb
Desirae Gieseman		
Reina de AFRICOM del siglo XXI, La	17	Jul-Sep
Brian J. Dunn		
Reinventar la rueda: Las lecciones operacionales aprendidas por la 101a Artillería divisionaria durante dos ejercicios de guerra	35	Oct-Dic
Mayor Travis Robison, Ejército de EUA		
Capitán Alex Moen, Ejército de EUA		

Relevancia de la cultura, La: Cómo reconocer cuán importante es la innovación en las operaciones ciberespaciales	28	Oct-Dic
Teniente general Edward C. Cardon, Ejército de EUA		
Coronel David P. McHenry, Ejército de EUA		
Teniente coronel Christopher Cline, Ejército de EUA		
Responder o no responder: Cómo lidiar con la propaganda adversaria	78	Jul-Sep
Teniente coronel (retirado) Jesse McIntyre III, Ejército de EUA		
Respuestas de la sociedad jordana ante los refugiados sirios, Las	92	Mar-Abr
Capitán Walter C. Haynes, Ejército de EUA		
Seguridad cibernética de las naciones anfitrionas en las operaciones de estabilización futuras, La	51	May-Jun
Mayor Michael Kolton, Ejército de EUA		
Seis semanas en 1914: La ejecución de campaña y la niebla de guerra—lecciones históricas para el militar profesional	62	Ene-Feb
John J. McGrath		
Uso del escuadrón de reconocimiento durante la entrada forzosa conjunta, El	60	May-Jun
Capitán Mike Mobbs, Ejército de EUA		
Utilidad táctica de sistemas adaptados, La	85	Oct-Dic
Dr. Robert E. Smith		
Valor de la ciencia está en la capacidad de prever lo que sucederá podría suceder en el futuro, El:	47	Mar-Abr
Los nuevos desafíos exigen repensar las formas y métodos de llevar a cabo las operaciones de combate		
General de Ejército Valery Gerasimov, jefe de Estado Mayor General de las Fuerzas Armadas de la Federación Rusa		

ÍNDICE DE AUTORES

AUTOR	PÁG	MES
Albero, Coronel José Luis Calvo		
Ejércitos como redes, Los: El dilema entre jerarquía y descentralización	3	Mar-Abr
Bartles, Charles K.		
Cómo comprender el artículo de Gerasimov	55	Mar-Abr
Bissell, Mayor Jonathan		
Auge del populismo izquierdista—¿Un desafío a la democracia?, El	81	Mar-Abr
Blom, Mayor Gregory M.		
Cambio de cultura basado en la confianza, Un: Cómo repensar el modelo de Requerimientos de Liderazgo del Ejército en la época del Mando tipo Misión	42	May-Jun
Bolton, Mayor John Q.		
Precedente y justificación para una aeronave de ataque terrestre de ala fija, El	3	Oct-Dic
Bowers, Mayor Christopher O.		
Futuras operaciones en las megaciudades, Las—Lecciones de la Ciudad Sadr	49	Jul-Sep
Cardon, Teniente general Edward C.		
Relevancia de la cultura, La: Cómo reconocer cuán importante es la innovación en las operaciones ciberespaciales	28	Oct-Dic
Carter, Mayor Donald P.		
Nubes o relojes: Las limitaciones de la Preparación de Inteligencia del campo de batalla en un mundo complejo	10	May-Jun

Cheatwood, Capitán Jon			
Ejército, la colaboración y el siglo estadounidense en el Pacífico, El	101	Mar-Abr	
Claessen, Teniente coronel Erik A.			
Individuo urbano, El: La fuente inexpugnable del poder en los conflictos armados del siglo XXI	38	Ene-Feb	
Cline, Teniente coronel Christopher			
Relevancia de la cultura, La: Cómo reconocer cuán importante es la innovación en las operaciones ciberespaciales	28	Oct-Dic	
Dirección General de Derechos Humanos Secretaría de la Defensa Nacional de México			
Acciones en la presente Administración en materia de Derechos Humanos	57	Ene-Feb	
Doty, Teniente coronel (retirado)			
No se trata de la confianza, sino del pensamiento y del juicio	3	May-Jun	
Dunn, Brian J.			
Reina de AFRICOM del siglo XXI, La	17	Jul-Sep	
Faundes, Cristián			
Evaluación estratégica de la Política de Defensa de Bolivia	18	Ene-Feb	
Fenlason, Sargento maestro Jeff			
No se trata de la confianza, sino del pensamiento y del juicio	3	May-Jun	
Flynn, Teniente general (retirado) Michael T.			
¿Qué tal si ganamos las guerras de nuestra Nación en lugar de solo participar en ellas?	68	May-Jun	
Ford, Mayor Christopher M.			
Liderazgo del Ejército y la paradoja de la comunicación, El	82	May-Jun	
Forsyth, Coronel Michael J.			
Peligro de las ideas delirantes—y cómo evitar que causen un conflicto, El: Una perspectiva de China	78	Oct-Dic	
Gavidia, Mayor Manuel			
Acerca del Honor y Patriotismo: ¿Son el honor y patriotismo cualidades morales intangibles e inherentes en el personal que participa en operaciones militares?	94	Oct-Dic	
Franchi, Tassio Dr.			
Conflicto del Cenepa, El; Los dividendos de la paz	104	Oct/Dic	
Gerasimov, General de Ejército Valery			
Valor de la ciencia está en la capacidad de prever lo que sucederá podría suceder en el futuro, El: Los nuevos desafíos exigen repensar las formas y métodos de llevar a cabo las operaciones de combate	47	Mar-Abr	
Gerras, PhD, Stephen J.			
Cómo ir más allá del MBTI: El modelo de los Cinco Grandes factores de la personalidad y el desarrollo de líder	77	May-Jun	
Gibson, Teniente coronel Daniel			
Ejército, la colaboración y el siglo estadounidense en el Pacífico, El	101	Mar-Abr	
Gieseman, Desirae			
Redacción eficaz para líderes del Ejército, La: El estándar redefinido de redacción del Ejército	23	Ene-Feb	
Graham, Mayor Matt			
Fuerza cibernética de EUA, La: La próxima guerra	59	Jul-Sep	
Hardy, William			
Investigación-acción, La: Un planteamiento sistemático al componente social de la dimensión humana	24	Mar-Abr	
Haynes, Capitán Walter C.			
Respuestas de la sociedad jordana ante los refugiados sirios, Las	92	Mar-Abr	
Hernández, Coronel Bryan			
Cómo ganar la lucha contra la agresión sexual en nuestro Ejército: Comenzando en el entrenamiento básico de combate	33	Mar-Abr	

Hildebrand, Mayor Brian			
Factores sociales y el dominio humano, Los	69	Jul-Sep	
Hunter-Chester, PhD, Coronel (retirado) David			
Circunstancias específicas de la hora y el lugar, Las: Por qué tuvo éxito la ocupación de Japón y fracasó la ocupación de Irak	60	Oct-Dic	
Iturralde, Miguel			
Conflicto del Cenepa, El; Los dividendos de la paz	104	Oct/Dic	
Kaemmer, Emily			
Comprensión situacional ciberespacial para los comandantes tácticos del Ejército, La: El Ejército quiere batear un jonrón, pero solo necesita pegarle a la bola	71	Oct-Dic	
Kibble, Capitán de corbeta (retirado) David G.			
Decapitaciones, violaciones y quemaduras: ¿Cómo justifica el Estado Islámico sus acciones?	33	May-Jun	
Kolton, Mayor Michael			
Seguridad cibernética de las naciones anfitrionas en las operaciones de estabilización futuras, La	51	May-Jun	
Leard, Mayor Dan			
Muerte digna, Una: La mortalidad y la narrativa en el liderazgo del Ejército	3	Ene-Feb	
Linnemann, Mayor Randall A.			
Arte no convencional y la guerra moderna, El	30	Jul-Sep	
Marks, PhD, Thomas A.			
Colombia y la transición de la guerra a la paz: Advertencias de otros casos	14	Oct-Dic	
Martin, Teniente coronel (retirado) William Jay			
Comprensión situacional ciberespacial para los comandantes tácticos del Ejército, La: El Ejército quiere batear un jonrón, pero solo necesita pegarle a la bola	71	Oct-Dic	
McAninch, Coronel Kevin A.			
Cómo formar una unidad de alto rendimiento: La travesía de liderazgo de un batallón del Ejército en preparación para el combate en Afganistán	24	May-Jun	
McGrath, John J.			
Seis semanas en 1914: La ejecución de campaña y la niebla de guerra—lecciones históricas para el militar profesional	62	Ene-Feb	
McIntyre III, Teniente coronel (retirado) Jesse			
Responder o no responder: Cómo lidiar con la propaganda adversaria	78	Jul-Sep	
McHenry, Coronel David P.			
Relevancia de la cultura, La: Cómo reconocer cuán importante es la innovación en las operaciones ciberespaciales	28	Oct-Dic	
McKay, Coronel (retirado) John C.			
Idioma extranjero e historia, El: El estudio ilustrado de la guerra	53	Oct-Dic	
Mearsheimer, PhD, John			
Cómo definir una nueva arquitectura de seguridad para Europa que integre a Rusia	3	Jul-Sep	
Mobbs, Capitán Mike			
Uso del escuadrón de reconocimiento durante la entrada forzosa conjunta, El	60	May-Jun	
Moen, Capitán Alex			
Reinventar la rueda: Las lecciones operacionales aprendidas por la 101a Artillería divisionaria durante dos ejercicios de guerra	35	Oct-Dic	
Mountcastle, Teniente coronel (retirado) Clay			
Mito de la nueva complejidad, El	16	May-Jun	
Ospina, General (retirado) Carlos			
Colombia y la transición de la guerra a la paz: Advertencias de otros casos	14	Oct-Dic	

Park, Coronel Francis J. H.			
Educación rigurosa para un futuro ambiguo, Una	40		Jul-Sep
Robison, Mayor Travis			
Reinventar la rueda: Las lecciones operacionales aprendidas por la 101a Artillería divisionaria durante dos ejercicios de guerra	35		Oct-Dic
Rodman, Joseph			
Investigación-acción, La: Un planteamiento sistemático al componente social de la dimensión humana	24		Mar-Abr
Romero, Coronel Christian Bolívar			
Academia de Guerra del Ejército de Chile a 130 años de su fundación, La: Un modelo importado de Europa y exportado en América	100		Oct-Dic
Sinclair, Mayor Nick			
Guerra de la antigua generación, La: La evolución —no revolución— de la forma en que Rusia libra la guerra	8		Jul-Sep
Smith, Dr. Robert E.			
Utilidad táctica de sistemas adaptados, La	85		Oct-Dic
Sokolosky, hijo, Capitán Johnny			
Futuro de la guerra, El: Cómo la globalización está cambiando el paradigma de seguridad	72		Mar-Abr
Spoehr, Teniente general Thomas			
Liderando y gestionando organizaciones de alto rendimiento en el Ejército	42		Oct-Dic
Stipp, Mayor Andrew B.			
Cómo liderar a los soldados —sin que sea principalmente— a través de la tecnología de la comunicación	10		Ene-Feb
Storlie, Teniente coronel (retirado) Chad			
Agilidad de fuerza a través del desarrollo de tácticas por medio de la colaboración abierta distribuída, La	87		Jul-Sep
Tedesco, Coronel Matthew T.			
Cómo contrarrestar la amenaza de sistemas aéreos no tripulados	10		Mar-Abr
Ucko, PhD, David H.			
Colombia y la transición de la guerra a la paz: Advertencias de otros casos	14		Oct-Dic
Watson, PhD, Jeff R.			
Operaciones militares en las megaciudades, Las: Una perspectiva lingüística	110		Mar-Abr
Wenzel, Coronel (retirado) Frank			
Cómo desarrollar líderes	78		Ene-Feb
West, Teniente coronel (retirado) Allen B.			
Futuro de la guerra contra el yihadismo islámico, El: Cómo enfrentar y derrotar a combatientes no estatales, no uniformados e ilegales enemigos	65		Mar-Abr
Wiggins, hijo, Capitán Vincent R.			
Cómo equilibrar la defensa antiaérea y de misil para apoyar mejor la maniobra	47		Ene-Feb
Wong, PhD, Leonard			
Cómo ir más allá del MBTI: El modelo de los Cinco Grandes factores de la personalidad y el desarrollo de líder	77		May-Jun
Wright, Mayor Kane David			
Buenos resultados a través de malos líderes: Los efectos positivos del liderazgo nocivo	17		Mar-Abr

ÍNDICE DE MATERIAS

ÁFRICA

Reina de AFRICOM del siglo XXI, La <i>Brian J. Dunn</i>	17	Jul-Sep
--	----	---------

AMENAZAS

Auge del populismo izquierdista—¿Un desafío a la democracia?, El <i>Mayor Jonathan Bissell, Ejército de EUA</i>	81	Mar-Abr
Cómo contrarrestar la amenaza de sistemas aéreos no tripulados <i>Coronel Matthew T. Tedesco, Ejército de EUA</i>	10	Mar-Abr
Peligro de las ideas delirantes—y cómo evitar que causen un conflicto, El: Una perspectiva de China <i>Coronel Michael J. Forsyth, Ejército de EUA</i>	78	Oct-Dic
Respuestas de la sociedad jordana ante los refugiados sirios, Las <i>Capitán Walter C. Haynes, Ejército de EUA</i>	92	Mar-Abr

AMÉRICA LATINA

Academia de Guerra del Ejército de Chile a 130 años de su fundación, La: Un modelo importado de Europa y exportado en América <i>Coronel Christian Bolívar Romero, Ejército de Chile</i>	100	Oct-Dic
Acciones en la presente Administración en materia de Derechos Humanos <i>Dirección General de Derechos Humanos Secretaría de la Defensa Nacional de México</i>	57	Ene-Feb
Colombia y la transición de la guerra a la paz: Advertencias de otros casos <i>General (retirado) Carlos Ospina, Ejército Nacional de Colombia</i> <i>Thomas A. Marks, PhD</i> <i>David H. Ucko, PhD</i>	14	Oct-Dic
Conflicto del Cenepa, El; Los dividendos de la paz <i>Teniente coronel Miguel Iturralde, Ejército de Ecuador</i> <i>Dr. Tassio Franchi</i>	104	Oct/Dic
Evaluación estratégica de la Política de Defensa de Bolivia <i>Cristián Faundes</i>	18	Ene-Feb

COMUNICACIÓN

Cómo liderar a los soldados —sin que sea principalmente— a través de la tecnología de la comunicación <i>Mayor Andrew B. Stipp, Ejército de EUA</i>	10	Ene-Feb
---	----	---------

CONFIANZA

Cómo ganar la lucha contra la agresión sexual en nuestro Ejército: Comenzando en el entrenamiento básico de combate <i>Coronel Bryan Hernández, Ejército de EUA</i>	33	Mar-Abr
---	----	---------

CONTRAINSURGENCIA

Cómo formar una unidad de alto rendimiento: La travesía de liderazgo de un batallón del Ejército en preparación para el combate en Afganistán <i>Coronel Kevin A. McAninch, Ejército de EUA</i>	24	May-Jun
Futuras operaciones en las megaciudades, Las—Lecciones de la Ciudad Sadr <i>Mayor Christopher O. Bowers, Ejército de EUA</i>	49	Jul-Sep
Futuro de la guerra contra el yihadismo islámico, El: Cómo enfrentar y derrotar a combatientes no estatales, no uniformados e ilegales enemigos <i>Teniente coronel (retirado) Allen B. West, Ejército de EUA</i>	65	Mar-Abr
Responder o no responder: Cómo lidiar con la propaganda adversaria <i>Teniente coronel (retirado) Jesse McIntyre III, Ejército de EUA</i>	78	Jul-Sep
Uso del escuadrón de reconocimiento durante la entrada forzosa conjunta, El <i>Capitán Mike Mobbs, Ejército de EUA</i>	60	May-Jun

DESARROLLO DE OFICIALES

Educación rigurosa para un futuro ambiguo, Una <i>Coronel Francis J. H. Park, Ejército de EUA</i>	40	Jul-Sep
Operaciones militares en las megaciudades, Las: Una perspectiva lingüística <i>Jeff R. Watson, PhD</i>	110	Mar-Abr
Redacción eficaz para líderes del Ejército, La: El estándar redefinido de redacción del Ejército <i>Desirae Gieseaman</i>	23	Ene-Feb
Relevancia de la cultura, La: Cómo reconocer cuán importante es la innovación en las operaciones ciberespaciales <i>Teniente general Edward C. Cardon, Ejército de EUA</i> <i>Coronel David P. McHenry, Ejército de EUA</i> <i>Teniente coronel Christopher Cline, Ejército de EUA</i>	28	Oct-Dic

DIMENSIÓN HUMANA

Factores sociales y el dominio humano, Los <i>Mayor Brian Hildebrand, Guardia Nacional del Ejército de EUA</i>	69	Jul-Sep
Investigación-acción, La: Un planteamiento sistemático al componente social de la dimensión humana <i>William Hardy</i> <i>Joseph Rodman</i>	24	Mar-Abr

ENTRENAMIENTO

Agilidad de fuerza a través del desarrollo de tácticas por medio de la colaboración abierta distribuída, La <i>Teniente coronel (retirado) Chad Storlie, Ejército de EUA</i>	87	Jul-Sep
Cómo equilibrar la defensa antiáerea y de misil para apoyar mejor la maniobra <i>Capitán Vincent R. Wiggins, hijo, Ejército de EUA</i>	47	Ene-Feb
Reinventar la rueda: Las lecciones operacionales aprendidas por la 101a Artillería divisionaria durante dos ejercicios de guerra <i>Mayor Travis Robison, Ejército de EUA</i> <i>Capitán Alex Moen, Ejército de EUA</i>	35	Oct-Dic

ESTRATEGIA MILITAR

Arte no convencional y la guerra moderna, El <i>Mayor Randall A. Linnemann, Ejército de EUA</i>	30	Jul-Sep
Circunstancias específicas de la hora y el lugar, Las: Por qué tuvo éxito la ocupación de Japón y fracasó la ocupación de Irak <i>Coronel (retirado) David Hunter-Chester, PhD, Ejército de EUA</i>	60	Oct-Dic
Ejércitos como redes, Los: El dilema entre jerarquía y descentralización <i>Coronel José Luis Calvo Albero, Infantería, DEM, Ejército de Tierra español</i>	3	Mar-Abr
Ejército, la colaboración y el siglo estadounidense en el Pacífico, El <i>Teniente coronel Daniel Gibson, Ejército de EUA</i> <i>Capitán Jon Cheatwood, Ejército de EUA</i>	101	Mar-Abr
Individuo urbano, El: La fuente inexpugnable del poder en los conflictos armados del siglo XXI <i>Teniente coronel Erik A. Claessen, Ejército de Bélgica</i>	38	Ene-Feb
No se trata de la confianza, sino del pensamiento y del juicio <i>Teniente coronel (retirado) Joe Doty, Ejército de EUA</i> <i>Sargento maestro Jeff Fenlason, Ejército de EUA</i>	3	May-Jun
Precedente y justificación para una aeronave de ataque terrestre de ala fija, El <i>Mayor John Q. Bolton, Ejército de EUA</i>	3	Oct-Dic
Utilidad táctica de sistemas adaptados, La <i>Dr. Robert E. Smith</i>	85	Oct-Dic

ESTADO ISLÁMICO

Decapitaciones, violaciones y quemaduras: ¿Cómo justifica el Estado Islámico sus acciones? <i>Capitán de corbeta (retirado) David G. Kibble, Componente de la Reserva Naval Real británica</i>	33	May-Jun
---	----	---------

FUTUROS CONFLICTOS

Fuerza cibernética de EUA, La: La próxima guerra <i>Mayor Matt Graham, Ejército de EUA</i>	59	Jul-Sep
Futuro de la guerra, El: Cómo la globalización está cambiando el paradigma de seguridad <i>Capitán Johnny Sokolosky, hijo, Ejército de EUA</i>	72	Mar-Abr
Mito de la nueva complejidad, El <i>Teniente coronel (retirado) Clay Mountcastle, Ejército de EUA</i>	16	May-Jun
Peligro de las ideas delirantes—y cómo evitar que causen unconflicto, El: Una perspectiva de China <i>Coronel Michael J. Forsyth, Ejército de EUA</i>	78	Oct-Dic

HISTORIA

Seis semanas en 1914: La ejecución de campaña y la niebla de guerra—lecciones históricas para el militar profesional <i>John J. McGrath</i>	62	Ene-Feb
Idioma extranjero e historia, El: El estudio ilustrado de la guerra <i>Coronel (retirado) John C. McKay, Cuerpo de Infantería de marina de EUA</i>	53	Oct-Dic

INNOVACIÓN

Relevancia de la cultura, La: Cómo reconocer cuán importante es la innovación en las operaciones ciberespaciales <i>Teniente general Edward C. Cardon, Ejército de EUA</i> <i>Coronel David P. McHenry, Ejército de EUA</i> <i>Teniente coronel Christopher Cline, Ejército de EUA</i>	28	Oct-Dic
Comprensión situacional ciberespacial para los comandantes tácticos del Ejército, La: El Ejército quiere batear un jonrón, pero solo necesita pegarle a la bola <i>Teniente coronel (retirado) William Jay Martin, Fuerza Aérea de EUA</i> <i>Emily Kaemmer</i>	71	Oct-Dic

INTELIGENCIA

Nubes o relojes: Las limitaciones de la Preparación de Inteligencia del campo de batalla en un mundo complejo <i>Mayor Donald P. Carter, Ejército de EUA</i>	10	May-Jun
---	----	---------

LIDERAZGO

Acerca del Honor y Patriotismo: ¿Son el honor y patriotismo cualidades morales intangibles e inherentes en el personal que participa en operaciones militares? <i>Mayor Manuel Gavidia, Ejército del Perú</i>	94	Oct-Dic
--	----	---------

Buenos resultados a través de malos líderes: Los efectos positivos del liderazgo nocivo <i>Mayor Kane David Wright, Ejército de Australia</i>	17	Mar-Abr
Cómo desarrollar líderes <i>Coronel (retirado) Frank Wenzel, Ejército de EUA</i>	78	Ene-Feb
Cómo ir más allá del MBTI: El modelo de los Cinco Grandes factores de la personalidad y el desarrollo de líder <i>Stephen J. Gerras, PhD</i> <i>Leonard Wong, PhD</i>	77	May-Jun
Liderando y gestionando organizaciones de alto rendimiento en el Ejército <i>Teniente general Thomas Spoehr, Ejército de EUA</i>	42	Oct-Dic
Liderazgo del Ejército y la paradoja de la comunicación, El <i>Mayor Christopher M. Ford, Ejército de EUA</i>	82	May-Jun
¿Qué tal si ganamos las guerras de nuestra Nación en lugar de solo participar en ellas? <i>Teniente general (retirado) Michael T. Flynn, Ejército de EUA</i>	68	May-Jun
Muerte digna, Una: La mortalidad y la narrativa en el liderazgo del Ejército <i>Mayor Dan Leard, Ejército de EUA</i>	3	Ene-Feb

MANDO TIPO MISIÓN

Cambio de cultura basado en la confianza, Un: Cómo repensar el modelo de Requerimientos de Liderazgo del Ejército en la época del Mando tipo Misión <i>Mayor Gregory M. Blom, Fuerza Aérea de EUA</i>	42	May-Jun
--	----	---------

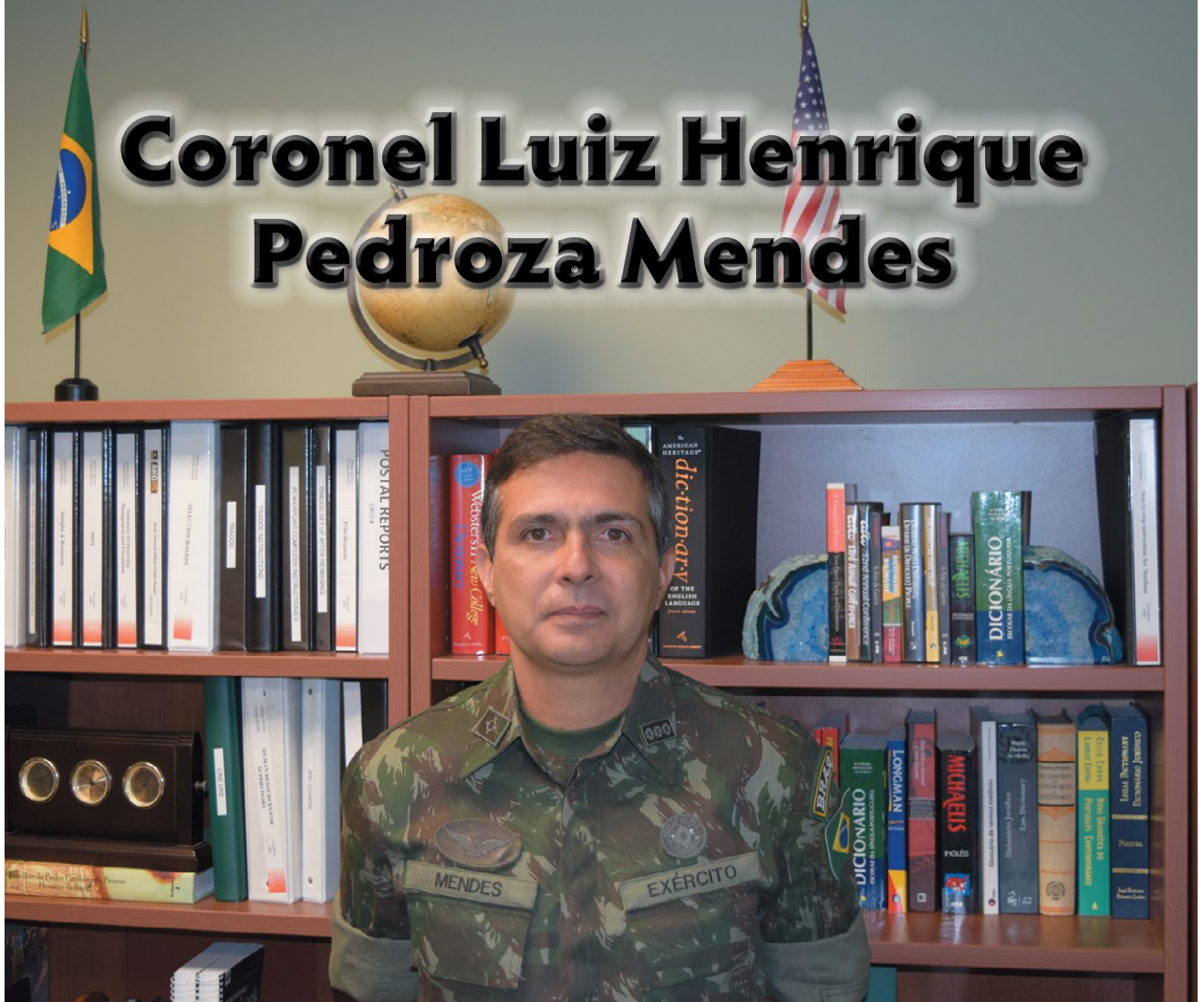
RUSIA

Comentarios del presidente ruso Vladimir Putin ante la Asamblea General de la ONU	40	Mar-Abr
Cómo comprender el artículo de Gerasimov <i>Charles K. Bartles</i>	55	Mar-Abr
Cómo definir una nueva arquitectura de seguridad para Europa que integre a Rusia <i>John Mearsheimer, PhD</i>	3	Jul-Sep
Guerra de la antigua generación, La: La evolución —no revolución— de la forma en que Rusia libra la guerra <i>Mayor Nick Sinclair, Ejército de EUA</i>	8	Jul-Sep
Valor de la ciencia está en la capacidad de prever lo que sucederá podría suceder en el futuro, El: Los nuevos desafíos exigen repensar las formas y métodos de llevar a cabo las operaciones de combate <i>General de Ejército Valery Gerasimov, jefe de Estado Mayor General de las Fuerzas Armadas de la Federación Rusa</i>	47	Mar-Abr

OPERACIONES DE ESTABILIZACIÓN

Seguridad cibernética de las naciones anfitrionas en las operaciones de estabilización futuras, La <i>Mayor Michael Kolton, Ejército de EUA</i>	51	May-Jun
--	----	---------

Coronel Luiz Henrique Pedroza Mendes



Después de dos fructíferos años de trabajo como oficial de enlace del Ejército de Brasil en el Centro de Armas Combinadas (CAC) del Ejército de EUA y redactor-asesor de la revista *Military Review*, en el Fuerte Leavenworth, estado de Kansas, el coronel Luiz Henrique Pedroza Mendes nos deja.

Oficial de comunicaciones, con más de treinta años de carrera militar y participante de los mejores cursos ofrecidos por el Ejército de Brasil, el coronel Mendes contribuyó de manera incalculable en las ediciones en portugués de *Military Review*, colaborando para el engrandecimiento del concepto de la revista ante sus fieles lectores. Los conocimientos profesionales del coronel Mendes, junto con su dedicación laboral y su experiencia en el medio académico-científico, sirvieron como herramientas importantes que proporcionaron un aumento del nivel técnico de los artículos seleccionados y una adaptación perfecta de los textos traducidos, facilitando la comprensión del público lusófono.

Poseedor de una personalidad afable y acogedora, la estadía del coronel Mendes en el Fuerte Leavenworth fue marcada por el gran número de

vínculos establecidos con los militares estadounidenses, la comunidad brasileña y los representantes de otros ejércitos, desempeñándose siempre como un verdadero diplomático y un digno representante de la cordial cultura brasileña. Tales vínculos de amistad se extendieron a los familiares y permitieron una convivencia sana y armoniosa en el seno de la familia militar y civil de Leavenworth.

Después de retornar a Brasil, en julio de 2016, el coronel Mendes pasó a formar parte del equipo de oficiales superiores del Centro de Doctrina del Ejército, en Brasilia. En esta nueva función, las experiencias adquiridas como oficial de enlace en el CAC, junto con sus cualidades personales y profesionales, de seguro contribuirán con el perfeccionamiento del Sistema de Doctrina del Ejército Brasileño.

Todos los integrantes de *Military Review* —civiles y militares— y, en particular, los de la Edición Brasileña, aprovechan esta oportunidad para agradecer su dedicada y valiosa colaboración, deseándole éxito pleno en el desempeño de sus nuevas misiones en el Ejército de Brasil y a su digna familia.