

# El entrenamiento para la acción decisiva

Mayor Will Shoemate, Ejército de EUA

Mayor Benjamin Jensen, Ejército de EUA

En el pensamiento militar tradicional del Occidente, la acción decisiva se refiere a la concentración de poder de combate en el lugar y momento adecuado para lograr el éxito. En la publicación *Field Service Regulations of the United States Army* [Reglamentos del servicio de campaña del Ejército de Estados Unidos] de 1910, la doctrina de esta época, se declara, «solo se logran los resultados decisivos por la ofensiva» y que los comandantes «harán un gran esfuerzo en el punto decisivo»<sup>1</sup>. Una acción decisiva es el esfuerzo ofensivo — el ataque principal — que ganará la batalla. Se entiende como

punto decisivo el lugar y la hora que el ataque principal ocurriría. Los comandantes se adueñan de la iniciativa y buscan un enfrentamiento decisivo que destruye la capacidad de resistir del enemigo.

En la doctrina conjunta contemporánea, un *punto decisivo* es un «lugar geográfico, acontecimiento clave, factor crítico o función que, cuando se aprovecha, permite que los comandantes tengan una marcada ventaja sobre un adversario o hagan contribuciones sustanciales para lograr el éxito»<sup>2</sup>. Mientras que esta construcción admite más que las operaciones de combate en lugares geográficos específicos, los planificadores modernos tienden a usar el concepto tradicional de los

puntos decisivos para desarrollar líneas de operaciones que sincronizan acciones.

En 2012, en la Publicación de Referencia de Doctrina del Ejército (ADRP) 3-0, *Unified Land*

*Operations* [Operaciones terrestres unificadas], se modificó el concepto fundamental de lo que significa ser decisivo en la guerra moderna. Hoy en día, el Ejército define la *acción decisiva* no como la concentración del poder de combate ofensivo en el lugar y momento acertado sino como las «combinaciones constantes y simultáneas de operaciones ofensivas, defensivas y de estabilización o apoyo de defensa de la labor de



Vehículos de combate tipo Bradley del Equipo de Combate de la 3ª Brigada Blindada, 1ª División Blindada, basado en el Fuerte Hood, estado de Texas, se desplazan para la fase de fuego en vivo durante el entrenamiento de acción decisiva en enero de 2013 en el Centro Nacional de Entrenamiento en el Fuerte Irwin, estado de California. (Foto: *NCO Journal*, David Crozier)

las autoridades civiles»<sup>3</sup>. Las combinaciones simultáneas de tareas reflejan una comprensión más amplia de las operaciones modernas, que no son una secuencia de batallas lineales bien desarrolladas con claros criterios de finalización. En cambio, la guerra moderna implica combinaciones variables de maniobra de armas combinadas y seguridad de área extensa contra amenazas amorfas. Por lo tanto, los ejercicios del Ejército necesitan preparar a líderes ágiles y adaptables, capaces de combinar exitosamente las tareas ofensivas, defensivas y de estabilización.

En el presente artículo, se discuten las maneras por las cuales el Ejército puede proporcionar el



Soldados del Escuadrón de Reconocimiento de la 173ª Brigada de Caballería del Fuerte Bragg, estado de Carolina del Norte, se reúnen en un punto de reorganización después de lanzarse a tierra en el Complejo de Operaciones Urbanas en el Polígono de Prueba y Entrenamiento de Nevada, Base Aérea Nellis, estado de Nevada, 18 de noviembre de 2009. Los soldados forman parte del Ejercicio bianual de Movilidad de Fuerzas Aéreas de la Escuela de Armas de la Fuerza Aérea de EUA, en el cual se proporciona el entrenamiento realista a las fuerzas de combate, fuerzas de movilidad aérea y soldados del Ejército de EUA. (Foto: Fuerza Aérea de EUA, Michael R. Holzworth)

entrenamiento que asegura que las unidades estén preparadas para llevar a cabo las operaciones terrestres unificadas a través de la acción decisiva.

## El marco operativo adecuado para combinar las tareas

Los líderes de unidad del Ejército comienzan con la descripción de las operaciones en términos de tiempo, espacio, propósito y recursos. Conforme con la doctrina operacional del Ejército y la «Guía de Adiestramiento de Comando (CTG) del FORSCOM [Comando de Fuerzas] —Año fiscal de 2016», los centros de entrenamiento de combate (CTC) del Ejército usan el «Entorno de Adiestramiento de Acción Decisiva» (a veces conocido como DATE) para reproducir los ambientes operativos complejos entre los que figuran los conflictos de alta intensidad y amenazas híbridas<sup>4</sup>. En este programa, se ofrecen escenarios de entrenamiento realistas que

requieren que los equipos de combate de brigada (BCT) integren recursos limitados tales como batallones de armas combinadas, aviación, recolección de información, operaciones de información e ingenieros<sup>5</sup>. En particular, un BCT que ejecuta un ataque también debe garantizar la integración de habilitadores clave para identificar las zonas de perturbación y fajas defensivas a fin de desplegar las fuerzas para lograr una ventaja relativa. Un BCT debe sincronizar e integrar la recolección de información y fuegos conjuntos para desgastar la capacidad enemiga de incrementar su actitud defensiva.

Simultáneamente con la integración de habilitadores clave en apoyo del ataque, un BCT también debe ejecutar tareas ofensivas y defensivas, junto con tareas de estabilización para proteger a la población. La simultaneidad de estas tareas es necesario para lograr un conocimiento situacional sostenido y una comprensión compartida del ambiente.

Yo (autor contribuyente William Shoemate) serví como observador en el Centro Nacional de Adiestramiento (NTC) del Ejército desde junio de 2014 hasta julio de 2015. De mis experiencias ganadas en diez rotaciones de entrenamiento, descubrí que las unidades que usaron el marco operativo de seguridad estrecha y profunda realizaron más eficazmente la acción decisiva durante el entrenamiento. La doctrina del Ejército incita a los líderes a establecer un marco operativo para cada operación pero no dicta un marco específico. En la ADRP 3-0, se recomiendan tres: de seguridad estrecha y profunda, de operaciones decisivas de preparación y sostenimiento así como de esfuerzos principales y de apoyo<sup>6</sup>.

En un marco operativo de seguridad estrecha y profunda, los comandantes normalmente expresan su visión en términos del terreno y la secuencia de eventos. Planean las acciones con base en la disuasión de la participación de fuerzas no comprometidas mientras se centran en la velocidad y movilidad para abrumar rápidamente al enemigo en un lugar y momento crítico a fin de aprovechar la iniciativa.

En las operaciones decisivas de preparación y sostenimiento, visualizan un punto focal —una operación decisiva— que determinará el resultado. Planean basados en una gran conceptualización que concentra los recursos en una sola operación que cumple la misión.

En el marco de esfuerzos principales y de apoyo, los líderes priorizan las tareas de las unidades subordinadas con base en sus capacidades. El marco de esfuerzos principales y de apoyo puede complementar otros marcos<sup>7</sup>.

En los entrenamientos que observé en el NTC, cuando los líderes de BCT conceptualizaron los enfrentamientos como seguridad estrecha y profunda, hubo una mayor probabilidad de que ellos integraran habilitadores para desgastar las fuerzas enemigas al principio de la lucha, mientras simultáneamente concentraban las tareas de estabilización en todo el área de operaciones para complementar su capacidad de llevar a cabo las competencias centrales de la maniobra de armas combinadas y seguridad de área extensa.

En todo caso, es esencial llevar a cabo la seguridad de área extensa para sostener una ventaja relativa y retener la iniciativa. La seguridad de áreas extensas

se define como «el uso de los elementos de potencia de combate en una acción unificada para proteger a la población, las fuerzas, la infraestructura y actividades; negar al enemigo posiciones ventajosas; y consolidar los avances para mantener la iniciativa»<sup>8</sup>. Las actividades tales como la protección de la población e infraestructura y la consolidación de avances implican tareas de estabilización.

Por ejemplo, durante toda la rotación 15-01 en el Centro Nacional, un equipo de combate de brigada fue desafiado durante todo el ejercicio para garantizar la ventaja relativa a través de la simultaneidad de operaciones. Con el fin de aprovecharse de las oportunidades de recursos limitados, los líderes de la unidad constantemente evaluaron el ambiente operativo. Desarrollaron una comprensión compartida en todo el equipo de combate de brigada, lo que permitió decisiones oportunas para sostener la ventaja relativa. Este entrenamiento fue importante porque demostró que cualquier equipo de combate de brigada tendría sincronizar y llevar a cabo la seguridad de área extensa mientras disuade la participación de fuerzas no comprometidas a través de fuegos conjuntos y recolección de información.

En las tres rotaciones de entrenamiento de septiembre a noviembre de 2014, observé que los equipos de combate de brigada que usaron el marco de operaciones decisivas de preparación y sostenimiento limitaron su capacidad de analizar y evaluar las operaciones en apoyo de la seguridad de área extensa. El lenguaje doctrinal que describe este marco, representativo del significado previo de la palabra *decisivo*, hizo que los oficiales de plana mayor solo pensarán en una batalla decisiva en lugar de una combinación de efectos. Por ejemplo, durante la rotación 14-08, el equipo de combate de brigada restringió su capacidad a través de la concentración de sus recursos en la operación decisiva. Esto permitió que las fuerzas enemigas dedicaran un poder de combate abrumador en el lugar y momento designado para mantener una posición de ventaja relativa. El marco del equipo de combate de brigada para conceptualizar e integrar los recursos a fin de usar el poder de combate abrumador en un lugar y momento específico fue degradado debido a la incapacidad de la unidad de desgastar las fuerzas enemigas al principio de la lucha.



## Ejemplos históricos de la combinación de Fuerzas de Tarea en las operaciones

Las operaciones de coalición en Tal Afar, Irak en 2005 y Ciudad Sadr, Irak en 2008, son ejemplos de cómo las fuerzas de EUA y socios de la coalición reali-

zaron operaciones de manera consistente con el concepto operativo de acción decisiva de 2012. El 3<sup>er</sup> Regimiento de Caballería Blindada, comandado por el entonces coronel H.R. McMaster, usó la maniobra de armas combinadas y la seguridad de área extensa para mantener una

ventaja relativa constante a escalón<sup>9</sup>. Para permitir las operaciones ofensivas en la ciudad, el 3<sup>er</sup> Regimiento de Caballería Blindada y las fuerzas iraquíes aislaron los puntos de resistencia enemigos a través de operaciones ofensivas, defensiva y de estabilización simultáneas. Las fuerzas de la coalición movilizaron los elementos iraquíes dentro de la ciudad para establecer cercos interiores y exteriores. Esta tarea, asegurar para aislar, fue respaldada por el reconocimiento constante del área. Simultáneamente, las fuerzas de la coalición mejoraron la relación con la población local a través de la reparación de infraestructura crítica y la provisión de libertad de movimiento en la ciudad que les permitía llevar a cabo actividades comerciales.

El 3<sup>er</sup> Regimiento de Caballería Blindada integró los fuegos conjuntos y medios de recolección de información para hacer contacto con las fuerzas enemigas aisladas. El Regimiento demostró que la capacidad de una unidad de integrar los fuegos conjuntos y medios de recolección de información para localizar, inmovilizar y destruir a las fuerzas enemigas es un elemento clave en

las operaciones exitosas. En Tal Afar, la gestión exitosa de transiciones e integración constante de habilitadores llevó al éxito.

Parecida a Tal Afar, la lucha por Ciudad Sadr en 2008 demostró que la ejecución simultánea de tareas ofensivas, defensivas y de estabilización puede llevar

a operaciones exitosas<sup>10</sup>. La integración de habilitadores por la 4<sup>a</sup> División de Infantería y las fuerzas de la coalición, desde fuegos conjuntos hasta medios de recolección de información, moldeó el ambiente operativo y creó múltiples dilemas para la fuerza insurgente dominante,



Soldados desmontan barreras de concreto, también conocidas como «Paredes T», de una grúa durante una iniciativa para mejorar la seguridad en la parte sur del distrito de Ciudad Sadr, Bagdad, 3 de mayo de 2008. (Foto: Ejército de EUA)

Jaish al Mahdi. En Ciudad Sadr, las fuerzas de la coalición llevaron a cabo la seguridad de área extensa por medio de una maniobra terrestre mientras ingenieros, protegidos por francotiradores, construían una barrera para proteger a la población mediante el aislamiento de elementos malignos. A su vez, las fuerzas de operaciones especiales de la coalición realizaron redadas contra personas de alto valor, mientras la aviación de ataque perturbaba los equipos de cohete enemigos.

La integración de los habilitadores por las fuerzas de la coalición en Ciudad Sadr en 2008 fue notablemente similar a las actividades en los Centros de Entrenamiento de Combate realizadas por los equipos de combate de brigada más exitosos que yo observé. El éxito, tanto en los ejercicios de entrenamiento como en las operaciones, parece depender de la capacidad de las fuerzas amigas de rotar rápidamente entre las tareas ofensivas, defensivas y de estabilización mientras desarrollan el mando tipo misión en todo nivel. En Ciudad Sadr, se logró a través de la ejecución de la maniobra de armas combinadas y seguridad de área extensa para



Soldados del 1<sup>er</sup> Batallón, 36<sup>o</sup> Regimiento de Infantería, 1<sup>a</sup> Brigada, 1<sup>a</sup> División Blindada del Ejército de EUA, llevan a cabo una patrulla de combate con policías iraquíes en la Operación Iraqi Freedom en Tal Afar, Irak, 29 de abril de 2006. (Foto: Fuerza Aérea de EUA, Sgto. 2<sup>o</sup> Aaron Allmon)

aislar al enemigo y adueñarse de la iniciativa. Los elementos de esta versión de acción decisiva se usaron en toda la lucha.

con las condiciones civiles eran: «Los medios de comunicación tienen armas innumerables... ¡Úselas en el combate!» y «¡La población es un tesoro—cuidéla!»<sup>13</sup>.

El Ejército de EUA no es la única fuerza militar que adopta las combinaciones simultáneas de tareas ofensivas, defensivas y de estabilización. Por ejemplo, en la guerra de 2006 con Israel, el grupo Hezbolá usó una estrategia militar elaborada que integraba una guerra de guerrillas de desgaste en la defensa, fuego de cohetes ofensivo y operaciones de estabilización en las áreas controladas por el grupo<sup>11</sup>. Hezbolá usó vehículos aéreos no tripulados y cohetes proporcionados por Irán en lo que equivale a luchas principales y profundas asimétricas<sup>12</sup>. Los vehículos aéreos no tripulados permitieron el reconocimiento táctico y las emboscadas anti-blindadas mientras se realizaban ataques con cohetes contra focos de población en un esfuerzo para ejercer presión sobre Israel para que se retirara. Según el académico Iver Gabrielsen en «The Evolution of Hezbollah's Strategy and Military Performance, 1982–2006», sus combatientes usaron trece principios de guerra que enfatizaban aspectos de las operaciones de estabilización. Por ejemplo, algunos de los principios relacionados





Soldados del Ejército de EUA del 3<sup>er</sup> Regimiento de Caballería Blindada y soldados iraquíes cruzan una intersección durante una patrulla de seguridad rutinaria en el centro de Tal Afar, Irak, 11 de septiembre de 2005. El propósito de estas patrullas fue perturbar los refugios insurgentes y despejar los escondites de armas en el área de operaciones. (Foto: Armada de EUA, 1<sup>er</sup> Maestre Alan D. Monyelle)

Durante las campañas en Crimea y Donbass, las fuerzas armadas rusas implementaron la doctrina de Gerasimov. Esta doctrina exige «el uso amplio de medidas políticas, económicas, informativas, humanitarias y otras no militares aplicadas en coordinación con el potencial de manifestaciones populares [...] para crear un frente operativo permanente en todo el territorio del Estado enemigo»<sup>14</sup>. Este planteamiento abiertamente busca las ventajas relativas a través de la combinación de tareas ofensivas, defensivas y de estabilización<sup>15</sup>.

En Crimea, las fuerzas rusas usaron fuerzas especiales e insurgentes para tomar la iniciativa por medio de una combinación de propaganda para convencer a los rusos étnicos mientras, a su vez, usaban elementos clandestinos para tomar control de terrenos clave, tales como aeródromos y puertos. Se apoyaron estas acciones con fuegos de cohete y artillería de alcance largo. Además, protegieron a sus fuerzas con una red anti-aérea integrada avanzada mientras usaban amenazas

de intensificación estratégica (tales como cambios de actitud respecto al uso de medidas nucleares y ejercicios militares repentinos) para negar el apoyo externo.

## La evolución del Concepto Operacional del Ejército

Cuando el ADRP 3-0, *Unified Land Operations* [Operaciones terrestres unificadas], de 2012 reemplazó las *operaciones de espectro total* con la acción decisiva, el Ejército comenzó a orientar a sus comandantes a usar combinaciones constantes y simultáneas de tareas ofensivas, defensivas y de estabilización para que se adueñaran de la iniciativa y ganaran una posición de ventaja relativa<sup>16</sup>. A diferencia del concepto tradicional de acciones decisivas como la concentración de poder de combate, el motivo para un cambio en el significado de decisivo fue explicado de la siguiente manera:

El concepto operativo abarca más que el combate entre oponentes armados. Las fuerzas del Ejército llevan a cabo las operaciones

en medio de la población. Esto requiere que las fuerzas del Ejército derroten al enemigo y simultáneamente moldean las condiciones civiles. Las tareas ofensivas y defensivas derrotan a las fuerzas enemigas mientras que las tareas de estabilización moldean las condiciones civiles. Es importante ganar batallas y enfrentamientos pero esto por sí solo puede no ser lo más significativo. El moldear las condiciones civiles (en consonancia con organizaciones y autoridades civiles, así como fuerzas multinacionales) a menudo resulta ser tan importante en el éxito de una campaña. En muchas operaciones conjuntas, la estabilización o apoyo de defensa de autoridades civiles frecuentemente resultan ser más importantes que las tareas ofensivas y defensivas<sup>17</sup>.

La necesidad de fuerzas operativas para combinar y sincronizar una amplia gama de tareas ha sido constante desde el pasado hasta el presente y continuará así en el futuro. Parecido a la mayoría de las fuerzas militares occidentales, el Ejército de EUA cuenta con una larga tradición de definir la acción decisiva como el uso de potencia de fuego o elementos de maniobra superiores contra un enemigo en el lugar y momento óptimo. En los Reglamentos del servicio de campaña (1923), la acción decisiva implicaba «la capacidad del comando de concentrar las fuerzas en puntos decisivos»<sup>18</sup>. En 1976, en el Manual de Campaña 100-5, *Operations*, se declaró que la aplicación de fuerzas superiores incluía fuegos. El manual instruyó a los soldados que, «los resultados decisivos requieren una concentración diestra de potencia de fuego»<sup>19</sup>.



Un tanque tipo Merkava destruido por el Hezbolá durante su guerra de 2006 con Israel. (Foto: Wikimedia Commons)

Comenzando con la introducción de la doctrina de «Combate Aeroterrestre» en 1982, el significado de decisivo empezó a aumentar de tres maneras importantes. En primer lugar, la doctrina, que exigía el uso de poder de combate para participar en ataques profundos que desestabilizaba al adversario, reintrodujo un énfasis en la maniobra. Mientras que la doctrina de «Defensa activa» de 1976 se centraba en la potencia de fuego y el uso de supresión para permitir el movimiento en el combate cercano, el Combate Aeroterrestre propugnó el uso de tanto fuegos como maniobra en el combate profundo y cercano. Según la edición de 1982 del Manual de Campaña 100-5, *Operations*, «el Combate Aeroterrestre será dominado por la fuerza que mantenga la iniciativa y, con el ataque profundo y maniobra decisiva, destruya la capacidad de luchar y organizarse en profundidad del oponente»<sup>20</sup>.

En segundo lugar, con el Combate Aeroterrestre se introdujo el concepto de dinámica del campo de batalla y un entendimiento más amplio del poder de combate y

los factores intangibles que determinarían los resultados en la guerra. En el manual, se definió el poder de combate por sus elementos: «maniobra, potencia de fuego, protección y liderazgo»<sup>21</sup>. Cada uno de estos elementos de poder militar tuvo un rol en ayudar a los comandantes a organizar la combinación adecuada de fuerzas en el punto decisivo. Además, en el manual se refirió a la

variedad de factores intangibles que moldean los resultados como la dinámica de combate. Según el manual, «los índices de fuerzas y efectos de fuegos y maniobra son significativos en combates decisivos; sin embargo, a menudo predomina un número de factores intangibles, [incluyendo] el estado de entrenamiento, motivación de las tropas, habilidad de los líderes, firmeza de propósito



e intrepidez—las capacidades de percibir oportunidades, pensar rápidamente, comunicar claramente y actuar decisivamente»<sup>22</sup>.

Mientras que la doctrina de Combate Aeroterrestre de 1982 extendió el campo de batalla y el concepto de lo que constituyó el poder de combate, en 1986, la doctrina operativa del Ejército incrementó el entendimiento del alcance de los campos de batalla. En la edición de 1986 del Manual de Campaña 100-5, se explicó: «guerrilleros, fuerzas de operaciones especiales y terroristas intentarán evitar el combate bien ordenado y atacar en puntos de vulnerabilidad dispersos»<sup>23</sup>. En el manual de 1986, se enfatizó la adaptación del Combate Aeroterrestre para contingencias que no llegaban a ser parte de una guerra de teatros de gran envergadura.

A pesar de este enfoque más amplio, en el manual de 1986, aún se enfatizó el ataque profundo contra blancos enemigos de alto valor como puntos decisivos en el campo de batalla moderno. De hecho, en la edición de 1986, la doctrina exigía pensar en múltiples campos de batalla y anticipar la adaptación del adversario. En el manual también se abarcó el potencial de municiones de precisión, declarando, «los poderosos sistemas terrestres y aéreos, complementados por municiones de precisión guiadas y estrechamente coordinadas, serán capaces de concentrar enorme poder de combate, especialmente en los puntos decisivos»<sup>24</sup>.

## Desde la doctrina eficaz hasta el entrenamiento eficaz

La palabra *decisivo* ha cambiado y superado sus raíces del siglo XX. Hoy en día, un solo combate lineal

decisivo probablemente será elusivo. Por ejemplo, las fuerzas frecuentemente llevan a cabo operaciones entre la guerra y la paz en áreas urbanas que no se prestan a una concentración del poder de combate en contra de un solo punto geográfico decisivo. La unidad que puede combinar simultánea y constantemente las tareas ofensivas, defensivas y de estabilización, como han sido captadas en la doctrina del Ejército, será la unidad más capaz de lograr una posición de ventaja relativa contra un enemigo. El marco, o marcos operativos, seleccionado por un comandante —tales como la seguridad estrecha y profunda, operaciones decisivas de preparación y sostenimiento, esfuerzos principales y de apoyo— ejerce mucha influencia en cómo el comandante organiza la combinación de tareas ofensivas, defensivas y de estabilización. Todo comandante debe organizar las tareas de la manera que aproveche mejor la maniobra de armas combinadas y la seguridad de área extensa.

Para incrementar la preparación, las unidades necesitan tiempo y espacio para entrenamientos realistas en su guarnición. El entrenamiento debe dar prioridad al entrenamiento que va de individual a colectivo en la serie de destrezas de acción decisiva, especialmente los fuegos a gran alcance, reconocimiento, seguridad e integración de habilitadores. Además, los ejercicios de plana mayor, conforme con el modelo de los Centros de Entrenamiento de Combate, deben ser desarrollados para preparar a oficiales ágiles y adaptables que puedan combinar las tareas ofensivas, defensivas y de estabilización dentro de un marco de seguridad estrecha y profunda. ■

*El mayor William H. Shoemate, Ejército de EUA, es el oficial ejecutivo del Grupo de Guerra Asimétrica. Cuenta a su haber con una licenciatura de la Universidad de Ozarks y una maestría de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA. Ha comandado en la 2ª División de Infantería y el Grupo de Guerra Asimétrica. De 2014 a 2015, fue observador controlador/entrenador en el Centro Nacional de Entrenamiento.*

*El mayor Benjamin M. Jensen, Componente de la Reserva del Ejército de EUA, es un profesor militar invitado en el Grupo de Estudios Estratégicos del Jefe de Estado Mayor del Ejército. Cuenta a su haber con una licenciatura de la Universidad de Wisconsin, en Madison, una maestría de la Universidad Nacional de Inteligencia y una maestría y doctorado de la Universidad American, Escuela de Servicio Internacional. Ha comandado en el 629º y 323º Batallón de Inteligencia Militar y ha servido en asignaciones conjuntas de inteligencia en el Comando de EUA en Europa. Es un presidente académico en la Universidad del Cuerpo de Infantería de Marina y experto en residencia en la Universidad American, Escuela de Servicio Internacional, en Washington, D.C.*



## Referencias bibliográficas

1. *Field Service Regulations of the United States Army* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 1910), págs. 157 y 160, obsoleto, accedido 6 de mayo de 2016, <http://cgsc.cdmhost.com/cdm/ref/collection/p4013coll9/id/900>.
2. Joint Publication (JP) 5-0, *Psychological Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, agosto de 2011), p. GL-8.
3. Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 3-0, *Unified Land Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, agosto de 2012), p. GL-2.
4. Department of the Army, Headquarters, U.S. Army Forces Command [FORSCOM], Memorandum for Commanders, Major Subordinate Commands/Units Reporting Directly to FORSCOM, Army National Guard Bureau, Office, Chief Army Reserve and Army Service Component Commands, «FORSCOM Command Training Guidance (CTG)—Fiscal Year 2016», 19 de octubre de 2015, accedido 5 de mayo de 2016, <https://fce.forscom.army.mil/FC-DocMgmt/SiteAssets/Default.aspx> (login requerido), p. 12.
5. Para una perspectiva general del entrenamiento en el Centro Nacional de Entrenamiento del Ejército de EUA, véase Operations Group, U.S. Army National Training Center, *Training for Decisive Action: Stories of Mission Command* (Fuerte Leavenworth, Kansas: Combat Studies Institute Press, 2014) accedido 12 de julio de 2016, <http://usacac.army.mil/CAC2/cgsc/carl/download/csipubs/TrainingForDecisiveAction.pdf>.
6. ADRP 3-0, págs. 1-10 a 1-12.
7. *Ibíd.*
8. Army Doctrine Publication 3-0, *Unified Land Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, octubre de 2011), p. GL-7.
9. George Packer, «The Lesson of Tal Afar: Is it Too Late for the Administration to Correct Its Course?» *The New Yorker* en línea, 10 de abril de 2006, accedido 12 de julio de 2016, <http://www.newyorker.com/magazine/2006/04/10/the-lesson-of-tal-afar>.
10. David E. Johnson, M. Wade Markel y Brian Shannon, «The 2008 Battle of Sadr City» (occasional paper, RAND Corporation, 2011).
11. Iver Gabrielsen «The Evolution of Hezbollah's Strategy and Military Performance, 1982–2006» *Small Wars & Insurgencies* 25, nro. 2 (junio de 2014), doi:10.1080/09592318.2014.903636.
12. Marc Lindemann, «Laboratorio de asimetría: La guerra del Líbano de 2006 y la evolución de las tácticas terrestres iraníes», *Military Review* 90, nro. 4 (julio-agosto de 2010).
13. Gabrielsen, «The Evolution of Hezbollah's Strategy and Military Performance», p. 258.
14. Valery Gersimov, «The Science of Military Prediction», *Military-Industrial Kurier*, 27 de febrero de 2013, como citado y traducido en Robert Coalson, «Top Russian General Lays Bare Putin's Plan for Ukraine», *The World Post* en línea, 2 de septiembre de 2014, accedido 5 de mayo de 2016, [http://www.huffingtonpost.com/robert-coalson/valery-gerasimov-putin-ukraine\\_b\\_5748480.html](http://www.huffingtonpost.com/robert-coalson/valery-gerasimov-putin-ukraine_b_5748480.html).
15. Para una perspectiva general de la campaña en Crimea, véase Kristin Ven Bruusgaard, «Crimea and Russia's Strategic Overhaul», *Parameters* 44, nro. 3, (otoño de 2013).
16. ADRP 3-0, págs. 2-2 a 2-6.
17. *Ibíd.*, p. 2-3.
18. *Field Service Regulations, United States Army: 1910* (Washington, DC: U.S. GPO, 1923), p. 56, obsoleto, accedido 15 de noviembre de 2015, [http://carl.army.mil/docs/field\\_service\\_1923.pdf](http://carl.army.mil/docs/field_service_1923.pdf).
19. El Manual de Campaña (Field Manual - FM) 100-5, *Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, 1976), p. 3-5, obsoleto, accedido 15 de noviembre de 2015, <http://cgsc.cdmhost.com/cdm/ref/collection/p4013coll9/id/42>.
20. FM 100-5, *Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, 1982), obsoleto, p. 1-5.
21. *Ibíd.*, p. 2-4.
22. *Ibíd.*
23. FM 100-5, *Operations* (Washington, DC: Department of the Army, 1986), obsoleto, p. 3.
24. *Ibíd.*