

# REVISTA PROFESIONAL DEL EJÉRCITO DE EUA PRIMER TRIMESTRE 2023

Competencia irregular

**p** 2

Teniente coronel (ret.) Jeremiah C. Lumbaca, Ejército de EUA

Actividades de influencia rusas antes de la invasión en la guerra con Ucrania p 32

lan J. Courter

La conducción de la guerra p 77

Mayor Thomas R. Ryan Jr., Ejército de EUA

CENTRO DE ARMAS COMBINADAS, FORT LEAVENWORTH, KANSAS



# Military Review

### REVISTA PROFESIONAL DEL EJÉRCITO DE EUA

Primer Trimestre 2023 Tomo 78 Número 1

Professional Bulletin 100-23-1/2/3

Comandante, Centro de Armas Combinadas: TENIENTE GENERAL MILFORD H. BEAGLE, JR.

Preboste, Army University, CGSC:
GENERAL DE BRIGADA DAVID C. FOLEY

Director y editor jefe de *Military Review*: **CORONEL TODD A. SCHMIDT** 

Editor jefe, Edición en inglés: **WILLIAM M. DARLEY** 

Editor jefe, Ediciones en Idiomas Extranjeros: MIGUEL SEVERO

Ediciones en Idiomas Extranjeros

Diagramadores/Webmasters:
MICHAEL SERRAVO
KYLE DAVIS,
CRYSTAL BRADSHAW-GONZALEZ CONTRATISTAS

Edición Hispanoamericana

Traductor/Editor: RONALD WILLIFORD

Traductor/Editor: EMILIO MENESES

Edición Brasileña

Traductora/Editora:
FLAVIA DA ROCHA SPIEGEL LINCK

Traductora/Editora:
ANA LUISA GAUZ

Asesor de las Ediciones Iberoamericanas Oficial de enlace del Ejército Brasileño ante el CAC y asesor de la Edición Brasileña: CORONEL EWERTON SANTANA Military Review – Publicada trimestralmente en español y portugués y bimestralmente en inglés, por el Centro de Armas Combinadas (CAC) del Ejército de EUA, Fort 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) <u>usarmy.lea-venworth.tradoc.mbx.armyu-aup-military-review-latam@mail.mil</u>. La *Military Review* puede ser leída también en Internet, en la página: https://www.armyupress.army.mil/Journals/Edicion-Hispanoamericana/.

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, Fort 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.

By Order of the Secretary of the Army:

JAMES C. MCCONVILLE General, United States Army Chief of Staff Official:

MARK F. AVERILL

Administrative Assistant
to the Secretary of the Army
2233603

# Índice

### 2 Competencia irregular

Conceptualizar un enfoque de todo el gobierno de Estados Unidos para confrontar y disuadir indirectamente a adversarios estatales y no estatales

Teniente coronel (ret.) Jeremiah C. Lumbaca, Ejército de EUA

El autor aborda cómo Estados Unidos podría modelar conceptualmente un enfoque de todo el gobierno para competir irregularmente contra adversarios que actúan en la zona gris.

# 12 Aceptar la necesidad de cambiar el clima organizacional

General de división Christopher R. Norrie, Ejército de EUA

Teniente coronel Jaron S. Wharton, PhD, Ejército de EUA

Los climas organizacionales saludables son esenciales para lo que somos y cuán bien que luchamos, por lo que debemos cuestionar continuamente la forma en que evaluamos, promovemos y valoramos los climas positivos.

## 25 Comprensión del mando tipo misión

Teniente coronel Lee Robinson, Ejército de EUA

El autor ofrece una herramienta basada en la relación entre la confianza y la competencia para ayudar a abordar las deficiencias en el enfoque del Ejército para educar y entrenar a los líderes del Ejército en la filosofía del mando tipo misión.

## 32 Actividades de influencia rusas antes de la invasión en la guerra con Ucrania

lan J. Courter

Rusia ha llevado a cabo amplias actividades de influencia como parte de una estrategia de toda la sociedad durante su invasión de Ucrania, pero con diversos grados de éxito.

# 45 TikTok táctico para la competencia entre grandes potencias

Lecciones de la campaña de información en Ucrania para las operaciones a gran escala del futuro

Coronel Theodore W. Kleisner, Ejército de EUA Trevor T. Garmey

La invasión rusa de Ucrania ha proporcionado una oportunidad única para evaluar las suposiciones predominantes sobre las operaciones de combate a gran escala en tiempo real. El conflicto ofrece lecciones que abarcan todo el espectro de las armas de combate y sus campañas deben ser estudiadas en detalle a medida que el Ejército de EUA se centra en la competencia entre grandes potencias.

# 68 Automatización de los puestos de mando

Coronel (ret.) Harry D. Tunnell IV, PhD, Ejército de EUA

En el combate moderno, quien tome las decisiones más rápida y eficazmente, mayor probabilidad tendrá de derrotar al adversario. Por ello, el autor de este artículo argumenta que el Ejército de EUA necesita automatizar los puestos de mando en vez de depender de procesos arcaicos para gestionar a las tropas.

# 77 La conducción de la guerra

Una función del poder de combate

Mayor Thomas R. Ryan Jr., Ejército de EUA

El autor proporciona un marco de modelización matemática para explicar la relación entre los elementos del poder de combate.

**Portada:** Soldados de la Guardia Nacional del Ejército del Estado de Arkansas con la 1036ª Compañía de Ingenieros de Jonesboro, Arkansas, detonan una carga de línea antiminas M58 el 16 de agosto de 2015 en el Centro Nacional de Entrenamiento, Fort Irwin, California. (Foto: Mayor W. Chris Clyne, 115º Destacamento Móvil de Asuntos Públicos)

# Competencia irregular

# Cómo conceptualizar un enfoque de todo el gobierno para confrontar y disuadir indirectamente a adversarios estatales y no estatales

Teniente coronel (ret.) Jeremiah C. Lumbaca, Ejército de EUA

pesar del interés mundial en las actividades de la «zona gris», Estados Unidos no cuenta con una política de todo el gobierno para disuadir o enfrentarse indirectamente a adversarios estatales y no estatales en este creciente ámbito de seguridad. Con la publicación de la Estrategia de Seguridad Nacional en diciembre de 2017, se produjo un cambio de política de la noche a la mañana que modificó fundamentalmente la dirección que había tomado la estrategia de seguridad estadounidense durante dos décadas¹. Tras dieciséis años, billones de dólares gastados y cientos de miles de vidas perdidas durante la Guerra contra el Terrorismo, Estados

### J. «Lumpy» Lumbaca

es profesor civil del
Departamento de Defensa
en el Centro Daniel K. Inouye
de Estudios de Seguridad de
Asia-Pacífico en Hawái. Es un
oficial retirado de las Fuerzas
Especiales del Ejército de EUA
que actualmente realiza investigaciones sobre la competencia entre grandes potencias y
conflictos internacionales.

Unidos reorientó su enfoque principal lejos de las amenazas asimétricas y se centró en la competencia estratégica, a veces denominada «competencia entre grandes potencias» o «competencia entre adversarios con capacidades similares». La Orientación Estratégica Provisional de Seguridad Nacional de 2021,

publicada por la Casa Blanca, continúa y refuerza el enfoque en la política de competencia estratégica<sup>2</sup>.

A pesar de este cambio, los adversarios estatales y no estatales de Estados Unidos siguen operando a nivel mundial utilizando métodos no convencionales. Como consecuencia, es necesario que Estados Unidos y naciones aliadas realicen actividades de seguridad indirecta y discretamente —en tiempos de paz, competencia y guerra— para preservar el orden internacional.

Muchos términos como zona gris, cuarta generación, nueva generación, irregular, híbrida, asimétrica, compuesta y «guerra» o «conflicto» sin restricciones se han abierto paso en el léxico contemporáneo. Cada uno de ellos viene acompañado de un matiz y una definición preconcebida. Si se le pregunta a cualquier persona involucrada con la seguridad nacional si Estados Unidos debería tener algún tipo de capacidad de guerra irregular en su caja de herramientas, la respuesta será sin duda un «sí». Si les preguntan a varios que definan «guerra irregular», las respuestas serán numerosas, vagas y confusas. Establecer una definición con la que todos estén de acuerdo sería útil, pero también demoraría mucho tiempo y probablemente sería un esfuerzo imposible. Por ello, a efectos de este artículo, se utiliza el término «competencia irregular» para describir este ámbito.

La razón para el uso de este término es evitar el sesgo provoquen una respuesta militar convencional imporinherente que viene con los términos más comutante. La noción de «entre la paz y la guerra» es nes enumerados anteriormente. La inexacta ya que la competencia irregucompetencia irregular se define lar continúa independientemente como la participación de de cualquier estado de paz, actores estatales y no competencia o conflicto. estatales en activida-Como se indica des en tiempos de en la Estrategia paz, competencia de Segurida Nacional, y guerra para influir en la el Partido Comunista población y socavar la Chino es la legitimidad. principal Es poco preocuprobable pación que estas estratégica de Estados actividades Unidos en provoquen por sí mismas materia de una respuesseguridad, ta cinética. seguido de cerca Además, en este por otros países artículo, la excomo Rusia, Irán presión «de todo el y Corea del Norte. gobierno» le seguirá al En el mismo documento término «competencia también se reconoce las irregular» para destacar continuas amenazas de las (Gráfico creado por Jeff Buczkowski, Army University Press) la necesidad de contar organizaciones extremistas con una sinergia gubery terroristas, pero estos

namental. Este artículo responderá a la siguiente pregunta: ¿Cómo podría Estados Unidos modelar conceptualmente un enfoque de todo el gobierno para la competencia irregular?

# **Definiciones y contexto**

A menudo se señala que las actividades de competencia irregular tienen lugar «entre la paz y la guerra» y que es poco probable que estas provoquen por sí mismas una respuesta militar convencional significativa³. Esta afirmación es correcta en algunos contextos. Por ejemplo, en la actualidad, el presidente ucraniano Volodymyr Zelensky está ejecutando una agresiva campaña de competencia irregular para influir en la población (global) y socavar la legitimidad (rusa) lejos de los campos de batalla. Sin embargo, es poco probable que las actividades específicas de competencia irregular, por sí solas,

actores no estatales ya no son la prioridad que fueron por casi dos décadas posteriores al 11 de septiembre. En esta era de competencia estratégica, se podría suponer que las lecciones y conceptos asociados a la competencia irregular tienen una aplicación limitada ya que las prioridades han cambiado. Esta suposición es incorrecta. Como han escrito David Ucko y Thomas Marks, los adversarios tradicionales y no tradicionales comparten rasgos cruciales:

Ambos emplean diversas líneas de ataque para socavar la voluntad y aumentar su influencia, a menudo explotando las vulnerabilidades económicas, sociales y políticas de las sociedades. También utilizan narrativas como armas para intensificar los debates, manipular y dividir a la población y reducir el costo de sus acciones. Por último, ambos intentan poner en duda la legitimidad o el



Vista nocturna del casino Blue Shield en la Zona Económica Especial del Triángulo de Oro, Bokeo (Laos). La influencia de China en la región va más allá del control de la red eléctrica y la construcción de presas perjudiciales para el medio ambiente. Los casinos y las microcomunidades chinas —conocidos por ser focos de tráfico de personas, venta ilegal de armas y contrabando de metanfetaminas y animales— debilitan las economías locales y crean dependencia económica de Pekín. (Foto: Slleong vía Wikimedia Commons)

derecho a liderar para moldear y establecer nuevas y duraderas realidades políticas<sup>4</sup>.

A efectos de este artículo, es necesario definir lo que significa «de todo el gobierno». Existen numerosas formas de definir este término, incluyendo varios acrónimos que intentan captar la idea. La sigla «DIME» se utilizará aquí para definir una estrategia de todo el gobierno que abarca los instrumentos de poder diplomáticos, informativos, militares y económicos. Sin embargo, hay que hacer algunas aclaraciones sobre los actores no estatales y la DIME. En primer lugar, los actores no estatales pueden no tener un gobierno y, por lo tanto, tampoco contar con una estrategia «de todo el gobierno». En segundo lugar, los actores no estatales pueden no tener una nación formalmente reconocida para gobernar utilizando elementos de poder nacional. En tercer lugar, los actores no estatales pueden no tener un ejército permanente, representado por la «M» de DIME. A

pesar de estas realidades, los actores no estatales pueden comportarse de forma similar a un gobierno que gobierne territorio como lo hace una nación reconocida y puede participar en actividades similares a las militares. Algunos ejemplos son el Estado Islámico en Iraq y Siria durante el apogeo del «califato», los grupos Maute y Abu Sayyaf en Marawi (que intentaron gobernar, pero nunca llegaron a hacerlo realmente), los talibanes en Afganistán en la actualidad y numerosos otros grupos insurgentes a lo largo de la historia que han gobernado o intentado gobernar. Esto no implica que no haya diferencia entre actores estatales y no estatales. En cambio, la cuestión es que los actores no estatales se comportan a veces de forma similar a los actores estatales y, en consecuencia, no hay que limitarse a pensar solo en los estados nación cuando se considera la competencia irregular de todo el gobierno. Los actores no estatales pueden emplear los instrumentos de poder DIME.

Por último, hay que reconocer que varios adversarios de Estados Unidos — en particular China y Rusia, pero otros también— consiguen competir irregularmente con el apoyo de toda la sociedad porque su régimen autoritario les permite movilizar recursos que van más allá del gobierno. Aunque la participación de toda la sociedad puede ser ideal para competir irregularmente, el autoritarismo es contrario a los principios de Estados Unidos y, en consecuencia, este tipo de competencia irregular es descartado. Sin embargo, se podría educar a la población estadounidense en materia de competencia irregular.

# Competencia irregular del adversario

Aunque podría decirse que la competencia irregular —tal y como fue definida anteriormente— se ha empleado de diversas formas durante siglos, nuestro análisis se centra en el siglo XXI hacia adelante, ya que la tecnología y las amenazas globales han evolucionado considerablemente desde entonces. Los adversarios de Estados Unidos son expertos en estos campos. Como subrayó el antiguo asesor de Seguridad Nacional de la Casa Blanca, teniente general H. R. McMaster, en su libro *Battlegrounds*, estos actores utilizan la desinformación, la negación, las tecnologías de disrupción, la coerción y otras tácticas para lograr objetivos estratégicos por debajo del umbral de lo que podría provocar una respuesta militar<sup>5</sup>.

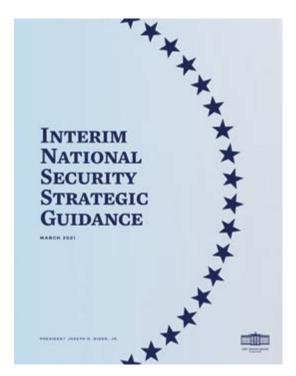
Algunos ejemplos de este tipo de acciones por parte del Partido Comunista Chino incluyen:

- construcción de islas artificiales e intimidación de flotas pesqueras en el mar de China Meridional
- una diplomacia basada en la deuda y coerción económica en todo el Indo-Pacífico, a lo largo de la ruta de la Seda y en África para influir en el comportamiento de los estados de forma beneficiosa para China; espionaje económico y robo de propiedad intelectual;
- intimidación militar de Taiwán;
- financiación de investigaciones para influir en el derecho internacional y reescribir la historia; esfuerzos para manipular la política de Australia y Nueva Zelandia; diplomacia de rehenes;
- incautación de buques submarinos no tripulados;
- internamiento y genocidio de uigures en Xingjian para eliminar culturas indígenas no chinas;

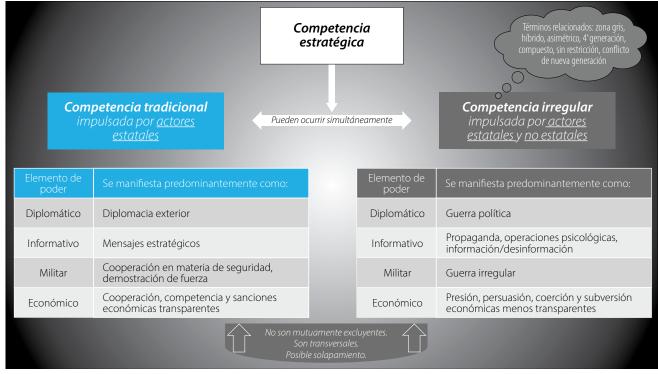
- control de pequeños países en el sudeste asiático;
- patrullas fluviales, casinos y establecimiento de microcomunidades chinas en la cuenca del río Mekong para influenciar las naciones a su alrededor;
- extradición forzada de críticos chinos que viven en el extranjero, e
- influencia en los medios de comunicación extranjeros, en los deportes y en las organizaciones de Hollywood para mantener una imagen positiva de China<sup>6</sup>.

En el caso de Rusia, la competencia irregular se ha convertido en un esfuerzo permanente del estado. Esto puede verse en:

- el empleo del Grupo Wagner y proxies no uniformados en Siria, Ucrania, Georgia, Estonia y otros lugares;
- el empleo de la pandilla de moteros Lobos de la Noche para ejecutar operaciones de información y causar conflictos en Australia y Ucrania;
- intromisión en elecciones en Europa y América;
- financiación de partidos políticos extranjeros como el régimen represivo de Maduro en Venezuela;



Para ver la *Orientación Estratégica Provisional de Seguridad Nacional* (Washington, DC: The White House, marzo de 2021), visite <a href="https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2021/03/NSC-1v2.pdf">https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2021/03/NSC-1v2.pdf</a>.



(Figura del autor)

# Figura. La competencia irregular como subcomponente de la estrategia de competencia

- coerción energética;
- vuelos cerca de buques de guerra estadounidenses para provocar una reacción excesiva;
- campañas de desinformación a través de Internet; y
- envenenamiento de críticos<sup>7</sup>.

Irán patrocina el terrorismo en todo el mundo, a menudo a través de proxies. También transfiere y vende ilegalmente armas y utiliza habitualmente pequeñas embarcaciones armadas para hostigar a los buques de guerra del Reino Unido y Estados Unidos<sup>8</sup>. Corea del Norte utiliza la competencia irregular amenazando habitualmente a otras naciones con armas nucleares, lo que ha dado lugar a su designación como estado patrocinador del terrorismo, así como a asesinatos de personas consideradas amenazas políticas<sup>9</sup>.

Dado que están en una posición de desventaja, los actores no estatales suelen emplear componentes de la competencia irregular para obtener una ventaja relativa sobre adversarios con más recursos. Estas iniciativas incluyen, entre otras:

- campañas de desinformación para alegar ilegitimidad del gobierno adversario;
- propaganda para incitar a la violencia;
- blanqueo de dinero y creación de empresas ficticias/organizaciones no gubernamentales falsas para apoyar el terrorismo;
- piratería y secuestros para pedir rescate, ciberdelincuencia y otras formas de delincuencia organizada transnacional para recaudar fondos y realizar operaciones ilícitas;
- ataques con sarín en el transporte público; y
- radicalización en línea para reclutar miembros nuevos<sup>10</sup>.

Existen numerosos ejemplos de otros países y organizaciones que también podrían ser incluidos en la competencia irregular, por lo que la lista anterior no debe considerarse exhaustiva. En cambio, el propósito de los ejemplos proporcionados es informar al lector de la tremenda profundidad y amplitud de este escurridizo ambiente operacional. Este ámbito ambiguo, con parámetros poco claros y definiciones a menudo contradictorias, es la base de esta investigación.

# Competencia irregular como subcomponente de la competencia estratégica

La «competencia irregular» debe entenderse como uno de dos subcomponentes de la competencia estratégica, con el otro siendo la «competencia tradicional». La Estrategia de Segurida Nacional no contempla esta interpretación, por lo que la figura se ofrece a modo ilustrativo. La competencia tradicional se centra predominantemente en los gobiernos mientras que la competencia irregular hace lo mismo con las personas. Este artículo se centra en la competencia irregular, por lo que se hablará poco de la tradicional. Sin embargo, es crucial señalar que la figura no puede resaltar adecuadamente el solapamiento que existe entre la competencia irregular y la tradicional. Las líneas entre ambas no son claras, sino borrosas y transversales; las actividades pueden y deben darse en ambas al mismo tiempo y no son mutuamente excluyentes.

Como se muestra en la figura, los instrumentos de poder DIME en la competencia irregular se manifiestan de forma diferente a como lo hacen en la competencia tradicional. El instrumento de poder diplomático, por ejemplo, se manifiesta en la competencia irregular como guerra política. En el libro On Political War, que sigue siendo una obra seminal sobre el tema, el autor Paul Smith describe la guerra política como el empleo de «medios políticos para obligar a un oponente a hacer lo que queramos mediante una intención hostil»<sup>11</sup>. Se trata de una interacción calculada entre un actor y un público específico, como el gobierno, el ejército o la población general de un adversario, mediante una variedad de técnicas para coaccionar ciertas acciones, obteniendo así una ventaja relativa sobre el oponente<sup>12</sup>. Además, la naturaleza coercitiva de la guerra política permite socavar o destruir la voluntad política, social o de la sociedad de un oponente y fuerza un curso de acción favorable a los intereses propios.

El instrumento de poder informativo se manifiesta en la competencia irregular como propaganda y operaciones psicológicas. Según Smith, la propaganda está impulsada por objetivos nacionales, tiene muchas vertientes y tiene una finalidad política hostil y coercitiva. Las operaciones psicológicas, en cambio, están impulsadas por objetivos militares estratégicos y tácticos y pueden estar destinadas a poblaciones militares y civiles hostiles.

Tanto si se trata de propaganda como de operaciones psicológicas, el vehículo principal es el uso de «palabras, imágenes e ideas» que, combinadas, pueden permitir que las campañas de información y desinformación alteren las opiniones de un público objetivo. Se trata de animar a los amigos y desanimar a los enemigos, de conseguir ayuda para la propia causa y de provocar que se abandone al enemigo<sup>13</sup>. Las operaciones de propaganda y psicológicas implican tanto información como desinformación y pueden ser cibernéticas.

El instrumento de poder militar se manifiesta en la competencia irregular como guerra irregular, en la cual el sector de seguridad de los actores estatales y no estatales intenta influir en la población y socavar la legitimidad. El Resumen del Anexo sobre Guerra Irregular del Departamento de Defensa de EUA deja claro que la guerra irregular favorece los enfoques indirectos y asimétricos, aunque puede emplear toda la gama de capacidades militares y de otro tipo14. Según las fuerzas armadas estadounidenses, la guerra irregular incluye cinco actividades principales: guerra no convencional (que posibilita los movimientos de resistencia), defensa interna exterior (que apoya los programas de seguridad de otro país), contraterrorismo, operaciones de estabilidad y contrainsurgencia. Más allá de lo que está formalmente escrito en la doctrina militar, la guerra irregular también puede abarcar aspectos como el apoyo a la guerra política (definida anteriormente), la guerra no convencional de contrarresistencia (que socava la voluntad y la capacidad de un adversario para crear un movimiento de resistencia), la guerra proxy, las operaciones de apoyo a la información militar (también conocidas como operaciones psicológicas), las operaciones en el ciberespacio, la lucha contra amenazas en red, la lucha contra amenazas financieras, las operaciones cívico-militares y la cooperación en materia de seguridad. Como es evidente, el concepto de guerra irregular es bastante amplio.

El instrumento de poder económico se manifiesta en la competencia irregular como presión, persuasión, coerción y subversión económica. Adaptando lo escrito por Smith al tema de la competencia irregular, las actividades emprendidas en el espacio económico pretenden infligir el daño económico necesario para forzar un cambio político. La conducta en este caso será diferente según el actor, ya sea autoritario o democrático, puesto que las normas, las leyes, las reglas y la capacidad de movilizar los recursos son diferentes. Las actividades



Una foto sin fecha de la base militar rusa de Trefoil en el Ártico. La región del Ártico es esencial para las aspiraciones militares, económicas y políticas de Rusia y se ha convertido en un punto focal de la competencia irregular. Rusia se aprovecha de mecanismos de gobierno insuficientes para impulsar sus objetivos militares, reclamar recursos naturales y proyectarse a lo largo de la ruta marítima septentrional. (Foto Ministerio de Defensa de la Federación Rusa vía Wikimedia Commons)

económicas en la competencia irregular apoyan la consecución de objetivos políticos sin recurrir a la confrontación directa. Con la interconexión de las economías globales, la actividad económica ejecutada como parte de cualquier estrategia de competencia irregular debe ser cuidadosamente calculada e integrada con todos los demás instrumentos de poder para lograr objetivos políticos, pero sin provocar un conflicto directo.

### Reflexiones finales

Muy poca gente se pone de acuerdo sobre los puntos más delicados que rodean a la competencia irregular y este artículo seguramente no rectificará eso. La competencia irregular es un tema delicado, pero Estados Unidos, sus socios y sus adversarios están todos involucrados en ella... de una u otra manera. Parafraseando una frase de León Trotsky, puede que no te interese la competencia irregular, pero la competencia irregular está interesada en ti<sup>15</sup>.

Cuando se estudia la literatura, los testimonios del Congreso o la doctrina militar, se entiende que las actividades de la zona gris o de la guerra híbrida son las que realizan los adversarios. Son amenazas que hay que identificar, prevenir, contrarrestar o mitigar. La competencia irregular, en cambio, es una herramienta proactiva que tanto Estados Unidos como sus adversarios pueden emplear para enfrentar y disuadir. En este camino deben tenerse en cuenta los factores políticos, culturales, religiosos, jurídicos, psicológicos e históricos de las diversas poblaciones. Se trata de una lucha centrada en las personas en la que la conciencia cognitiva y la inteligencia emocional son más importantes que el poder militar. Además, cualquier estrategia de competencia irregular debe ser lo suficientemente flexible como para transformarse con el espacio, la cibernética, la vigilancia, los medios sociales y otras innovaciones tecnológicas. Los conceptos de competencia irregular de la época de la Guerra Fría, como la «resistencia» y la «subversión», por ejemplo, son importantes y pertinentes en esta campaña, pero deben adaptarse al ambiente operacional

actual, en el que los adversarios están conectados e hiperconectados. Este espacio operacional físico y virtual en expansión hace que trabajar con aliados sea más importante que nunca. El espacio de la amenaza es más grande de lo que un solo actor podría manejar. Como señaló el general estadounidense Richard Clarke, debemos recurrir a la comunidad multinacional, «aprovechar los exportadores de seguridad y atraerlos mediante intereses compartidos»<sup>16</sup>.

La competencia irregular, tal y como se describe en el modelo de cuatro pilares presentado en la figura, es realmente un esfuerzo «de todo el gobierno». Por desgracia, la mayoría de los que dedican tiempo a pensar en estas cuestiones no son capaces de movilizar a todo el gobierno. Por ejemplo, la comunidad de operaciones especiales de las fuerzas armadas estadounidenses piensa, planifica y entrena sobre el concepto de guerra irregular con gran coherencia. Desgraciadamente, la guerra irregular por sí sola, abordada principalmente por el sector de la seguridad, no es suficiente. A pesar de los intentos de concebir la guerra irregular como algo más grande que las fuerzas armadas, la literatura y la práctica, tal y como existen hoy en día, están centradas en las fuerzas armadas y son incapaces de coordinar todos los instrumentos de poder destacados en la figura. Para ser justos con los que estudian y practican la guerra irregular, estos profesionales son muy conscientes de las deficiencias, han calificado los esfuerzos de guerra irregular como esfuerzos «de todo el departamento [de Defensa]» y entienden que los militares por sí solos no están en condiciones de liderar un esfuerzo de todo el gobierno en este ámbito.

Confiar en uno, dos o incluso tres elementos del concepto DIME para competir irregularmente no es suficiente. Los cuatro instrumentos combinados son esenciales para planificar, sincronizar y dirigir una verdadera campaña de todo el gobierno. De hecho, lo que se necesita es una «campaña», ya que esta palabra implica que cualquier estrategia que se desarrolle debe ser continuamente refinada y ejecutada a lo largo de muchos años, quizás décadas.

Las ideas destacadas aquí probablemente conduzcan a más preguntas que deben ser abordadas, pero que van más allá del alcance de este artículo. Estas preguntas incluyen, entre otras, las siguientes ¿Quién debe dirigir ese esfuerzo de todo el gobierno? ¿Cómo se pueden traducir los objetivos estratégicos

de la competencia irregular en actividades pragmáticas? ¿Cuáles son los costos y beneficios políticos de la aplicación de dicha estrategia? ¿Cómo educamos e informamos a nuestros propios ciudadanos y a nuestros socios extranjeros sobre la importancia de la competencia irregular? Aunque estas preguntas deben ser cuidadosamente consideradas y respondidas, Estados Unidos y sus amigos deben, en primer lugar, simplemente adoptar el concepto de competencia irregular en sí mismo. Esto requiere una voluntad política que trascienda las administraciones y que rara vez proporcione a los legisladores pruebas rápidas de éxito a cambio del costo de actuar en este espacio.

Este artículo y el modelo que se propone no pretenden sustituir la doctrina o la práctica existente. Quienes estén bien informados sobre la doctrina estadounidense se darán cuenta inmediatamente de que las definiciones presentadas en este trabajo son un híbrido de muchas cosas. Se exhorta al lector a centrarse en la idea general de la competencia irregular de todo el gobierno, más que en cualquier dogma organizativo o cultural codificado en la doctrina. Además, este artículo no pretende implicar que una estrategia de competencia irregular deba sustituir a cualquier plan o política actual. Por el contrario, lo que se pretende es poner de manifiesto la desafortunada realidad de que no existe ninguna estrategia gubernamental para la competencia irregular y que Estados Unidos necesita una para complementar y conseguir sus objetivos estratégicos. Los principios de la competencia irregular que aquí se analizan aparecen ocasionalmente en literatura o doctrina inconexa e incompleta —no en políticas orientada en gran parte hacia el ámbito militar. En la actualidad no hay políticas sobre el tema. En el gobierno de Estados Unidos no existe la obligación de que las instituciones reflexionen colectivamente sobre los principios de la competencia irregular, ni una oficina o persona encargada de sincronizar un esfuerzo integral, ni una institución facultada para proporcionar educación interagencial sobre el tema (aunque las fuerzas armadas lo están considerando), ni un plan estratégico para construir una red multinacional de competición irregular de socios y aliados con ideas afines. Como ha escrito el propio Departamento de Defensa: «ningún departamento o agencia del gobierno de Estados Unidos tiene la primacía en lo que respecta a los conflictos irregulares o la competencia adversaria»<sup>17</sup>.

La pregunta formulada al principio de este artículo fue: «¿Cómo podría Estados Unidos modelar conceptualmente un enfoque de todo el gobierno para la competencia irregular?». La respuesta es un modelo de política de competencia irregular de todo el gobierno, ilustrado en la figura, que incluye cuatro pilares: la guerra política (el elemento de poder diplomático), la propaganda y las operaciones psicológicas (el elemento de poder informativo, que puede ser cibernético), la guerra irregular (el elemento de poder militar), y la presión, persuasión, coerción y subversión económica (el elemento de poder económico). Sin una sincronización, numerosas agencias, organizaciones e

individuos de todo el gobierno se ven obligadas a ejecutar sus programas de competencia irregular —si es que existen— sin un entendimiento, dirección o propósito común. Si Estados Unidos desarrolla una estrategia de competencia irregular para todo el gobierno con los cuatro elementos descritos en este artículo, el país aumentará su capacidad para disuadir y enfrentarse a adversarios estatales y no estatales en esta nueva era de competencia.

Las opiniones expresadas aquí son exclusivamente del autor y no reflejan la política o posición oficial del Departamento de Defensa o del gobierno de Estados Unidos.

### **Notas**

- 1. The White House, *National Security Strategy of the United States of America* (Washington, DC: The White House, 2017), accedido 12 de abril de 2022, <a href="https://history.defense.gov/Portals/70/Documents/nss/NSS2017.pdf">https://history.defense.gov/Portals/70/Documents/nss/NSS2017.pdf</a>.
- 2. The White House, *Interim National Security Strategic Guidance* (Washington, DC: The White House, 2021), accedido 12 de abril de 2022, <a href="https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2021/03/NSC-1v2.pdf">https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2021/03/NSC-1v2.pdf</a>.
- 3. John Arquilla, «Perils of the Gray Zone: Paradigms Lost, Paradoxes Regained», PRISM 7 nro. 3 (2018): 122, accedido 12 de abril de 2022, http://www.jstor.org/stable/26470539; Lyle Morris et al., Gaining Competitive Advantage in the Gray Zone: Response Options for Coercive Aggression Below the Threshold of Major War (Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2019): iii, accedido 12 de abril de 2022, https://www.rand.org/pubs/ research\_reports/RR2942.html; Hal Brands, «Paradoxes of the Gray Zone» (enero de 2016), 9, http://dx.doi.org/10.2139/ ssrn.2737593; Mark Hoffman y Martin O. Hofmann, «Challenges and Opportunities in Gray Zone 'Combat'» en Advances in Cross-Cultural Decision Making (Los Angeles: Springer, julio de 2017), 155-66, https://doi.org/10.1007/978-3-319-60747-4\_15; Elizabeth K. Kiessling, «Gray Zone Tactics and the Principle of Non-Intervention: Can 'One of the Vaguest Branches of International Law' Solve the Gray Zone Problem?», Harvard National Security Journal 12, nro. 1 (2021): 116-63, accedido 12 de abril de 2022, https://harvardnsj.org/2021/02/ gray-zone-tactics-and-the-principle-of-non-intervention-canone-of-the-vaguest-branches-of-international-law-solve-thegray-zone-problem/.
- 4. David Ucko y Thomas Marks, Crafting Strategy for Irregular Warfare: A Framework for Analysis and Action (Washington, DC: National Defense University Press, 2020), 4, accedido 12 de abril de 2022, <a href="https://ndupress.ndu.edu/Media/News/Article/2245731/crafting-strategy-for-irregular-warfa-re-a-framework-for-analysis-and-action/fbclid/lwAR2gtE34A-DXb-ZZh6lcjKxHN4O1tOtKTYM-kFJpAf1qT2aVaw-kydLuwB-jM/.">https://ndupress.ndu.edu/Media/News/Article/2245731/crafting-strategy-for-irregular-warfa-re-a-framework-for-analysis-and-action/fbclid/lwAR2gtE34A-DXb-ZZh6lcjKxHN4O1tOtKTYM-kFJpAf1qT2aVaw-kydLuwB-jM/.</a>
  - 5. H. R. McMaster, Battlegrounds: The Fight to Defend the

Free World (New York: HarperCollins, 2020): 17–18, 26, 33.

6. Roland Rajah, Alexandre Dayant y Jonathan Pryke, Ocean of Debt? Belt and Road and Debt Diplomacy in the Pacific (Sydney: Lowy Institute for International Policy, octubre de 2019), accedido 12 de abril de 2022, https://think-asia.org/ handle/11540/11721; Hearing on China's Non-Traditional Espionage against the United States: The Threat and Potential Policy Responses, Before the Senate Judiciary Committee, 115th Cong. (2018) (declaración de E. W. «Bill» Priestap, Assistant Director, Counterintelligence Division, Federal Bureau of Investigation), accedido 12 de abril de 2022, https://www.judiciary.senate. gov/imo/media/doc/12-12-18%20Priestap%20Testimony.pdf; Christopher Wray, «Responding Effectively to the Chinese Economic Espionage Threat» (discurso, Department of Justice China Initiative Conference, Center for Strategic and International Studies [CSIS], Washington, DC, 6 de febrero de 2020), accedido 12 de abril de 2022, https://www.fbi.gov/news/speeches/responding-effectively-to-the-chinese-economic-espionage-threat; Morris et al., Gaining Competitive Advantage in the Gray Zone, 30-39; Daniel De Wit, «Competing through Cooperation: Leveraging Security Cooperation to Counter Chinese and Russian Influence in Africa», Marine Corps University Journal 10, nro. 2 (otoño de 2019): 162, https://doi.org/10.21140/ mcuj.2019100210; Scott Kennedy, «Beijing Suffers Major Loss from Its Hostage Diplomacy», CSIS, 29 de septiembre de 2021, accedido 12 de abril de 2022, https://www.csis.org/analysis/ beijing-suffers-major-loss-its-hostage-diplomacy; Kiessling, «Gray Zone Tactics and the Principle of Non-Intervention», 127; Joanne Smith Finley, «Why Scholars and Activists Increasingly Fear a Uyghur Genocide in Xinjiang», Journal of Genocide Research 23, nro. 3 (2021): 348-70, https://doi.org/10.1080/14 623528.2020.1848109; Julia Stern, «Genocide in China: Uighur Re-education Camps and International Response», Immigration and Human Rights Law Review 3, nro. 1 (2021), accedido 12 de abril de 2022, https://scholarship.law.uc.edu/ihrlr/vol3/iss1/2; Kerry Gershaneck, Political Warfare: Strategies for Combating China's Plan to «Win Without Fighting» (Quantico, VA: Marine Corps University Press, 2020), 71, accedido 12 de abril 2022,

https://www.usmcu.edu/Portals/218/Political%20Warfare\_web.pdf; Tim Doescher, «How China Is Taking Control of Hollywood», 13 de diciembre de 2018, en *Heritage Explains*, pódcast, accedido 12 de abril de 2022, <a href="https://www.heritage.org/asia/heritage-explains/how-china-taking-control-hollywood">https://www.heritage.org/asia/heritage-explains/how-china-taking-control-hollywood</a>.

7. «Band of Brothers: The Wagner Group and the Russian State», The Post-Soviet Post (blog), CSIS, 21 de septiembre de 2020, accedido 12 de abril de 2022, https://www.csis.org/ blogs/post-soviet-post/band-brothers-wagner-group-andrussian-state; Kira Harris, «Russia's Fifth Column: The Influence of the Night Wolves Motorcycle Club», Studies in Conflict and Terrorism 43, nro. 4 (2020): 259-73, https://doi.org/10.1080/1 057610X.2018.1455373; Kira Harris, «Russia's Night Wolves in Australia», Journal of Policing, Intelligence and Counter Terrorism (2021), https://doi.org/10.1080/18335330.2021.2014549 ; Matthew Lauder, «Wolves of the Russian Spring: An Examination of the Night Wolves as a Proxy for the Russian Government», Canadian Military Journal 18, nro. 3 (verano de 2018): 6-16, accedido 12 de abril de 2022, http://www.journal.forces. gc.ca/vol18/no3/page5-eng.asp; «An Enduring Relationship-From Russia, With Love», The Post-Soviet Post (blog), CSIS, 24 de septiembre de 2020, accedido 12 de abril de 2022, https:// www.csis.org/blogs/post-soviet-post/enduring-relationship-russia-love; Morris et al., Gaining Competitive Advantage in the Gray Zone, 48–70; «Russia Responsible for Navalny Poisoning, Rights Experts Say», United Nations News, 1 de marzo de 2021, accedido 12 de abril de 2022, https://news.un.org/en/ story/2021/03/1086012.

8. Daniel Michaels y Margaret Coker, «Arms Seized by Thailand Were Iran-Bound», Wall Street Journal (sitio web), 21 de diciembre de 2009, accedido 12 de abril de 2022, https:// www.wsj.com/articles/SB126134401523799287; Kiessling, «Gray Zone Tactics and the Principle of Non-Intervention», 129; «State Sponsors of Terrorism», Department of State, accedido 12 de abril de 2022, https://www.state.gov/state-sponsors-of-terrorism/; Daniel Byman, «Putting the North Korea Terrorism Designation in Context», Order from Chaos (blog), The Brookings Institution, 21 de noviembre de 2017, accedido 12 de abril de 2022, https://www.brookings.edu/blog/ order-from-chaos/2017/11/21/putting-the-north-korea-terrorism-designation-in-context/; J. U. Chin, «Killing Kim: Political Sanctuary, Assassination, and Why Kim Jong-nam's Death Won't Be the Last», Asia and the Pacific Policy Society, 28 de febrero de 2017, accedido 12 de abril de 2022, http://ecite.utas.edu. au/121986/.

- 9. Fabian Maximilian Teichmann, «Recent Trends in Money Laundering and Terrorism Financing», Journal of Financial Regulation and Compliance 27, nro. 1 (2019): 22, https://doi. org/10.1108/JFRC-03-2018-0042; Sam Mullins, «Twenty-Five Years of Terrorism and Insurgency in Southeast Asia» en Hindsight, Insight, Foresight: Thinking About Security in the Indo-Pacific, ed. Alexander Vuving (Honolulu: Asia-Pacific Center for Security Studies, 2020), 112-13, accedido 12 de abril de 2022, https://apcss.org/wp-content/uploads/2020/09/07mullins-25thA.pdf; Bilveer Singh, «Crime-Terror Nexus in Southeast Asia: Case Study of the Abu Sayyaf Group», Counter Terrorist Trends and Analyses 10, nro. 9 (septiembre de 2018): 6-10, accedido 12 de abril de 2022, https://www.jstor.org/ stable/26487539; Shyam Tekwani, «Political Violence in South Asia, 1995-2020», en Vuving, Hindsight, Insight, Foresight, 91, accedido 12 de abril de 2022 https://apcss.org/wp-content/ uploads/2020/09/06-tekwani-25A.pdf.
- 10. Kaukab Jamal Zuberi, «Use of Cyber Space by Terrorist Organizations», International Journal for Electronic Crime Investigation 2, nro. 1 (2018): 6, accedido 12 de abril de 2022, http://ojs.lgu.edu.pk/index.php/ijeci/article/view/258.
- 11. Paul A. Smith, *On Political War* (Washington, DC: National Defense University Press), 3, 7.
  - 12. *Ibid*.
- 13. Ibid.; Angelo Codevilla, «Political Warfare: A Set of Means for Achieving Political Ends», en Strategic Influence: Public Diplomacy, Counterpropaganda and Political Warfare, ed. J. Michael Waller (Washington, DC: Institute of World Politics Press, 2009), 206.
- 14. Department of Defense, Summary of the Irregular Warfare Annex to the National Defense Strategy (Washington, DC: Department of Defense, 2020), 2, accedido 12 de abril de 2022, <a href="https://media.defense.gov/2020/Oct/02/2002510472/-1/-1/0/Irregular-Warfare-Annex-to-the-National-Defense-Strategy-Summary.PDF">https://media.defense.gov/2020/Oct/02/2002510472/-1/-1/0/Irregular-Warfare-Annex-to-the-National-Defense-Strategy-Summary.PDF</a>.
- 15. Alan Furst, *Night Soldiers: A Novel* (Boston: Houghton Mifflin, 1988).
- 16. Richard Clarke y Linda Robinson «Special Operations Forces and Great Power Competition», 5 de noviembre de 2021, en *Irregular Warfare Podcast*, producido por Irregular Warfare Initiative, accedido 12 de abril de 2022, <a href="https://mwi.usma.edu/special-operations-forces-and-great-power-competition/">https://mwi.usma.edu/special-operations-forces-and-great-power-competition/</a>.
- 17. Department of Defense, Summary of the Irregular Warfare Annex to the National Defense Strategy, 5.



El teniente coronel James Raines, comandante del 2º Batallón, 18º Regimiento de Artillería de Campaña, 75ª Brigada de Artillería de Campaña, rinde y recibe un saludo tras completar una evaluación externa de una semana de duración el 29 de marzo de 2019 en Fort Sill, Oklahoma. Hoy en día, los comandantes pueden utilizar una versión actualizada de la Encuesta de Clima Organizacional del Departamento de Defensa, o DEOCS 5.0, que proporciona información basada en la evidencia para ayudarles a identificar e intervenir contra una variedad de áreas críticas para el clima organizacional, incluyendo comportamientos destructivos como el acoso sexual, la agresión sexual y las represalias asociadas. Los mecanismos de evaluación del clima como la DEOCS son herramientas en un proceso para establecer climas positivos. (Foto: Sgto. Dustin Biven, Ejército de EUA)

# Aceptar la necesidad de cambiar el clima organizacional

General de división Christopher R. Norrie, Ejército de EUA Teniente coronel Jaron S. Wharton, PhD, Ejército de EUA El Ejército es su personal, y una fuerza fuerte, sana, resistente y entrenada es el indicador más importante de nuestra preparación.

-Secretaria del Ejército Christine E. Wormuth

Los climas organizacionales saludables son esenciales para lo que somos y cuán bien que luchamos. Apoyan nuestra eficacia y resistencia en el combate¹. Dada la relación bien establecida entre los climas organizacionales positivos y la reducción de los comportamientos perjudiciales, debemos aceptar la necesidad de tratar los climas organizacionales saludables como una condición de base para la preparación². Este reto contemporáneo es más necesario si tenemos en cuenta que los futuros soldados también están mirando. Por ello, la necesidad de crear climas positivos a gran escala forma parte de nuestra «propuesta de valor»³.

Parte de la cuestión es cómo abordamos el clima en los procesos fundamentales. Por ejemplo, hace poco presentamos un experimento mental a los líderes de nivel medio y superior durante un período de varios meses. Preguntamos si una unidad debería poder reclamar una calificación de «capacitada» en una tarea esencial de la misión (MET) si su clima organizacional era pobre. El sentimiento casi unánime era que una unidad con un mal clima organizacional no estaba capacitada o que un éxito a corto plazo era insostenible. Sin embargo, se aceptó universalmente que una unidad podía ser evaluada como capacitada bajo el paradigma actual. Parece que nuestras evaluaciones están divorciadas del contexto de nuestro personal, proporcionando así una imagen incompleta de la preparación<sup>4</sup>.

Hay una buena razón para que esto sea así. Los climas organizacionales han estado en gran medida desvinculados de cualquier mecanismo de evaluación hasta el inicio de los programas de evaluación de comando. Las actitudes de «resultados a toda costa» han recompensado a los comandantes por hacer más con menos, y en algunos casos, a expensas de sus unidades. Debemos cuestionar continuamente la forma de evaluar, promover y valorar los climas organizacionales positivos.

Consideremos primero nuestro tratamiento histórico de las evaluaciones del clima organizacional. Un informe de todo el Departamento de Defensa del año pasado captó una multitud de preocupaciones, y es evidente que carecemos de un mecanismo que refuerce la confianza en los líderes y en los soldados por igual<sup>5</sup>. Las evaluaciones del

clima se han visto reducidas con demasiada frecuencia a un ejercicio de cumplimiento, con una retroalimentación infrautilizada e infravalorada. Los comandantes se han visto frustrados por la escasa participación en las encuestas, la falta de resultados oportunos y la retroalimentación de lo que presumían era un número desproporcionado de soldados privados de sus derechos, algunos de los cuales fueron objeto de medidas administrativas o disciplinarias apropiadas. Una acusación de este tipo sobre el propio comando puede desanimar a los líderes más optimistas, especialmente al pensar que las evaluaciones del clima se utilizan como una aportación a su evaluación en lugar de considerar un contexto más amplio de sus esfuerzos para realizar cambios apropiados y positivos a la luz de, por ejemplo, los problemas que existían antes de que asumieran el mando. Otra posibilidad es que los soldados no hayan sido conscientes de la encuesta y de su importancia o que se les haya incentivado para que se apresuren a dar su opinión y después se les permita volver a casa. Por desgracia, otros se han convencido de que nada de lo que pudieran decir impulsaría un cambio significativo.

Peor aún, ha habido comandantes que, a pesar de las reacciones negativas, han negado que algo estuviera mal o han argumentado que

hay una compensación de suma cero con un enfoque

El general de división Christopher R. Norrie, Ejército de EUA, es el director de Fuerza de Tarea «People First» del Ejército. Sus destinos más recientes incluyen comandante del Comando de Adiestramiento del 7º Ejército, en el Grupo de Operaciones del Centro Nacional de Adiestramiento y del 3<sup>er</sup> Equipo de Combate de Brigada Blindada de la 4ª División de Infantería. Se graduó en la Universidad de Bucknell y tiene títulos avanzados de la Universidad Aeronáutica Embry-Riddle y de la Escuela Nacional de Guerra.

El teniente coronel Jaron S. Wharton, PhD, Ejército de EUA, es un alto miembro del Estado Mayor del Ejército en el Centro de Estudios Estratégicos e Internacionales. Sus destinos más recientes incluyen la Fuerza de Tarea People First, como comandante del 1<sup>er</sup> Escuadrón, 75° Regimiento de Caballería, y jefe de Estado Mayor del Viceconsejero de Seguridad Nacional para la Estrategia. Se graduó en la Academia Militar de Estados Unidos y tiene títulos avanzados de Harvard y de la Universidad de Duke, donde obtuvo su doctorado en Política Pública. También es becario Goodpaster y miembro investigador del Instituto de Guerra Moderna.



El mayor Benjamin Schneller, oficial de automación de la 1ª Brigada de Combate Stryker de la 25ª División de Infantería, utiliza un modelo de terreno para demostrar un curso de acción propuesto durante el Programa de Formación de Líderes en Fort Irwin, California, el 10 de febrero de 2014. (Foto: Ejército de EUA)

en la preparación. Llamamos a esto «negación del cambio de clima organizacional» y creemos que sigue estando presente, por no decir generalizada, a menudo enmascarada en comentarios nostálgicos sobre las unidades del pasado, la arrogancia, o la preocupación por el uso de los datos de la evaluación del clima como arma. El repudio del problema es peligroso y debemos abordarlo. La negación contradice las destacadas conclusiones del Comité de Revisión Independiente de Fort Hood (FHIRC) y de la Comisión de Revisión Independiente (IRC) de todo el Departamento de Defensa<sup>6</sup>.

El presente artículo concluye que es necesario adoptar medidas amplias para crear climas organizacionales positivos a escala que incluyan vínculos con los conceptos de preparación. Ya están en marcha importantes reformas derivadas del FHIRC y la IRC. Sostenemos que existe la oportunidad de complementar esos esfuerzos elevando la importancia del clima en los procesos rutinarios para impulsar el cambio de comportamiento. Comenzamos

describiendo la conexión entre el clima organizacional y la competencia de los líderes antes de presentar las sugerencias de reforma, algunas de las cuales se proyectan para una prueba piloto en nuestro Ejército.

# La interdependencia del clima organizacional y la competencia de líderes

Se puede decir mucho sobre el estilo de liderazgo de un comandante basándose en las acciones en un modelo de terreno en un centro de entrenamiento de combate, especialmente si el comandante se atasca en tácticas a nivel de escuadrón durante el ensayo. Esas formaciones, algunas de las cuales llegan y parten con calificaciones «entrenadas», tienden a degradarse más rápidamente que sus unidades hermanas durante la rotación. La relativa comodidad de un comandante en las tácticas de las unidades pequeñas y el enfoque en el cumplimiento de los subordinados puede enmascarar la incapacidad de

emplear bien su entrenamiento. De vez en cuando una unidad subordinada puede seguir teniendo éxito, pero está en desventaja al luchar de forma casi autónoma. Su éxito también es efímero sin lo colectivo. Sospechamos que el comportamiento en la guarnición es similar.

La selección de líderes adecuados es muy importante, y necesitamos líderes que sean competentes en la lucha bélica y en la creación de equipos cohesionados, fundamentales para el éxito en el crisol de las operaciones de combate. Nuestra opinión sobre la competencia es que no puede separarse del clima organizacional, y que un clima saludable refuerza la validez de cualquier concepto de preparación. La interpretación común y estática del éxito en una iteración única de una MET es incompatible con las operaciones sostenidas en casi cualquier concepción imaginativa del conflicto futuro. En su lugar, debemos visualizar lo que supone el éxito en, por ejemplo, diez enfrentamientos a lo largo de treinta días cuando una unidad pierde un porcentaje rutinario del entrenamiento y gana un ritmo de reemplazos menos que rutinario. Un escenario así pone a prueba los límites de la confianza, la disciplina y la voluntad. Incluso los comandantes con el objetivo adecuado en el modelo del terreno y que se esfuerzan por fomentar estos indicadores solo tendrán un éxito fugaz. Ganar es importante, pero no podemos tener éxito sin nuestro personal.

# Una dicotomía en poner al «personal primero»

Tras los sucesos de Fort Hood, la institución fue justamente objeto de múltiples comisiones de revisión. «Se dice que la luz del sol es el mejor de los desinfectantes», y los informes de las comisiones revelaron que el Ejército se estaba quedando muy corto<sup>8</sup>. Los retos son complejos, y abordar la multitud de deficiencias requiere líderes competentes y de mente abierta que reconozcan la relación entre los climas organizacionales positivos y la reducción de los comportamientos perjudiciales<sup>9</sup>.

Se han producido muchos avances positivos en consonancia con las directrices del secretario del Ejército y del jefe de Estado Mayor del Ejército de hacer de las personas la máxima prioridad. Entre ellas se encuentran iniciativas como las jornadas mensuales de entrenamiento fundacional del Comando de Fuerzas, que ofrecen «un tiempo protegido destinado a permitir que los soldados dispongan de un tiempo dedicado a escuchar y aprender unos de otros, y a comprender las

cuestiones que afectan las vidas de los soldados dentro y fuera del servicio»<sup>10</sup>. Los participantes en la iniciativa Dragon's Lair del XVIII Cuerpo Aerotransportado han formulado recomendaciones prácticas para mejorar el programa de respuesta y prevención del acoso sexual y de las agresiones, así como para mejorar los esfuerzos de prevención del suicidio. Fort Bliss también lanzó su campaña integral operación Ironclad para hacer operativa la operación People First del III Cuerpo de Ejército. Esto se combina con muchas otras iniciativas alentadoras, desde el «Proyecto de Inclusión» y «Este es mi escuadrón» hasta varias del Grupo de Tarea de Gestión del Talento. La institución está cambiando definitivamente a una mentalidad proactiva hacia la prevención primaria integrada. Esta atención a la reducción de los comportamientos nocivos es «integral para mantener un clima organizacional positivo a la escala adecuada»<sup>11</sup>.

Sin embargo, aunque dar prioridad al personal sigue siendo un imperativo empresarial legítimo, el concepto sigue siendo malinterpretado por algunos y las iniciativas bien intencionadas a nivel de unidad corren el riesgo de ser efímeras. Algunos líderes siguen lidiando con la percepción de la dicotomía «personal» frente a «preparación», una dicotomía falsa. Esta es quizás la observación más destacada realizada por el Equipo de Evaluación de Cohesión del Grupo de Tarea People First, que ha visitado unidades de todo el Ejército durante el pasado año. Existe una tensión real que requiere franqueza y comprensión de lo que significa crear equipos cohesionados que vivan los valores del Ejército y por qué es fundamental hacerlo.

Entre las mejores pruebas definitiva está la de saber si los miembros de la unidad confían en que sus líderes son los que mejor los han preparado para los rigores del combate sostenido y si lucharán junto a ellos. ¿Confiarán los soldados que se encuentran en un estado emocional frágil en su supervisor de primera línea para que les ayude? ¿Denunciarán el acoso y las agresiones sexuales independientemente de su grado y se rendirán cuentas entre ellos? Esta es la esencia de los equipos cohesionados que buscamos, tal y como los describe el jefe de Estado Mayor del Ejército, el general James McConville, «altamente entrenados, disciplinados y preparados para luchar y ganar, donde cada persona es tratada con dignidad y respeto»<sup>12</sup>. La protección de los intereses de la nación depende en gran medida de la protección de las personas en todos los niveles de mando y en todas las unidades y organizaciones.



Los altos mandos de la 1ª División Blindada y de Fort Bliss responden a las preguntas formuladas durante la sexta cumbre anual sobre acoso sexual/respuesta y prevención de agresiones (SHARP), celebrada el 26 de agosto de 2008 en Fort Bliss, Texas. La Dra. Gail Stern, cofundadora de Catharsis Productions y coautora del programa de prevención Sex Signals, quien fue una de las principales atracciones de la cumbre, presentó métodos para comprender mejor la violencia sexual y el impacto que tiene en las personas. (Foto: Soldado Matthew Marcellus, Ejército de EUA)

Todo el mundo tiene la responsabilidad de tratar a los demás con respeto y de intervenir para corregir los comportamientos que no sean correctos. Esto no significa que no se respete la disciplina o las normas básicas, pero sí que se proporcione un ambiente de trabajo seguro e inclusivo. No equivale a pases de cuatro días cada fin de semana, pero sí implica la previsibilidad de los horarios de capacitación. Estas afirmaciones no son «blandas». Por el contrario, exigen rigor, tiempo dedicado y atención a la prevención, la previsibilidad, el asesoramiento sobre el desarrollo y las actividades de recepción e integración. También exigen afianzarse en nuestras actividades cotidianas.

# Agregar «Formar equipos cohesionados» como condición esencial de la misión

Volviendo a nuestro experimento mental inicial, sugerimos que se agregue un constructo similar a la MET

para todas las unidades, una condición de referencia, titulada «Formar equipos cohesionados». Esto hace que las organizaciones consideren el clima organizacional como parte del proceso de operaciones de forma sistemática. Esta iniciativa, propuesta en su día por el teniente coronel Jeremiah Gipson como la «tarea esencial de la misión Cero», operativiza las actividades de «People First» haciéndolas trasladables a las unidades y esbozando el tejido conectivo con la orientación normativa y la doctrina<sup>13</sup>.

Hemos colaborado con el Centro de Excelencia de Mando Tipo Misión y otras partes interesadas para desarrollar conjuntos de tareas iniciales para un programa piloto de condiciones esenciales de la misión (MEC) de servicio activo este otoño. Los «esquemas de indicadores» establecidos (al igual que los esquemas de entrenamiento y evaluación comúnmente utilizados) se basan tanto en la doctrina como en las orientaciones normativas (por ejemplo,

el Reglamento del Ejército 600-20, Army Command Policy; la Publicación de Doctrina del Ejército 7-0, Training; y el Manual de Campo 7-0, Training) y recogen los requisitos existentes sin ser aditivos. Básicamente representan un replanteamiento de lo que esperamos de nuestros líderes. Las tareas de apoyo hacen hincapié en los factores de protección que son vitales para lograr «una mayor probabilidad de resultados positivos, como la mejora del rendimiento o la preparación y una mayor retención, y también están vinculados a una menor probabilidad de resultados negativos como el suicidio, el acoso y la agresión sexuales»<sup>14</sup>. Creemos que este enfoque aborda mejor la carencia de nuestras evaluaciones de preparación. También ayuda a poner en práctica una respuesta a la crítica bien fundada de la temática del clima y la cultura en los informes del FHIRC y la IRC.

Esta incorporación de una MEC también estimula los elementos de mando y al cuartel general superior a supervisar con mayor frecuencia la salud del clima de las unidades subordinadas con el nivel de atención adecuado. Si bien un comandante podría teóricamente inclinar su unidad de manera favorable, al igual que una MET tradicional, el comandante de mayor rango se beneficia de la información adicional, como los datos de evaluación del clima, los informes de incidentes graves, las investigaciones del Congreso, etc. El comandante subalterno tendría que justificar su calificación como parte del diálogo entre comandantes. Las unidades de menor rendimiento podrían requerir una evaluación externa durante una auditoría análoga a un programa de inspección organizacional o una visita de asistencia de estado mayor. Además, otras unidades de todo el Ejército pueden compartir sus mejores prácticas y observacio-

nes sobre la formación de equipos cohesionados

a través de la recién creada «Army People Network». El Equipo de Evaluación de Cohesión de la

Fuerza de Tarea «People First» ya se basa, en general, en este concepto.

A medida que perfeccionamos las MEC sobre la base de los comentarios de todo el Ejército, existe la posibilidad de que se apliquen de forma universal en todas las fuerzas. También vemos que, en última instancia, repercute en los informes de estatus de las unidades. Las MEC darían fuerza a la categoría generalizada de «personal» y contexto a la categoría de «entrenamiento». Aunque la nueva MEC no se incluya en el algoritmo que produce el índice de preparación general de una unidad, seguiría informando a los comandantes superiores sobre la preparación para el despliegue. Por ejemplo, si una unidad presenta el índice de preparación más alto con una evaluación de clima deficiente, podría no estar bien preparada para un despliegue operacional. En cualquier caso, reforzará la relación recíproca entre el líder y la organización. Como hemos argumentado, una unidad no puede cumplir con nuestra visualización de «preparada» con un clima organizacional deficiente.

# Cambiar el informe trimestral de entrenamiento en el informe trimestral de personal y entrenamiento

El Informe trimestral de entrenamiento (QTB) es una construcción doctrinal bien conocida que da lugar a un «contrato o acuerdo de entrenamiento entre los comandantes superiores y los líderes subalternos»<sup>15</sup>. Aunque los contornos son omnipresentes — cruce de la lista de tareas esenciales de la misión, discusión sobre un evento de entrenamiento destacado y un plan de desarrollo profesional de líderes —, no existe un marco estricto. Aunque la falta de estructura proporciona flexibilidad, estas reuniones no suelen abordar el elemento humano de la preparación para el combate. En algunos casos, los comandantes subalternos

definen el éxito como la supervivencia de la reunión<sup>16</sup>. Por lo tanto,

hemos diseñado una adaptación doctrinal

que replantea la conversación durante este proceso clave para centrarse en el personal y crear competencia en las MEC.

Nuestra concepción transformada del QTB,





El sargento primero Pedro León (*der.*) asesora y aconseja sobre su carrera a la sargento Kareena Collins el 25 de agosto de 2014 durante un despliegue en Afganistán. (Foto: Teniente 1º Morgan Perry, Ejército de EUA)

el Informe trimestral de personal y entrenamiento (QPTB), pretende ser un debate estructurado pero sincero entre los comandantes, para que cada uno de ellos se ponga de acuerdo sobre el estado actual de preparación, el camino a seguir, los recursos necesarios y el riesgo que implica su planteamiento. Estimula al comandante de alto rango a proporcionar claramente su visualización para las unidades subordinadas y dirigir las áreas de enfoque relacionadas con el personal. Esto ayuda a los líderes de la unidad a entender cómo los ve su comandante en el tiempo y el espacio, o en el contexto del modelo de preparación y modernización alineado regionalmente. También puede ayudar al comandante de alto rango a operacionalizar mejor su filosofía de mando. Se trata de desviaciones del estado actual, tal y como se ha indicado anteriormente.

Esta reunión transformada requiere un grado de autoestudio por parte de los comandantes de todos los niveles y la franqueza. Por ejemplo, aunque los argumentos relativos a la degradación de la gestión del entrenamiento a nivel de compañía tienen mérito, un QPTB audita la publicación y el cumplimiento de las directrices de entrenamiento del cuartel general superior. No podemos esperar que las compañías ofrezcan horarios de entrenamiento predecibles si las jefaturas superiores no han hecho su parte. Estas turbulencias son autoinfligidas y ocurren impunemente. Los comandantes podrían aplicar el mismo rigor a otras áreas de interés en su proceso de visualización.

Imagínese que un comandante de brigada expresara un interés específico en la recepción e integración de primera clase de los soldados y sus familias o en el

asesoramiento de calidad. Cabría esperar una mayor atención por parte de los comandantes subalternos. Esta dinámica puede exponerse en todos los escalones y quizás anular la redundancia con el consejo de preparación y resistencia de los comandantes<sup>17</sup>. El QPTB podría reducir los requisitos y devolver el tiempo a los comandantes.

Lo más importante es que también debemos cambiar la forma de aprovechar los datos en estas reuniones.

El Ejército utiliza a diario la estadística descriptiva, esperando que los equipos de mando aprovechen su experiencia para determinar simultáneamente la causalidad con precisión. Si bien podemos hacerlo cuando se trata de operaciones con cierto grado de éxito, puede haber una brecha de capacidad en nuestra habilidad para hacerlo con respecto a las personas, donde la cadena causal es menos evidente, y las experiencias pueden desmentir el juicio.

Parte del reto es vernos a nosotros mismos. Hay datos disponibles para los comandantes, pero incluso las iniciativas más recientes, como el conjunto de herramientas para la reducción de riesgos del comandante, son nuevas y requieren maduración<sup>18</sup>. Tal vez un desafío más apremiante sea enseñar a los comandantes a mantener una conversación más productiva con los datos que tienen. Hemos propuesto el uso de un «tablero de control del personal» que sirva de entrada al QPTB y ayude a impulsar estas conversaciones, mezclando datos cuantitativos y cualitativos accesibles. También puede integrar la información procedente de diversas herramientas de evaluación y sistemas de gestión de riesgos (por ejemplo, el Programa de Evaluación de la Preparación del Ejército [ARAP] y el ARAP Mejorado, accidentes e informes de accidentes).

Un tablero de control de este tipo puede estimular el debate sobre cuestiones relacionadas con el personal que suelen quedar relegadas a los ámbitos de «comando y estado mayor» y desviar nuestra atención de las métricas relacionadas con el cumplimiento. Por ejemplo, considere nuestro énfasis en la concesión oportuna

de las medallas de buena conducta del Ejército, con poco énfasis en la «buena conducta» per se, o nuestro enfoque histórico en la asignación de patrocinadores sin conexión con la recepción e integración de la calidad real. El statu quo suele ser un silo intelectual. Un QPTB evolucionado, completo con un tablero de control de personal, reemplazaría el QTB existente y proporcionaría el lugar para discutir la lista de tareas esenciales de la misión de una unidad, ahora exhaustiva. Esto no solo impulsará un debate significativo sobre el entrenamiento con el contexto de su personal, sino que también podría mejorar la calidad del entrenamiento en general. El QPTB se sometió recientemente a una primera prueba piloto en servicio activo que, sin duda, condujo a un debate más fructífero. Un manual del Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército titulado People First Task Force: Integrating People and Training-Considerations and Concepts describe con más detalle estos conceptos y otras herramientas que los líderes pueden utilizar para mejorar la integración de personal y entrenamiento (véase más arriba).

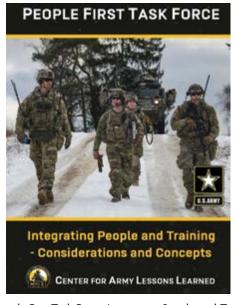
# Aplicar la reforma de la evaluación del clima organizacional

Las propuestas presentadas hasta ahora han pretendido posibilitar un diálogo significativo sobre la retroalimentación de la evaluación del clima y proporcionar un vínculo con los mecanismos de valoración. Debemos perfeccionar constantemente nuestros esfuerzos para abordar el clima organizacional. Al hacerlo, los líderes estarán mejor equipados para comprender e inculcar la prevención, y se asegurarán de tener las herramientas para responder adecuadamente y apoyar a los que están dentro de su unidad. Pensamos que el éxito de estas iniciativas depende de una reforma de la evaluación del clima que también permita una revisión longitudinal. Es importante destacar que conceptualizamos los mecanismos de evaluación del clima como herramientas de un proceso. Las herramientas, que incluyen principalmente la Encuesta de Clima Organizacional de Defensa (DEOCS) estándar del Departamento, de Defensa, deben ser aumentadas por verificaciones periódicas (por ejemplo, encuestas de pulso, sesiones de detección) como parte de un proceso sistémico más amplio (por ejemplo, las MEC, el QPTB, y el asesoramiento de líderes) para impulsar el cambio. Cómo medimos el clima es importante y, de nuevo, el Ejército

carece de una herramienta de medición fiable para el clima organizacional. Hay cosas que podemos hacer internamente y cosas que debemos seguir trabajando con la Oficina del Secretario de Defensa para lograrlas. Algunas de nuestras propuestas se están aplicando ahora.

En primer lugar, hemos propuesto ajustes en las orientaciones reglamentarias (como se indica en la tabla). El Reglamento del Ejército 600-20, Apéndice E (véase la figura), que describe los destinatarios de las encuestas, no se sigue en gran medida. Por ejemplo, muchos se sorprenden al escuchar que la única organización que se supone que debe administrar una evaluación de clima a su totalidad es una compañía. Se supone que los niveles superiores de mando solo administren la encuesta a los equipos de mando subordinados y a los elementos de estado mayor. Las unidades suelen distribuir las encuestas más allá de estos parámetros, lo que conduce a la fatiga de la encuesta y a datos que distraen y diluyen los intentos de establecer umbrales significativos<sup>19</sup>. Los umbrales nunca serán fiables ni permitirán la comparación entre unidades similares si no se siguen las directrices reglamentarias de manera uniforme.

Si se acepta la premisa de que los árbitros del clima organizacional existen generalmente en los niveles de batallón e inferiores, entonces la orientación normativa debe reflejar audiencias de encuesta más adecuadas (por ejemplo, sargento segundo y superiores



Para ver People First Task Force: Integrating People and Training – Considerations and Concepts, visite <a href="https://api.army.mil/e2/c/downloads/2022/08/18/5be2ea41/22-06-672-people-first-task-force-handbook.pdf">https://api.army.mil/e2/c/downloads/2022/08/18/5be2ea41/22-06-672-people-first-task-force-handbook.pdf</a>.

para los batallones; cada soldado para las compañías). Las audiencias para las unidades de nivel de brigada y superiores deben seguir siendo coherentes con las orientaciones reglamentarias actuales. Esto requiere la aplicación de la normativa. Posteriormente, las políticas localizadas deben establecer parámetros para las evaluaciones que incluyan las expectativas de proporcionar tiempo suficiente para completar las evaluaciones, aumentar el tamaño de las muestras, garantizar los informes de retroalimentación en todos los escalones de la cadena de mando, y las expectativas de informar sobre cualquier retraso en la producción de los resultados de la evaluación. Hay ejemplos de que esto ya está ocurriendo (por ejemplo, III Corps Policy Letter #19, «Command Climate Assessments and Action Plans», 29 de abril de 2021)<sup>20</sup>.

A continuación, hemos recomendado cambiar el calendario de las evaluaciones de la DEOCS para que encabecen y no retrasen la evaluación del comandante, proporcionando una de las muchas aportaciones a esa evaluación. Las evaluaciones del clima se verían ampliadas por encuestas periódicas de pulso compensadas por la DEOCS. Las encuestas adicionales, como el «pulso» recomendado por la IRC, se secuenciarían a intervalos entre la DEOCS, según las necesidades<sup>21</sup>. Estas evaluaciones impulsadas por las unidades proporcionarían una comprobación del acimut, lo que permitiría corregir el

Tabla. Resumen de las reformas propuestas para la evaluación del clima organizacional

- Actualizar el Reglamento del Ejército 600-20, Apéndice E.
- Fomentar las cartas de política localizadas para proporcionar suficiente tiempo para completar las evaluaciones y aumentar el tamaño de la muestra.
- Hacer cumplir el asesoramiento de comandante a comandante sobre la retroalimentación de la evaluación y los planes de acción.
- Hacer cumplir la información de líder a soldado sobre la retroalimentación de la evaluación y los planes de acción.

- Cambiar el momento de la evaluación para que se realice antes de los cambios de mando.
- Ampliar el acceso a las evaluaciones de clima organizacional anteriores del mando para el comandante entrante.
- Agregar lenguaje relacionado con el clima a las evaluaciones de oficiales y suboficiales con énfasis en las narrativas del evaluador y del evaluador superior.
- Trabajar con la Oficina del Secretario de Defensa en una reforma paralela.

rumbo en caso necesario, al tiempo que demostraría a los soldados la importancia de sus comentarios y su resolución para abordar las preocupaciones.

La Ley de Autorización de Defensa Nacional de 2013 obliga a realizar una evaluación del clima en los 120 días siguientes a la asunción del mando<sup>22</sup>. Esto llevó al departamento a ampliar el uso de la DEOCS como referencia<sup>23</sup>. Sin embargo, aunque los nuevos comandantes reciben información sobre el clima de su organización, ese clima es un subproducto del ambiente establecido por su predecesor o un híbrido confuso con el suyo propio. Esta dinámica exacerba la negación del cambio del clima organizacional por parte de los mandos.

También carece de un mecanismo de retroalimentación que sería útil para evaluar el potencial de los comandantes para el servicio futuro y para abordar las cuestiones relacionadas con el clima a través de un diálogo continuo (es decir, ¿Ha mejorado la situación un comandante? ¿Ayudó el cuartel general superior a un comandante sobrecargado?). Abordar estas cuestiones debería ser el objetivo de un énfasis renovado en el asesoramiento de comandante a comandante que incluya la retroalimentación de la evaluación del clima. Sería mejor conocer los problemas potenciales en una etapa temprana de la carrera de un oficial y entrenar o desarrollar a ese oficial en lugar de que se entere durante un programa de evaluación del mando. Los informes de

evaluación de los oficiales, y quizás los de los suboficiales, también deberían incluir este tipo de lenguaje en las secciones más relevantes para las juntas de selección para ascenso en grado.

La puntualidad de la retroalimentación en el modelo actual también es demasiado tardía para ayudar a los comandantes entrantes a establecer las prioridades de la organización. Esperar a recibir la información varios meses después, como es la práctica actual, hipoteca el tiempo crítico. No solo deberían tener acceso a la evaluación del clima organizacional más reciente, sino que también deberíamos ampliar su acceso a los datos de los últimos cinco años como mínimo, algo

Command level	Frequency (days)	Requirements
Company or equivalent	RA: 60 days and annually thereafter USAR: 120 days and annually thereafter	1) Inform the members of the organization of the upcoming assessment 2) Survey for entire organization (minus leadership team) 3) Use other assessment tools, as needed 4) Prepare CCA summary and action plan 5) Brief to commander or supervisor at next higher level (no later than 30 days (two MUTA (60 days)–4 for USAR) after receipt of survey results) 6) Conduct formal feedback session(s) with organization (same as requirement 5) 7) MEO professional enters data into MEO database (no later than 35 days (three MUTA (90 days)–4 for USAR) after requirements 5 and 6)
Battalion or equivalent	RA: 60 days and annually thereafter USAR: 120 days and annually thereafter	1) Inform the members of the organization of the upcoming assessment 2) Survey for battalion staff element and company command teams 3) DRS roll-up of subordinate organization (companies or equivalent) survey responses and comparison of historical data 4) Use other assessment tools, as needed 5) Prepare CCA summary and action plan 6) Brief to commander or supervisor at next higher level (no later than 30 days (two MUTA (60 days)—4 for USAR) days after receipt of survey results) 7) Conduct formal feedback session(s) with organization (same as requirement 6) 8) MEO professional enters data into MEO database (no later than 35)

(Figura del Army Regulation 600-20, Army Command Policy [2020])

# Figura. Reglamento del Ejército 600-20, Army Command Policy, Apéndice E

que las normas empresariales actuales impiden<sup>24</sup>. Este acceso permitiría al comandante entrante comprender mejor la cultura de una organización. Aunque existen numerosas caracterizaciones de lo que constituye la diferencia entre clima y cultura, una explicación sencilla es considerar que el clima es temporal, mientras que la cultura se extiende a lo largo de varios mandos.

En último lugar, si bien podemos avanzar en estos cambios como institución, debemos seguir trabajando con la Oficina del Secretario de Defensa (Personal y Preparación) para representar mejor las necesidades del Ejército en los futuros incrementos de la DEOCS, dando forma a su desarrollo e implementación. Prevemos que estos esfuerzos incluyan, como mínimo, la exploración de planteamientos novedosos para aumentar la accesibilidad de los soldados a las encuestas y la obtención de un mayor acceso a los datos del Ejército para responder a las consultas de los altos mandos. Las puntuaciones de riesgo de protección agregadas, por ejemplo, podrían servir para tomar decisiones sobre futuras asignaciones de recursos. También debemos ayudar a desarrollar un conjunto de herramientas para ayudar a los comandantes a elaborar planes de

acción viables. El Centro para la Profesión y Liderazgo del Ejército ya ha realizado un gran trabajo en este ámbito con su «Navegador del Clima Organizacional»<sup>25</sup>.

### Conclusión

Comenzamos este artículo describiendo un experimento mental y terminaremos con un contrafactual. ¿Qué pasa si mantenemos el statu quo? Creemos que, si no se da la importancia necesaria al clima organizacional, se obstaculizará nuestro esfuerzo crítico para prevenir comportamientos perjudiciales. De este modo, mantendremos un vacío en nuestras evaluaciones de preparación y arriesgaremos nuestra capacidad de atraer a las futuras generaciones de soldados. Es mucho lo que está en juego y requiere un planteamiento global que vaya más allá de las recomendaciones aquí expuestas.

Valoramos a los líderes orientados a los resultados y, como todas las grandes organizaciones, somos intrínsecamente resistentes al cambio. Esperamos que los cínicos se lamenten de la conexión entre el clima organizacional y la preparación como si fuera un juego de suma cero. De nuevo, la negación del cambio del clima por parte de los mandos adopta muchas formas. Ya escuchamos estas afirmaciones, pero sospechamos que esto se debe a la ambigüedad de cómo los soldados y los líderes interpretan «el personal primero». En pocas palabras, «el personal primero» significa formar equipos cohesionados que estén altamente capacitados, disciplinados y en buena condición física<sup>26</sup>. No significa «yo primero», sino que requiere que los líderes humildes reconozcan el vínculo vital entre la competencia y el clima organizacional. El personal es la condición previa en cualquier construcción de preparación, y son nuestra mayor fuerza. En otras palabras, no podemos ganar sin un enfoque duradero en ellos.

Nuestra humilde receta en este artículo es ofrecer una serie de reformas que eleven el clima en los procesos clave para impulsar cambios de comportamiento. Los primeros comentarios sobre las MEC y el QPTB son positivos. Reconocemos que estas ideas no son una panacea, pero pueden impulsar cambios de comportamiento al establecer un vínculo con nuestros mecanismos de evaluación. Esperamos que se cumplan igualmente con compromiso y determinación.

Las opiniones expresadas en este artículo son las de los autores y no las del Ejército de EUA o del Departamento de Defensa. ■

### **Notas**

**Epígrafe.** Christine E. Wormuth, «Message from the Secretary of the Army to the Force», Army. mil, 8 de febrero de 2022, accedido 26 de agosto de 2022, <a href="https://www.army.mil/article/253814/message\_from\_the\_secretary\_of\_the\_army\_to\_the\_force#:~:-text=We%20should%20strive%20to%20connect,important%20indicator%20of%20our%20readiness.

- 1. Agradecemos al teniente coronel John Gabriel, que compartió sus ideas sobre la competencia, el clima y la resistencia de las tareas esenciales de la misión durante las operaciones de combate a gran escala en una serie de conversaciones telefónicas en noviembre-diciembre de 2021.
- 2. Wormuth, «Message from the Secretary of the Army». Wormuth describe la reducción de los comportamientos nocivos como «integral para mantener un clima organizacional positivo en todos los escalones». También existe un conjunto importante de publicaciones que refuerzan esta relación. Véase Dennis McGurk et al., «Destructive and Supportive Leadership in Extremis: Relationships with Post-Traumatic Stress During Combat Deployments», Military Behavioral Health 2, nro. 3 (2014): 240–56, <a href="https://doi.org/10.108">https://doi.org/10.108</a> 0/21635781.2014.963765; James J. McGuffin et al., «Military and Veteran Help-Seeking Behaviors: Role of Mental Health Stigma and Leadership», Military Psychology 33, nro. 5 (2021): 332–40, <a href="https://doi.org/10.1080/08995605.2021.1962181">https://doi.org/10.1080/08995605.2021.1962181</a>; Amanda L. Adrian et al., «Integrating New Soldiers: The Role of Leaders and Unit Members», Military Psychology 30, nro. 2 (2018): 131–41, <a href="https://doi.org/10.1080/08995605.2018.1425064">https://doi.org/10.1080/08995605.2018.1425064</a>.
- 3. Center for a New American Security, «Virtual Fireside Chat: Honorable Christine Wormuth», video de YouTube, 8 de febrero de 2022, accedido 26 de agosto de 2022, <a href="https://www.cnas.org/events/virtual-fireside-chat-honorable-christine-wormuth-secretary-of-the-army">https://www.cnas.org/events/virtual-fireside-chat-honorable-christine-wormuth-secretary-of-the-army</a>.
- 4. Jody Daniels, «Changing Culture: Moving from Metrics to Readiness», U.S. Army Reserve, 5 de abril de 2022, accedido 26 de agosto de 2022, <a href="https://www.usar.army.mil/Portals/98/">https://www.usar.army.mil/Portals/98/</a>
  <a href="Documents/CAR/Changing%20Culture%20FINAL%2004052022.pdf">Documents/CAR/Changing%20Culture%20FINAL%2004052022.pdf</a>?ver=Kz91X-Qs2nuVg-IrGeqLRQ%3D%3D.

- 5. Rachel Clare et al., Defense Organizational Climate Survey (DEOCS) Redesign: Phase 1 Overview Report (Alexandria, VA: Office of People Analytics, octubre de 2012), accedido 26 de agosto de 2022, <a href="https://www.opa.mil/research-analysis/quality-of-work-life/workplace-climate/defense-organizational-climate-survey-deocs-redesign-phase-1-overview-report/">https://www.opa.mil/research-analysis/quality-of-work-life/workplace-climate/defense-organizational-climate-survey-deocs-redesign-phase-1-overview-report/</a>.
- 6. Hard Truths and the Duty to Change: Recommendations from the Independent Review Commission on Sexual Assault in the Military (Washington, DC: Department of Defense, 2 de julio de 2021), accedido 26 de agosto de 2022, https://media.defense.gov/2021/Jul/02/2002755437/-1/-1/0/IRC-FULL-REPORT-FI-NAL-1923-7-1-21.PDF; Christopher Swecker et al., Report of the Fort Hood Independent Review Committee [IRC] (Washington, DC: Department of Defense, 6 de noviembre de 2020), accedido 26 de agosto de 2022, https://www.army.mil/e2/downloads/rv7/forthoodreview/2020-12-03\_FHIRC\_report\_redacted.pdf.
- 7. Everett Spain, Gautam Mukunda y Archie Bates, «The Battalion Commander Effect», Parameters 51, nro. 3 (2021): 101–14, accedido 26 de agosto de 2022, <a href="https://press.armywarcollege.edu/parameters/vol51/iss3/10">https://press.armywarcollege.edu/parameters/vol51/iss3/10</a>. Existe un importante conjunto de publicaciones sobre el papel central de un líder en la formación de un ambiente de trabajo saludable para impulsar el éxito de la organización. También reconocemos que hay ejemplos de líderes competentes que mostraron atributos nocivos y fueron capaces de lograr resultados. Investigaciones recientes sugieren que los comandantes de batallón tienen una gran influencia en la retención de oficiales de alto rendimiento y en la retención y deserción de sus oficiales en general. Esta influencia, positiva o negativa, tiene un impacto en cascada en las futuras formaciones.
- 8. Louis D. Brandeis, Other People's Money and How the Bankers Use It (New York: Frederick A. Stokes, 1914), 92.
- 9. Center for a New American Security, «Virtual Fireside Chat: Honorable Christine Wormuth».
- 10. Paul Boyce, «Time, Trust are Teamwork Foundations for FORSCOM's Monthly Training Days», Army.mil, 8 de diciembre

- de 2020, accedido 26 de agosto de 2022, <a href="https://www.army.mil/article/241497/time\_trust\_are\_teamwork\_foundations\_for\_forscoms\_monthly\_training\_days">https://www.army.mil/article/241497/time\_trust\_are\_teamwork\_foundations\_for\_forscoms\_monthly\_training\_days</a>.
- 11. Wormuth, «Message from the Secretary of the Army to the Force».
- 12. El general James McConville, citado en Michelle Tan, «McConville: Army Stronger After 'Challenging' Time», Association of the U.S. Army, 12 de octubre de 2021, accedido 26 de agosto de 2022, <a href="https://www.ausa.org/news/mcconville-army-stronger-after-challenging-time">https://www.ausa.org/news/mcconville-army-stronger-after-challenging-time</a>.
- 13. Jeremiah Gipson, «Mission Essential Task Zero: Place People First», From the Green Notebook, 15 de febrero de 2021, accedido 26 de agosto de 2022, <a href="https://fromthegreennotebook.com/2021/02/15/mission-essential-task-zero-place-people-first/">https://fromthegreennotebook.com/2021/02/15/mission-essential-task-zero-place-people-first/</a>.
- 14. «Protective Factors», Defense Equal Opportunity Management Institute, accedido 26 de agosto de 2022, <a href="https://www.defenseculture.mil/Assessment-to-Solutions/Factor-Products/">https://www.defenseculture.mil/Assessment-to-Solutions/Factor-Products/</a>
  <a href="Protective-Factors/">Protective-Factors/</a>; para más información sobre los factores de protección, véase «The Social-Ecological Model: A Framework for Prevention», Centers for Disease Control and Prevention, accedido 26 de agosto de 2022, <a href="https://www.cdc.gov/violen-ceprevention/about/social-ecologicalmodel.html">https://www.cdc.gov/violen-ceprevention/about/social-ecologicalmodel.html</a>; Clare et al., <a href="Defense Organizational Climate Survey">Defense Organizational Climate Survey</a> (DEOCS) Redesign: Phase 1 Overview Report, 115–95.
- 15. Field Manual 7-0, *Training* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], junio de 2021), 3-6, accedido 26 de agosto de 2022, <a href="https://armypubs.army.mil/epubs/DR\_pubs/">https://armypubs.army.mil/epubs/DR\_pubs/</a> DR\_a/ARN32648-FM\_7-0-000-WEB-1.pdf.
- 16. Para una excelente visión general de la dinámica moderna del QTB, véase Joseph E. Escandon, «Better Training Begins without PowerPoint», *Armor* (primavera de 2021), 19–25, accedido 26 de agosto de 2022, <a href="https://www.benning.army.mil/armor/eArmor/content/issues/2021/Spring/2Escandon21.pdf">https://www.benning.army.mil/armor/eArmor/content/issues/2021/Spring/2Escandon21.pdf</a>.
- 17. Para más información sobre el CR2C, véase «Commander's Ready and Resilient Council [CR2C]», Army.mil, accedido 26 de agosto de 2022, <a href="https://home.army.mil/apg/index.php/about/CR2C">https://home.army.mil/apg/index.php/about/CR2C</a>.
- 18. Para más información sobre el CRRT, véase «Army Publishes Guidance on the Use of the Commander's Risk Reduction Toolkit [CRRT]», Army.mil, 3 May 2021, accedido 26 de agosto de 2022, <a href="https://www.army.mil/article/245912/army\_publishes\_guidance\_on\_the\_use\_of\_the\_commanders\_risk\_reduction\_toolkit.">https://www.army.mil/article/245912/army\_publishes\_guidance\_on\_the\_use\_of\_the\_commanders\_risk\_reduction\_toolkit.</a>
- 19. «DEOCS: Frequently Asked Questions» (Patrick Space Force Base, FL: Defense Equal Opportunity Management Institute, 28 de abril de 2021), accedido 26 de agosto de 2022, <a href="https://www.tecom.marines.mil/Portals/90/SpecialStaff/Equal%20Opportunity%20Advisor/OPA-DEOCS-SurveyAdminsFAQs-20210429">https://www.tecom.marines.mil/Portals/90/SpecialStaff/Equal%20Opportunity%20Advisor/OPA-DEOCS-SurveyAdminsFAQs-20210429</a>.

- <u>pdf.</u> Las versiones anteriores de los umbrales de DEOCS eran ciertamente arbitrarias.
- 20. «III Armored Corps/Fort Hood Policy Letters», U.S. Army Fort Hood, accedido 1 de septiembre de 2022, <a href="https://home.army.mil/hood/index.php/about/iii-corps-fort-hood-policy-letters">https://home.army.mil/hood/index.php/about/iii-corps-fort-hood-policy-letters</a>.
- 21. La encuesta sobre el pulso se deriva de la recomendación 3.7a de la IRC. Según el informe de la IRC, la «encuesta no pretende sustituir a la DEOCS, sino complementarla como un nuevo medio para que los líderes realicen "controles aleatorios" con una observación directa para tomar medidas oportunas específicas sobre el acoso y la agresión sexual. La encuesta del pulso debería realizarse entre las administraciones requeridas de la DEOCS». Hard Truths and the Duty to Change, 48.
- 22. Army Regulation (AR) 600-20, Army Command Policy (Washington, DC: U.S. GPO, 24 de julio de 2020), 140, accedido 26 de agosto de 2022, <a href="https://www.armyresilience.army.mil/ard/images/pdf/Policy/600-20%20Army%20Command%20Policy.pdf">https://www.armyresilience.army.mil/ard/images/pdf/Policy/600-20%20Army%20Command%20Policy.pdf</a>. Se ordenó la realización de evaluaciones de clima posteriores al menos una vez al año para prevenir y responder a las agresiones sexuales. El AR 600-20 requiere que los comandantes realicen una encuesta de clima en un plazo de «60 días y posteriormente cada año». Las pruebas sugieren que las encuestas de clima organizacional no se administran según lo prescrito por el Apéndice E.
- 23. «DEOCS: Talking Paper» (Patrick Space Force Base, FL: Defense Equal Opportunity Management Institute, marzo de 2022), accedido 26 de agosto de 2022, <a href="https://www.defenseculture.mil/Portals/90/Documents/A2S/OPA-DEOCS\_Talking\_Paper\_20220328.pdf?ver=oFA31YZYg7811uLSs4QyYw%3D%3D">https://www.defenseculture.mil/Portals/90/Documents/A2S/OPA-DEOCS\_Talking\_Paper\_20220328.pdf?ver=oFA31YZYg7811uLSs4QyYw%3D%3D</a>.
- 24. De acuerdo con las orientaciones reglamentarias, «el profesional de la igualdad de oportunidades militar retendrá copias de todos los resúmenes ejecutivos de la evaluación del clima organizacional, los planes de acción y los resultados se guardarán en un contenedor controlado por cinco años». AR 600-20, *Army Command Policy*, 139.
- 25. «Command Climate Navigator», Center for the Army Profession and Leadership, accedido 26 de agosto de 2022, <a href="https://capl.army.mil/Developing-Leaders/command-climate-navigator/ccn.php#/">https://capl.army.mil/Developing-Leaders/command-climate-navigator/ccn.php#/</a>.
- 26. Posture of the United States Army, Before the Comm. on Armed Services, United States Senate, 117° Congreso, 1ª Sesión (15 de junio de 2021) (declaraciones de la Honorable Christine E. Wormuth, secretaria del Ejército y del General James C. McConville, Jefe de Estado Mayor del Ejército de EUA), accedido 26 de agosto de 2022, <a href="https://www.armed-services.senate.gov/imo/media/doc/20210615%20-%20HON%20Wormuth%20and%20GEN%20McConville%20-%20SASC%20Army%20Posture%20">https://www.armed-services.senate.gov/imo/media/doc/20210615%20-%20HON%20Wormuth%20and%20GEN%20McConville%20-%20SASC%20Army%20Posture%20(Cleared)</a>.

### Carta al editor

Army University Press 7 septiembere de 2022

### Estimado editor:

Aunque estoy de acuerdo con los conceptos expuestos en «Aceptar la necesidad de cambiar el clima organizacional», me pareció que había un problema mayor.

He descubierto que, por muy malos que sean los resultados de las encuestas de clima organizacional realizadas durante períodos de tiempo considerables y con múltiples organismos, si el líder (en mi caso, el líder civil de alto nivel) es señalado repetidamente por escrito y los altos mandos no hacen nada al respecto, el problema es mayor. Algunos líderes civiles de alto nivel obtienen resultados a cualquier precio y los altos mandos miran para otro lado, a pesar de lo que los soldados y los civiles han señalado en múltiples encuestas de clima organizacional. Como le dije al secretario del Ejército en ese momento, él valoraba más la competencia percibida que el carácter.

Esto, creo, es un problema mayor. Creo que hasta que el Ejército no asigne responsabilidades, incluso a sus altos mandos civiles, disminuye cualquier progreso realizado para lograr un buen clima organizacional.

### Gracias.

Don Salo

ex Subsecretario del Ejército para Personal Militar y Calidad de Vida

(Recibió el «Premio del Secretario del Ejército para la Diversidad y Liderazgo de 2015» y llevó a una organización a ser nombrada «Mejor lugar de trabajo» por el periódico *Washington Post*, la única organización reconocida dentro del Departamento de Defensa)

(Carta al editor del Honorable Don Saio, ex Subsecretario del Ejército para Personal Militar y Calidad de Vida)



El capitán Kris Candelaria (*izquierda*), del Equipo 513, de la 5ª Brigada de Asistencia a las Fuerzas de Seguridad, y el teniente primero del ejército indonesio Wilhelmus Raditya, agregado al 1er Batallón, 27º Regimiento de Infantería, 2ª Brigada, 25ª División de Infantería, discuten los planes para acercarse a un objetivo el 27 de octubre de 2020 durante un ejercicio con fuego en vivo en el Centro de Entrenamiento de Preparación Conjunta (JRTC), en Fort Polk, Luisiana. El ejercicio en el JRTC es un evento de entrenamiento que permite a la 2ª Brigada lograr la certificación para el despliegue mundial, al tiempo que se fortalece la interoperabilidad con los principales aliados en apoyo de un Indo-Pacífico libre y abierto. (Foto: Soldado Rachel Christensen, 28º Destacamento de Asuntos Públicos)

# Comprensión del mando tipo misión

Teniente coronel Lee Robinson, Ejército de EUA

El mejor esfuerzo de los demás no es producto de la presión, sino de una fuerza interior.

-Bob Nelson

n 2015, el Ejército publicó el «Programa de Evaluación del Mando tipo Misión» para medir el progreso hacia el logro de los objetivos de la Estrategia del Mando Tipo Misión del Ejército<sup>1</sup>. El primer objetivo estratégico de la Estrategia del Mando Tipo Misión del Ejército es que «todos los líderes del Ejército comprendan la filosofía del mando tipo misión»<sup>2</sup>. Cuando el Programa de Evaluación del Mando Tipo Misión concluyó en 2019, una serie de artículos publicados en la revista *Military Review* expusieron de

manera persuasiva que la institución no alcanzó este objetivo<sup>3</sup>. Si bien es indudable que desde 2019 se ha avanzado en la generación de una mayor comprensión de la filosofía del mando tipo misión, inculcar la comprensión del mando tipo misión es un proceso continuo y no un hito fijado en el tiempo.

En el presente artículo, comparto algunas perspectivas sobre las dificultades de educar y entrenar a los líderes del Ejército en la filosofía del mando tipo misión, y recomiendo un método para abordar las deficiencias de nuestro enfoque actual. Describo una herramienta basada en la relación entre la confianza y la competencia como un enfoque intuitivo para entrenar a los subordinados e informar nuestra práctica del mando tipo misión.

# El teniente coronel Lee Robinson, Ejército

de EUA, es un becario Goodpaster del Programa Avanzado de Planificación Estratégica y Política asignado al Grupo de Trabajo de Gestión del Talento del Ejército. Es licenciado por la Academia Militar de EUA, tiene una maestría en Administración Pública por la Universidad de Cornell y un doctorado en Administración Pública por la Universidad de Georgia. Como aviador del Ejército, sirvió en la operación Iraqi Freedom con despliegues en el norte de Iraq y Bagdad, en la operación Enduring Freedom en el sur de Afganistán y, más recientemente, en Atlantic Resolve como comandante del 603° Batallón de Apoyo de Aviación. También fue profesor asistente en el Departamento de Ciencias Sociales de la Academia Militar de EUA de 2010 a 2012.

## Confusión con el mando tipo misión

El general Stephen Townsend (entonces comandante del Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de EUA) y varios coautores discutieron las dificultades del Ejército para generar una comprensión compartida del mando tipo misión en tres artículos publicados en Military Review en 2019. Se centraron en dos culpables. En primer lugar, la retórica y las acciones del Ejército no eran coherentes con el mando tipo misión, lo que se ponía de manifiesto en los procesos de formación centralizados que limitaban las oportunidades de los subordinados para ejercer la iniciativa<sup>4</sup>. En segundo lugar, en lugar de aclarar el mando tipo misión, la versión de 2012 de la Army Doctrine Reference

Publication [Publicación de Referencia del Ejército-ADP] 6-0, Mission Command, servía de fuente de confusión. La eliminación del término «mando y control» y su sustitución por el de mando tipo misión dio lugar a un malentendido entre el mando tipo misión como filosofía y el mando tipo misión como función de combate.

Mientras asistía a los cursos de precomando en preparación para el mando del batallón en el verano de 2019, los altos mandos del Ejército explicaron nuestras dificultades institucionales para comprender y practicar el mando tipo misión de forma rutinaria. Imploraron a nuestro grupo de futuros comandantes de batallón y brigada que lo hicieran mejor. La doctrina actualizada publicada en el verano de 2019 nos proporcionó algunas herramientas para entrenar a los subordinados en el mando tipo misión.

La revisión de la Publicación de Doctrina del Ejército (ADP) 6-0, Mission Command: Command and Control of Army Forces, remedia las deficiencias de la versión de 2012 de la Publicación de Referencia de Doctrina del Ejército 6-0. Como se indica en la introducción de este manual, «el hecho de etiquetar múltiples cosas como mando tipo misión erosionó involuntariamente la importancia del mando tipo misión, que es fundamental para el mando y control de las fuerzas del Ejército en toda la gama de operaciones militares»<sup>5</sup>. Esta actualización restableció el mando y control como una función de combate. También aclaró que el mando tipo misión es el enfoque del Ejército sobre el mando y control con el objetivo de potenciar la toma de decisiones de los subordinados y la ejecución descentralizada de las operaciones que sea adecuada a la situación.

Con una base doctrinal más firme para el mando tipo misión, prioricé la formación de los líderes subordinados en la práctica del mando tipo misión. Los líderes a nivel de compañía expresaron su escepticismo sobre el mando tipo misión en la práctica a pesar de las revisiones de la ADP 6-0 durante mi primera sesión de desarrollo de líderes sobre este tema. Me di cuenta de que necesitaba una herramienta de desarrollo de líderes mejor que la doctrina para instruir a los subordinados sobre el mando tipo misión. Esta sesión inició un proceso de dos años para aumentar la comprensión y la práctica del mando tipo misión en la formación. Como señaló Townsend, «en el fondo, el enfoque del Ejército sobre el mando tipo misión consiste en aplicar el nivel adecuado de control para que, dadas las circunstancias

y la información disponible, los líderes tomen la mejor decisión posible en el nivel y el momento adecuados»<sup>6</sup>.

En nuestras conversaciones iniciales sobre el mando tipo misión, los líderes a nivel de compañía expresaron la perspectiva de que el control estrecho de los líderes subordinados era antitético al espíritu del mando tipo entender que las medidas de control o las prácticas de mitigación de riesgos no eran automáticamente señales de desconfianza, sino la aplicación del nivel de control adecuado en una situación determinada. En la ADP 6-0 se discute el uso de las variables de la misión y otras ocho consideraciones para guiar a los líderes en el ejer-



Educar a la fuerza en el mando tipo misión impartiendo los conocimientos de la ADP 6-0 es insuficiente. Debe ir acompañada de un entrenamiento en el que se pongan en práctica los conocimientos de la ADP 6-0.



misión. A partir de estas conversaciones, sentí que comprender el matiz del nivel adecuado de control era la clave para desentrañar la esencia del mando tipo misión. Una confluencia de factores, entre ellos la reducción de la formación obligatoria bajo el mandato del secretario del Ejército Mark Esper, la eliminación del término «mando y control» de la doctrina, y los debates en las revistas profesionales sobre los efectos en la institución de los innumerables requisitos de información, crearon las condiciones en las que el control se consideraba una palabra sucia e incompatible con el mando tipo misión<sup>7</sup>.

La ADP 6-0 revisada se aleja de la perspectiva de que el control es antitético al mando tipo misión, subrayando que el nivel adecuado de control forma parte del arte del mando<sup>8</sup>. Sin embargo, educar a la fuerza en el mando tipo misión impartiendo los conocimientos de la ADP 6-0 es insuficiente. Debe ir acompañada de un entrenamiento en el que se pongan en práctica los conocimientos de la ADP 6-0. Si alguna vez has cogido un instrumento musical o un pincel, estás familiarizado con el estado áspero de tu práctica inicial como músico o artista de la pintura. Del mismo modo, la práctica temprana del arte del mando puede ser áspera. Algunos artistas aprenden a emplear sus habilidades más rápidamente que otros, pero la familiarización y el entrenamiento en las herramientas básicas de la práctica proporcionan una base para la experimentación y el aprendizaje.

Si determinar el nivel adecuado de control forma parte del arte del mando, quizás las dificultades del Ejército para practicar el mando tipo misión se deban en parte a las herramientas proporcionadas para establecer las bases de la práctica del mando tipo misión. Buscaba una herramienta para ayudar a los subordinados a cicio del control sobre los elementos subordinados, pero encontré el éxito con un enfoque más intuitivo para permitir el ejercicio del mando tipo misión<sup>9</sup>.

# La relación entre la competencia y la confianza

Mi recomendación de una guía más intuitiva para la práctica del mando tipo misión se basa en la relación entre la confianza y la competencia. La ADP 6-0 afirma que «el mando tipo misión requiere fuerzas competentes y un ambiente de confianza mutua y entendimiento compartido entre los comandantes, el estado mayor y los subordinados» (énfasis agregado)<sup>10</sup>. Sin restar importancia a las demás variables que un líder debe tener en cuenta a la hora de determinar el nivel de control adecuado para una situación determinada, conceptualizar el mando tipo misión en términos de la relación entre la confianza y la competencia proporciona un método más instintivo para enseñar nuestra filosofía de guerra.

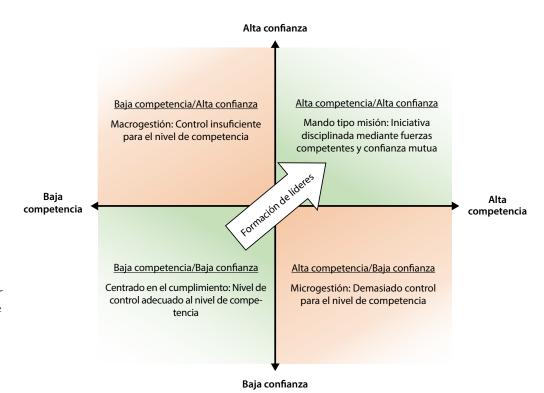
¿Qué queremos decir con confianza y competencia? En la ADP 6-22, Army Leadership and the Profession, se afirma que la base de la competencia es la experiencia técnico-militar. La confianza es la «seguridad compartida entre los comandantes, los subordinados y los socios de que se puede confiar en ellos y de que son competentes en el desempeño de las tareas asignadas»<sup>11</sup>. Los líderes competentes desempeñan sus funciones con disciplina y de acuerdo con las normas, a la vez que se esfuerzan por alcanzar la excelencia; muestran un conocimiento adecuado del equipo, los procedimientos y los métodos; y reconocen y generan soluciones innovadoras<sup>12</sup>. Por lo tanto, la competencia se basa en la capacidad

de un subordinado para realizar tareas, mientras que la confianza se centra en la percepción entre líderes y subordinados de su capacidad para realizar una tarea. Cabe destacar que la confianza depende de una «confianza compartida», lo que significa que, si un líder confía en un subordinado, pero el subordinado no percibe que el líder confía en él, la confianza no es óptima.

Caracterizar el mando tipo misión como la relación entre la confianza y la competencia nos permite situar estos dos conceptos en una

dicotomía (véase la figura). En el eje X, la competencia de los subordinados oscila entre un nivel bajo en el lado izquierdo de la dicotomía y un nivel alto en el lado derecho. El eje Y representa la confianza percibida entre líderes y subordinados, que va desde un ambiente de baja confianza en la parte inferior de la dicotomía hasta una alta confianza en la parte superior.

Este diagrama proporciona una representación visual de la relación entre la confianza y la competencia para ayudar a los líderes a comprender el nivel de control adecuado para una situación determinada. A modo de ilustración, consideremos el caso de una compañía a la que se le ha asignado la tarea de llevar a cabo la artillería de la plataforma de protección de convoyes. Un líder se enfrenta a muchas decisiones sobre la gestión de riesgos y las medidas de control para garantizar un resultado exitoso y maximizar esta oportunidad de entrenamiento. El nivel de control adecuado para este ejercicio de entrenamiento se basa en la relación de confianza y competencia, como se ilustra en cada cuadrante del diagrama.



(Figura del autor)

Figura. Comprender el mando tipo misión: La relación entre la confianza y la competencia

### Macrogestión (cuadrante superior izquierdo).

Cuando la competencia de los subordinados es baja pero la confianza entre los líderes y los subordinados es alta, es probable que los líderes no ejerzan el nivel de control adecuado para la tarea. En nuestro ejemplo de tiro de plataforma, la cantidad inadecuada de control para el nivel de competencia de los subordinados puede manifestarse en una presencia inadecuada del líder en los ensayos o durante la ejecución. El riesgo en esta situación es que los líderes no apliquen el nivel adecuado de control dada la baja competencia de los subordinados, lo que lleva a resultados subóptimos debido a un nivel inadecuado de supervisión. Un entrenador de béisbol de las ligas menores podría programar prácticas dirigidas por sus jugadores, pero, por supuesto, el equipo mejorará mucho más con una práctica deliberada y supervisada en lugar de ceder el control total a los jugadores. La macrogestión es un cuadrante que hay que evitar; un enfoque de no intervención para un nivel bajo de competencia de los subordinados probablemente llevará a resultados subóptimos, ya que el líder está ausente cuando los subordinados necesitan un entrenador que les ayude con los fundamentos de una tarea determinada.

Microgestión (cuadrante inferior derecho). Es probable que se produzcan resultados subóptimos de otro tipo cuando la competencia de los subordinados es alta pero la confianza es baja. Mientras que la competencia de los subordinados y el control insuficiente limitan el rendimiento en la macrogestión, el exceso de control limita el rendimiento en la microgestión. Las limitaciones del rendimiento en este cuadrante se derivan de los efectos perjudiciales para la motivación cuando los líderes aplican demasiado control en un ambiente de alta competencia de los subordinados. Basándose en la teoría del liderazgo situacional del campo del comportamiento organizacional, la delegación de autoridad debería aumentar con la madurez del subordinado<sup>13</sup>. En este cuadrante de alta competencia del subordinado, es probable que los subordinados vean las tácticas de influencia del líder como inapropiadas, ya que no son coherentes con sus necesidades. Los resultados subóptimos son consecuencia de la disminución de la satisfacción y la creatividad de los subordinados debido a la falta de concordancia de las acciones del líder con la situación. Volviendo a nuestro ejemplo del tiro de plataforma, la microgestión llevará a un ambiente en el que la competencia no se recompensa con una mayor libertad para aplicar la creatividad. Por lo tanto, el potencial del evento de entrenamiento estará limitado por las acciones del líder y no por el poder de colaboración del grupo.

**Cumplimiento enfocado (cuadrante inferior izquierdo).** Este cuadrante demuestra cómo un alto nivel de participación del líder puede llevar a los mejores resultados cuando la competencia y la con-

las tácticas de entrenamiento e influencia de un líder en este cuadrante sean bien recibidas por los subordinados porque son coherentes con las necesidades de estos, especialmente si el líder explica que las medidas de control se aplican para generar confianza y competencia. En nuestro ejemplo de artillería de plataforma, la planificación detallada y el uso de posevaluaciones y ensayos llevarán a resultados positivos en lugar de depender de órdenes tipo misión basadas en la intención.

Mando tipo misión (cuadrante superior derecho). Este cuadrante representa el mando tipo misión en su estado ideal con alta confianza y alta competencia. En este ambiente, las órdenes tipo misión centradas en una clara intención del comandante con latitud para la creatividad de los subordinados maximizarán el resultado potencial. Volviendo a nuestro ejemplo de tiro de plataforma, este cuadrante es el escenario más probable para que los subordinados aprovechen su experiencia y creatividad y maximicen el resultado del evento de entrenamiento de acuerdo con la intención del comandante.

Como indica el sombreado de la figura, los líderes deben esforzarse por operar dentro del cuadrante del estado ideal del mando tipo misión, pero deben comprender que el liderazgo basado en el cumplimiento es apropiado en algunas situaciones. En estos cuadrantes, el líder aplica el control apropiado para el nivel dado de confianza y competencia entre los subordinados. La figura proporciona un enfoque intuitivo para que los líderes decidan el nivel de control adecuado para una situación determinada y comunica que el liderazgo centrado en el cumplimiento es deseable en algunos casos.



El liderazgo es un proceso constante de ajuste de las riendas con el objetivo de aplicar el nivel de control adecuado a las circunstancias. Variables como los nuevos líderes o las circunstancias desconocidas pueden afectar a la percepción de la confianza y la competencia.



fianza de los subordinados son bajas. El ejercicio de un liderazgo centrado en el cumplimiento es apropiado cuando la competencia de los subordinados es baja y la percepción de confianza entre los líderes y los subordinados también es baja. En claro contraste con las expectativas de la microgestión, es probable que

# Pasando del enfoque en el cumplimiento al estado ideal del mando tipo misión

Una analogía adecuada para pensar en el movimiento entre estos cuadrantes es la relación entre un jinete y su caballo. Cuando la confianza entre el



El mayor Brendan Baker, oficial de operaciones del 2º Equipo de Combate de Brigada Blindada, 1ª División de Caballería, informa al comandante y al estado mayor de la brigada durante un ensayo de armas combinadas en preparación para los movimientos durante un ejercicio con fuego en vivo antes del Combined Resolve XIII en Grafenwoehr, Alemania, 13 de enero de 2020. (Foto: Sargento segundo Noshoba Davis, Guardia Nacional del Ejército de EUA)

jinete y el caballo es baja y la situación no es familiar, el jinete sujeta las riendas con fuerza. A medida que la confianza aumenta y la competencia crece a través de la repetición, el jinete lleva las riendas con más soltura. Un caballo bien entrenado puede completar un paseo familiar sin indicaciones del jinete. El jinete rara vez deja las riendas puestas; sin embargo, las circunstancias pueden cambiar y hacer que el jinete apriete o afloje las riendas.

El liderazgo es un proceso constante de ajuste de las riendas con el objetivo de aplicar el nivel de control adecuado a las circunstancias. Variables como los nuevos líderes o las circunstancias desconocidas pueden afectar a la percepción de la confianza y la competencia. En estos casos, al igual que un jinete que se siente nervioso cuando el caballo no lo está, un líder puede apretar las riendas por precaución, llevando el nivel de control a un cuadrante no deseado.

Como indica la figura, el método para pasar al

estado ideal del mando tipo misión es el desarrollo de líderes. La incorporación del desarrollo de líderes en nuestras prácticas de gestión de la capacitación y la gestión de riesgos son dos métodos para pasar de una forma de mando tipo misión centrada en el cumplimiento al estado ideal.

La gestión de la capacitación es el proceso mediante el cual los líderes priorizan, planifican, dotan de recursos y ejecutan los eventos de entrenamiento. El mando tipo misión depende de la competencia, por lo que los líderes deben asegurarse de que los subordinados tengan suficientes repeticiones para adquirir competencia en las tareas esenciales de la misión. A medida que los subordinados demuestran el dominio de las tareas, los líderes introducen la ambigüedad y la complejidad para permitir que los subordinados tomen decisiones y aprendan de ellas. La incorporación de sistemas de mando y control es un aspecto crítico de la gestión de la formación para

entrenar a los subordinados y a los líderes a operar desde un entendimiento compartido. A medida que aumentan la competencia y la confianza, la gestión de la capacitación es el proceso que los comandantes utilizan para proporcionar oportunidades de desarrollo a los líderes para pasar de órdenes de misión basadas en detalles a órdenes tipo misión basadas en intenciones.

La ADP 6-0 ofrece una perspectiva sobre cómo las prácticas de gestión de riesgos ayudan a una organización a pasar del liderazgo centrado en el cumplimiento al estado ideal de mando tipo misión. Explica que dos formas de gestionar el riesgo son «la gestión del número de tareas asignadas a los subordinados y la provisión de los recursos adecuados para llevar a cabo dichas tareas»<sup>14</sup>. A medida que aumenta la competencia de los subordinados, los comandantes tienen más oportunidades de incrementar la complejidad en una operación para fomentar el desarrollo de los líderes, a la vez que gestionan adecuadamente el riesgo. Esta complejidad puede implicar diversos

recursos como la información, fuerzas, material y tiempo, como se describe en la ADP 6-0.

# El camino del mando tipo misión

El camino para entender el mando tipo misión ha estado lleno de baches por la forma en que se ha enseñado y practicado el mando tipo misión. Nuestra capacidad de practicar el mando tipo misión aumentará con nuestros esfuerzos por comunicar esta filosofía de forma que nuestros subordinados la entiendan fácilmente. Comprender la relación entre la confianza y la competencia proporciona una vía útil para que los líderes del Ejército comprendan mejor el mando tipo misión. La herramienta descrita en este artículo me resultó útil para instruir a los líderes subordinados sobre el mando tipo misión. Generó un diálogo constructivo en nuestras prácticas de gestión de la capacitación y del riesgo. También ayudó a que los subordinados se sintieran menos culpables por utilizar un liderazgo centrado en el cumplimiento cuando era apropiado.

### **Notas**

**Epígrafe.** Bob Nelson, *1001 Ways to Reward Employees*, 2ª ed. (Nueva York: Workman Publishing, 2005), 48.

- 1. «U.S. Army Mission Command Strategy, FY 13-19» (Washington, DC: Headquarters, Department of the Army, junio de 2013), accedido 22 de diciembre de 2021, <a href="https://api.army.mil/e2/c/downloads/312724.pdf">https://api.army.mil/e2/c/downloads/312724.pdf</a>; «U.S. Army Mission Command Assessment Plan FY 15-19» (Washington, DC: Headquarters, Department of the Army, 19 de junio de 2015), accedido 17 de octubre de 2021, <a href="https://usacac.army.mil/sites/default/files/documents/mccoe/AMCAP%2022%20Jun%2015.pdf">https://usacac.army.mil/sites/default/files/documents/mccoe/AMCAP%2022%20Jun%2015.pdf</a>.
  - 2. «U.S. Army Mission Command Strategy, FY 13-19», 1.
- 3. Stephen J. Townsend, Douglas Crissman y Kelly McCoy, «Reinvigorating the Army's Approach to Mission Command: It's Okay to Run with Scissors (Part 1)», Military Review 99, nro. 3 (mayo-junio de 2019): 4–9; Stephen J. Townsend et al., «Reinvigorating the Army's Approach to Mission Command: Leading by Mission Command (Part 2)», Military Review 99, nro. 4 (julio-agosto de 2019): 6–12; Stephen J. Townsend et al., «Reinvigorating the Army's Approach to Mission Command: Training for Mission Command (Part 3)», Military Review 99, nro. 5 (septiembre-octubre de 2019): 6–15.
  - 4. Donald E. Vandegriff, Adopting Mission Command:

Developing Leaders for a Superior Command Culture (Annapolis, MD: Naval Institute Press, 2019).

- 5. Army Doctrine Publication (ADP) 6-0, *Mission Command:* Command and Control of Army Forces (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], 2019), vii.
- 6. Townsend, Crissman y McCoy, «Reinvigorating the Army's Approach to Mission Command (Part 1)», 7.
- 7. Leonard Wong y Stephen J. Gerras, Lying to Ourselves: Dishonesty in the Army Profession (Carlisle, PA: U.S. Army War College Press, 2015).
  - 8. ADP 6-0, Mission Command, 1-5.
  - 9. Ibid., 1-6.
  - 10. *Ibid*.
  - 11. Ibid., 1-7.
- 12. ADP 6-22, Army Leadership and the Profession (Washington, DC: U.S. GPO, 2019), 5-14.
- 13. Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard, Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, 3ª ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1977); Claude L. Graeff, «Evolution of Situational Leadership Theory: A Critical Review», The Leadership Quarterly 8, nro. 2 (1997): 153–70.
  - 14. ADP 6-0, Mission Command, 1-5.



Un mural ucraniano en la Plaza de la Independencia de Kiev proclama al mundo en inglés una visión ucraniana sobre el futuro del país. En 2013-2014, los manifestantes se concentraron en Maidan contra una dictadura patrocinada por Rusia. Las fuerzas de seguridad abrieron fuego contra los manifestantes, matando a decenas de ellos. Maidan se convirtió en un símbolo del desafío de Ucrania a la injerencia y la dominación rusa. (Foto cortesía del autor)

# Actividades de influencia rusas antes de la invasión en la guerra con Ucrania

lan J. Courter

a invasión rusa de Ucrania en febrero de 2022 no sorprendió a muchos analistas y expertos regionales, ya que el conflicto se correspondía con un patrón claro cuyas raíces se remontaban a siglos atrás. Además, una gran cantidad de literatura académica y militar publicada desde la toma rusa de Crimea en 2014 y la guerra proxy en Donetsk y Luhansk describe en detalle las actividades y métodos específicos que el gobierno ruso probablemente utilizaría.

La doctrina militar actual, las publicaciones académicas y los periodistas de EUA y sus aliados utilizan una variedad de etiquetas para los esfuerzos de influencia llevados a cabo por el Estado. Gran parte de la literatura que cita este artículo incluye términos como guerra híbrida, guerra de información, operaciones de información, guerra política y equivalentes para las actividades ejecutadas que afectan y configuran el comportamiento de individuos y grupos. En aras de la simplicidad y la claridad, este artículo utiliza el término general «actividades de influencia» para describir los esfuerzos rusos.

Hay dos aspectos de la preparación previa a la guerra que ayudan a comprender la influencia rusa en el conflicto actual. En primer lugar, el gobierno ruso empleó una metodología bien establecida para configurar las condiciones. El análisis de una amplia gama de publicaciones muestra un patrón consistente y predecible que ayuda a desmitificar las operaciones rusas¹. Un punto clave sobre la influencia rusa es que el objetivo principal es siempre la población rusa, tanto dentro como fuera de la Federación Rusa. Todos los demás objetivos son secundarios y no hay que persuadirlos necesariamente, sino neutralizarlos como impedimentos para lograr los resultados deseados².

En segundo lugar, Ucrania es un caso especial en el que sus antiguos lazos lingüísticos, culturales y religiosos con Rusia superan sin duda los de cualquier otra nacionalidad eslava. Por lo tanto, la profundidad de la atención rusa y los niveles de vitriolo dirigidos a Ucrania probablemente superan lo que experimentan otros países.

En último lugar, la siguiente discusión es un análisis preliminar de una guerra que apenas tiene unos meses. Futuras investigaciones y análisis de las actividades de influencia rusas pueden modificar algunos de los puntos planteados. Sin embargo, es muy poco probable que los actores rusos se desvíen significativamente de los métodos y técnicas tradicionales, ya que están profundamente arraigados y son difíciles de modificar; las organizaciones y los procesos tienden a tomar su propio impulso y se resisten al cambio. Los fracasos militares rusos hasta la fecha sugieren una serie de procesos arraigados que desafían el cambio, incluyendo las actividades de influencia.

### El contexto

La idea de emplear actividades de influencia en las operaciones militares contra un oponente es muy antigua, pero no hay nada particularmente «híbrido» o irregular en dicha integración que lo que existe en la guerra tradicional3. Si bien la categorización de la guerra híbrida y de los otros supuestos tipos de guerra como formas distintas puede ser discutible, la idea de las áreas necesarias para el éxito en la guerra moderna no lo es: el campo de batalla convencional, la población indígena, el «frente interno» y las comunidades internacionales<sup>4</sup>. Antes de la invasión, el gobierno ruso saturó todas las áreas como parte de un esfuerzo concertado e integrado para situarse en la posición más ventajosa posible, pero el frente interno era el más importante. Rusia heredó esta metodología de la Unión Soviética, por lo que no es de extrañar que el régimen actual la empleara5.

Cuando la Unión Soviética se disolvió en diciembre de 1991, la Federación Rusa sucesora perdió su estatus de superpotencia mundial tanto en concepto como en términos reales; aparte de poseer armas nucleares, el nuevo Estado ruso era una potencia de tercera categoría en el mejor de los casos. Para compensar y mantener cualquier posibili-

dad de alcanzar los objetivos de política exterior, y tras ser nombrado presidente ruso en funciones en 1999, Vladimir Putin inició una modernización de las capacidades militares rusas. No obstante, aparte de las nuevas plataformas de armas y el empleo de las tecnologías de comunicación más recientes, las tácticas, técnicas y procedimientos básicos de influencia rusos siguen siendo los mismos que en el pasado, pero ejecutados de forma mucho más agresiva.

La agresión rusa hace que sus actividades de influencia sean dramáticamente diferentes de las de los países occidentales

lan J. Courter es analista y formulador de doctrina de operaciones psicológicas (PSYOP) para el Centro y Escuela de Guerra Especial John F. Kennedy del Ejército de EUA. Es licenciado por la Murray State University y tiene una maestría por la Southern Illinois University en Carbondale. Courter se desempeñó como soldado y lingüista de PSYOP en numerosos despliegues por Sudamérica, Europa y Oriente Medio en los cuales llevó a cabo actividades de influencia como parte de operaciones de contrainsurgencia, operaciones de combate de gran escala y mantenimiento de la paz.



Un cartel propagandístico soviético de la Segunda Guerra Mundial que describe la conquista soviética de las zonas de mayoría étnica polaco-ucraniana como una liberación. El texto en ucraniano dice: «Extendimos nuestras manos a nuestros hermanos para que enderezaran sus espaldas y arrojaran el despreciable reino de los látigos a la oscuridad de los tiempos». El soldado soviético golpea una caricatura de un soldado polaco mientras dos ucranianos estereotipados escapan. (Foto cortesía de Wikimedia Commons)

libres y abiertos. Las viejas creencias culturales, unidas al pensamiento marxista-leninista heredado sobre las amenazas occidentales, hacen que los dirigentes de Moscú crean firmemente que están inmersos en una guerra continua en la que estructuras sociales enteras y las mentes de las poblaciones son objetivos apropiados<sup>6</sup>. Es una guerra total y de suma cero en la que todas las opciones son potencialmente viables. En consecuencia, los agentes de influencia rusos ejecutan las operaciones con un desprecio casi absoluto por las reglas de conducta y las normas internacionales.

En lugar de considerar las actividades de influencia como una operación militar o incluso como una actividad de todo el gobierno, los líderes rusos parecen

adherirse a un modelo totalitario en el que la élite gobernante trabaja para movilizar a cualquier parte de la sociedad que pueda ayudar al esfuerzo. En lugar de la ideología marxista-leninista, ahora el constructo unificador es la etnia rusa compartida. La movilización incluye el reclutamiento de individuos y grupos civiles que residen en Rusia y los de la diáspora rusa en todo el mundo. A principios de abril de 2022, los esfuerzos de reclutamiento supuestamente convencieron a más de veintiocho mil rusos para que se unieran al esfuerzo en línea contra Ucrania<sup>7</sup>. Los patrones históricos muestran que los líderes rusos apelan a los sentimientos patrióticos que se alimentan de creencias culturales de larga data, incluso a la paranoia de que Rusia está aislada y sometida a la persecución y es objetivo de potencias extranjeras. Por estas razones, cualquier descripción de las actividades de influencia rusas que condujeron a la invasión no puede centrarse únicamente en el componente militar, sino que debe abordar la visión rusa más amplia para ser informativa.

Los puntos de vista rusos sobre el conflicto ilustran cómo consideran que la paz y la guerra no tienen distinción, sino que son un estado de conflicto perpetuo que varía en intensidad en cualquier momento y en numerosas operaciones simultáneas8. Además, las actividades de influencia rusas dirigidas contra los opositores son fundamentalmente destructivas, especialmente en el caso de las sociedades democráticas y liberales que representan una alternativa a la autocracia y la dictadura9. Las democracias liberales están en desventaja debido a la adhesión a sistemas de comportamiento basados en normas como característica definitoria. Las autocracias, como Rusia, no se adhieren a tales restricciones, por lo que tienen una ventaja inherente en comparación con sus oponentes occidentales10. Los líderes de Rusia y Estados Unidos pueden compartir el objetivo común de influirse mutuamente, pero su pensamiento y muchos de los medios utilizados son tan diferentes que casi desafían la comparación.

Los líderes rusos también creen que tienen el derecho y la necesidad de involucrarse en los países vecinos (lo que ellos denominan «el extranjero cercano»), especialmente los que antes formaban parte del Imperio Ruso y la Unión Soviética. Entre los antiguos territorios zaristas y soviéticos, Ucrania ocupa una posición única por encima de todos los demás. Ucrania, en concreto su capital, Kiev, constituye el corazón del

antiguo Estado de la Rus ancestral y es el lugar donde comenzó la Iglesia Ortodoxa Rusa. Sin embargo, la identidad y la cultura ucranianas divergen de la Rus de Kiev original y de la identidad y la cultura rusas, igualmente divergentes. De hecho, partes significativas de la Ucrania moderna, como los oblasts (provincias o regiones) de Lviv'ka, Zakarpats'ka, Ivano-Frankivs'ka y Chernivts'ka, solo cayeron bajo la dominación rusa recientemente (1939-1941/1945-1991). Antes de esos periodos relativamente breves, fueron durante siglos territorios polacos, austrohúngaros y checoslovacos.

Dejando a un lado las excepciones ucranianas occidentales, los profundos lazos culturales y religiosos que la mayor parte de Ucrania tiene con la sociedad y la cultura rusas la hacen merecedora de una atención especial. La pérdida de otras antiguas repúblicas soviéticas, como los Estados del Báltico, el Cáucaso y Asia Central, fue un golpe para el orgullo nacional ruso, pero la pérdida de Ucrania golpeó el núcleo de la identidad y el ser ruso. Para muchos rusos, la profundidad de la pérdida de Ucrania puede ser comparable a lo que sienten muchos griegos por la pérdida de Constantinopla (la moderna Estambul) y los judíos respecto a Jerusalén.

Aunque los líderes rusos han interferido activamente en los asuntos internos de Ucrania desde 1991, normalmente han tenido cuidado de mantener al menos la ilusión de una negación plausible. La negación fue una táctica clave en 2014, cuando Moscú negó la presencia de fuerzas rusas (hombrecillos verdes) en las provincias orientales de Ucrania, cuando las pruebas demostraban claramente que estaban allí. Además, Rusia ha utilizado una combinación de operaciones en el ciberespacio y desinformación para reescribir la historia, reinterpretar la cultura y otros factores con fines y objetivos específicos<sup>11</sup>. El conflicto actual no parece ser diferente.

En cuanto a las actividades manifiestas, los mensajes rusos han explotado tradicionalmente los efectos psicológicos de las maniobras militares para influir en objetivos internos y externos, demostrar la posesión de un ejército creíble y disuadir a los adversarios. Y lo que es más importante, los líderes rusos han utilizado repetidamente los ejercicios para enmascarar las preparaciones para las operaciones militares<sup>12</sup>. Numerosos analistas occidentales y comunicados de inteligencia afirmaron a finales de 2021 que las maniobras militares rusas en curso eran probablemente la cobertura de un ataque, que posteriormente se produjo el 24 de febrero. Los funcionarios rusos se cuidaron de calificar el ataque como una operación militar especial y no una invasión. La mayoría de los occidentales rechazaron la distinción, pero la información generalizada de los medios de comunicación sugiere que un gran número de rusos parecía aceptar este encuadre de la invasión, al menos inicialmente, como un posible indicador de la eficacia de la influencia rusa en las poblaciones nacionales.

### Los tipos de influencia

Las actividades de influencia en un escenario de conflicto son con frecuencia psicológicamente afectivas en el sentido de que su propósito es más que persuadir a un objetivo para que cambie una creencia o una actitud. Los mensajes en tiempos de guerra suelen consistir en esfuerzos unificadores y destructivos; estos últimos incluyen mensajes divisivos. Los mensajes unificadores sirven para consolidar el apoyo interno o externo potencialmente simpatizante y promueven la participación en el esfuerzo de guerra o, al menos, minimizan la disidencia y la oposición. Los esfuerzos destructivos consisten en los esfuerzos psicológicamente más corrosivos en los que las acciones deliberadas y el engaño son parte integral e inseparable de los mensajes típicos.

Las anteriores acciones rusas contra Ucrania supusieron la aplicación de cualquier medio militar, informativo, político y económico pertinente para conseguir sus objetivos. Las actividades de influencia rusas aumentaron drásticamente en los últimos diez años a medida que los líderes ucranianos y amplios segmentos de la población miraban cada vez más hacia el oeste para su futuro. Un gran componente de esas actividades se ha llevado a cabo a través de los medios oficiales de propaganda del Kremlin para promover la ideología rusa y la gran idea de un mundo ruso que absorba completamente a Ucrania<sup>13</sup>.

Una de las herramientas clave que utilizan los líderes rusos es el engaño, que en gran parte se alinea con el principio de Magruder, que sostiene que es mucho menos difícil engañar a un objetivo dentro de una creencia existente que intentar hacerlo mediante la aceptación de una nueva creencia opuesta o diferente<sup>14</sup>. Internamente, el engaño moldea el pensamiento ruso para aumentar el ya fuerte cinismo sobre el mundo y reforzar la desconfianza existente en las organizaciones gubernamentales, fomenta las tendencias existentes a

creer en conspiraciones y erosiona las creencias en las instituciones liberales occidentales como alternativas viables a las actuales estructuras gubernamentales rusas. Los efectos psicológicos específicos que se buscan incluyen la apatía, el malestar político, la desconfianza general y el aumento de la paranoia<sup>15</sup>.

Del mismo modo, los objetivos de Putin en cuanto a los objetivos exteriores tienen menos que ver con el convencimiento y la persuasión para provocar el apoyo a Rusia y más con el aumento de la duda y la incertidumbre, el fomento de la agitación y la explotación de cualquier desconfianza y división entre los grupos que compiten dentro y entre los Estados que se oponen a las acciones rusas, especialmente dentro y entre los países de la OTAN y la Unión Europea<sup>16</sup>.

### Las metas

Una tarea crítica en la realización de actividades de influencia es la cuestión de la selección de metas. Las acciones y los mensajes persuasivos suelen ser mucho menos eficaces si no aprovechan las vulnerabilidades únicas de un individuo o grupo determinado. Una selección de objetivos precisa produce resultados más predecibles. Para las actividades de influencia en general, la selección de objetivos es la base de la influencia, del mismo modo que las poblaciones son fundamentales para la guerra moderna. Por lo tanto, dirigirse a los rusos étnicos con llamamientos a la unidad, a los ucranianos de habla rusa con mensajes para confundir su identidad nacional, y a los ucranianos con mensajes desmoralizadores para

Como ya se ha dicho, los propagandistas rusos se fijan primero en los objetivos internos, internos en el sentido de que son rusos étnicos, independientemente de su ubicación. Los propagandistas rusos no distinguen entre los rusos que residen en Rusia y los que viven en Ucrania o en cualquier otra parte del mundo. Las fuentes televisivas y radiofónicas rusas tratan las fronteras nacionales ucranianas como algo arbitrario e irrelevante, ya que el alcance y el contenido de la programación no distinguen entre rusos internos y externos.

La proliferación de fuentes de información basadas en Internet no ha hecho más que aumentar el alcance y la saturación de los medios de comunicación rusos. Los rusos en Crimea y los rusos en el este de Ucrania reciben gran parte de los mismos mensajes que los rusos de la Federación Rusa.

Las pruebas de que el objetivo se centra en los rusos pueden estar en los mensajes que llaman fascistas y nazis a los adversarios. Estos calificativos parecen tener mucho menos impacto en las poblaciones no rusas de esa parte de Europa que en las rusas, ya que las connotaciones negativas se han arraigado en cada una de las nuevas generaciones de jóvenes rusos. Los propagandistas pretendían que esos llamamientos se dirigieran sobre todo a los rusos de Ucrania para movilizar una participación más activa en la diáspora rusa.

En cambio, desde la perspectiva histórica de la etnia ucraniana, la rusificación forzosa, los siglos de opresión, las deportaciones masivas y las atrocidades soviéticas (es decir, rusas) durante la colectivización forzosa y la inanición masiva en los años 1920



Un objetivo clave de Rusia... ha sido suprimir cualquier sentido de identidad propia y patriotismo en los jóvenes ucranianos. Los mensajes rusos en las últimas décadas reflejan eso y los objetivos relacionados incluyen las ideas de que *Ucrania es una construcción artificial* y que el ucraniano no es realmente un idioma distinto.



erosionar la moral, sirven todos ellos a diferentes objetivos a corto plazo, pero sirven al objetivo a largo plazo de disminuir la resistencia a las acciones rusas.

Los lectores que no están acostumbrados a pensar desde una perspectiva de influencia tienden a identificar a los ucranianos como los principales objetivos. y 1930 pueden rivalizar con todo lo que hicieron los nazis durante la Segunda Guerra Mundial. Es mucho menos probable que los intentos de influir en Rusia utilizando referencias nazis y fascistas afecten a los ucranianos que los mensajes contrarios que recuerdan a los ucranianos lo mal que les han



El Centro Municipal de Cultura de Riazán muestra el símbolo «Z» el 2 de mayo de 2022. El símbolo de la «Z» comenzó a aparecer en toda Rusia como señal de apoyo a los esfuerzos reivindicados para «liberar» a los compatriotas y se alineó con el tema de la liberación, los esfuerzos de desnazificación y otras reivindicaciones propagandísticas. (Foto de Alexander Davronov a través de Wikimedia Commons)

tratado históricamente las autoridades rusas. En una vuelta de tuerca al principio de Magruder, cualquier ejemplo de brutalidad rusa en el conflicto actual solo puede reforzar las creencias ucranianas existentes.

Aparte de la influencia dirigida a los rusos étnicos, los ucranianos han ocupado un segundo plano durante años. Un objetivo clave de Rusia para ese enfoque ha sido suprimir cualquier sentido de identidad propia y patriotismo en los jóvenes ucranianos<sup>17</sup>. Los mensajes rusos en las últimas décadas reflejan eso y los objetivos relacionados incluyen las ideas de que *Ucrania es una construcción artificial y que el ucraniano no es realmente un idioma distinto*<sup>18</sup>. La implicación es que Ucrania y los ucranianos son solo extensiones de Rusia en lugar de estar relacionados, pero separados y distintos.

### Los objetivos

Los objetivos centrados en la etnia rusa son principalmente de naturaleza unificadora y movilizadora para lograr mayores niveles de apoyo a las acciones y

la unidad rusas. Lograr los objetivos entre las poblaciones rusas internas y la diáspora extranjera es comparativamente más fácil que con los no rusos por el simple hecho de que los llamamientos de fuentes rusas resuenan con los rusos étnicos que a menudo se sienten apartados de las poblaciones locales mayoritarias no rusas. Décadas de propaganda rusa parecen haber moldeado significativamente las mentes y perspectivas de los rusos en otros países. Las vulnerabilidades psicológicas resultantes de un sentimiento de aislamiento (autoinducido o no), la percepción de persecución y otros factores los hacen fundamentalmente más susceptibles a los esfuerzos de influencia rusos.

Las autoridades rusas también han sembrado a propósito la discordia entre las poblaciones locales de los países vecinos y los rusos étnicos que residen en ellos con la esperanza de provocar una reacción que las autoridades rusas puedan citar como prueba de persecución y que sirva de justificación para intervenir en su favor (un tipo de táctica de bandera falsa). Las

racionalizaciones rusas para la toma de Crimea en 2014 y las intervenciones en Donetsk y Luhansk son ejemplos de esta táctica en la que las falsas alegaciones de atrocidades ucranianas contra los rusos étnicos sirvieron de justificación. Los medios de comunicación rusos incluso difundieron imágenes falsas como supuesta prueba de las acciones ucranianas.

Los objetivos en las operaciones de tipo ucraniano pueden incluir la movilización de los rusos étnicos en una población extranjera, el aumento del apoyo en Rusia para la intervención externa (si es necesario), y forzar cambios específicos en el comportamiento de la nación extranjera que favorezcan a Rusia. Varias publicaciones recientes de revistas sobre seguridad regional analizan este tipo de objetivos y la preocupación de los gobiernos bálticos por los esfuerzos de agitación rusos entre las poblaciones minoritarias rusas de esos países.

Los fines aplicados a los objetivos no rusos parecen incluir, superficialmente, mensajes persuasivos para ganar la simpatía para Rusia, pero en un nivel más profundo parecen más dedicados a crear división y desunión en otros países que se alinean con Ucrania. En otros casos, los posibles objetivos pueden ser sembrar la confusión a través de la distracción, provocar una reacción lenta a las acciones rusas y mantener a los oponentes en desequilibrio.

Hace décadas, el teórico militar ruso antisoviético Evgeny Messner describió objetivos similares como bajar la moral a través de la disminución de la unidad de una nación adversaria, erosionando las capacidades requeridas para la resistencia, neutralizando los centros de gravedad que tienen valor psicológico, influir en las poblaciones clave con cierta ventaja afecta significativamente, si no determina, el éxito o el fracaso. La lista de objetivos de Messner se ajusta a la concepción moderna de la guerra centrada en la población. Los líderes rusos también son muy conscientes de esta realidad e intentan operar dentro de ese contexto sin dejar de ser capaces en la guerra tradicional.

### Los temas principales

Los temas preparatorios rusos promovieron una lectura glorificada y muy selectiva de la historia que enfatizaba la supuesta inclusividad rusa con respecto a los no rusos, especialmente los hermanos eslavos de los estados históricos dirigidos por Rusia, el progreso económico y el avance científico unidos, y el lugar central de Rusia en el mundo eslavo con un estatus de primera entre iguales<sup>20</sup>. Al hacer estas afirmaciones, los propagandistas rusos ignoraron las realidades históricas de la conquista militar, la rusificación forzada y la violenta represión de cualquier disidencia y resistencia al dominio ruso.

El régimen de Putin depende de temas y narrativas nacionalistas para persuadir a los rusos étnicos de que existe un estado de sitio para que el gobierno pueda utilizar métodos opresivos para proteger a la nación contra las amenazas, tanto internas como externas. Los mismos temas y narrativas también justifican las guerras externas y los sacrificios en el extranjero cercano para mantener Estados amigos que actúan de barrera y crean una defensa en capas contra las amenazas externas<sup>21</sup>. En el último conflicto, los militares rusos crearon inadvertidamente



El símbolo de la Z comenzó a aparecer en toda Rusia como señal de apoyo al supuesto esfuerzo por «liberar» a los compatriotas y se alineó con el tema de la liberación, los esfuerzos de desnazificación y otras afirmaciones propagandísticas.

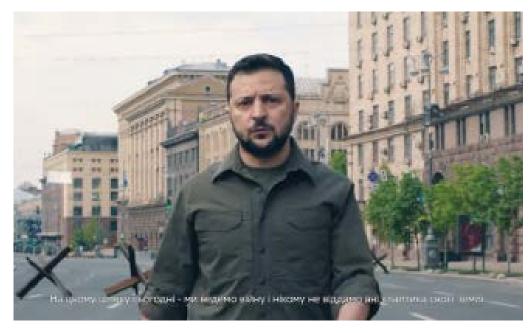


tomando o destruyendo objetos vitales, y ganando nuevos aliados mientras se divide a un adversario de sus aliados y se fractura la propia alianza<sup>19</sup>.

Una característica central de la guerra en la era moderna es que las poblaciones son el requisito crítico por encima de todos los demás. El hecho de no poder un símbolo clave en la letra Z no cirílica pintada en los vehículos de invasión que llegó a encarnar a las fuerzas rusas y a la operación en general. El símbolo de la Z comenzó a aparecer en toda Rusia como señal de apoyo al supuesto esfuerzo por «liberar» a los compatriotas y se alineó con el tema de la liberación,

los esfuerzos de desnazificación y otras afirmaciones propagandísticas.

Mientras que la Z era un potente símbolo para los rusos como tema unificador, los temas relativos a los objetivos no rusos son los más estridentes en el tono contra un estado fronterizo en particular — Ucrania, el resultado de los factores históricos clave previamente discutidos.



Un vídeo muestra al presidente ucraniano, Volodymyr Zelensky, caminando por las calles de Kiev mientras transmite un mensaje del Primero de Mayo al pueblo ucraniano. (Captura de pantalla de UATV a través de YouTube)

De todas las antiguas repúblicas soviéticas de la familia de los pueblos eslavos, Ucrania ha sido probablemente la más frustrante para los dirigentes rusos, ya que el país se fue escapando cada vez más del control y la influencia de Moscú en la década de 2000. Esas frustraciones se tradujeron en amenazas y acciones intimidatorias que no hicieron más que aumentar en número e intensidad antes de la invasión. Las declaraciones de Putin y los medios de comunicación oficiales rusos fueron la base de la que extrajeron sus temas y mensajes todos los demás esfuerzos de influencia. Los medios de comunicación estatales rusos repitieron la lista de exigencias de Putin y las repetidas amenazas contra Ucrania si no se cumplían dichas exigencias<sup>22</sup>.

Uno de los temas clave sobre Ucrania que impulsa la propaganda rusa es la idea de que la propia Ucrania, el idioma y la cultura no son más que productos de la historia y la cultura rusas. Este tema tiene sus raíces en los centenarios esfuerzos de rusificación para destruir a Ucrania como sociedad y cultura separadas y distintas.

Uno de los temas más polémicos es el de las iglesias ortodoxas rusa y ucraniana. Los mitos distorsionados describen la lucha rusa como la protección de la ortodoxia, el mantenimiento de la unidad entre un solo pueblo y su iglesia, y el refuerzo del argumento de que rusos y ucranianos son un solo pueblo. Los mensajes rusos han atacado continuamente a la iglesia ucraniana como ilegítima a menos que se subordine a la iglesia ortodoxa rusa con sede en Moscú<sup>23</sup>.

En el pasado, la justificación rusa para la anexión de Crimea y la injerencia en los asuntos internos de Ucrania incluía declaraciones sobre la religión y la cultura compartidas. Una vez que la iglesia ucraniana declaró la independencia de la iglesia rusa después de 332 años, la iglesia rusa y el gobierno alegaron que la salida era ilegítima<sup>24</sup>. Dos partes clave del argumento ruso son que la iglesia con sede en Moscú ha tenido autoridad legal sobre la iglesia ucraniana desde 1686 y, quizás lo más importante, que Kiev es la cuna de la iglesia rusa y, por lo tanto, las dos son inseparables<sup>25</sup>.

Otro tema se centra en lo militar. En anteriores ejercicios militares, loa mensajes hicieron hincapié en los avances militares rusos en materia de mando y control, comunicaciones, la capacidad de ejecutar operaciones complejas de varios frentes y de combatir eficazmente las acciones de los competidores militares avanzados con un moderno sistema militar-industrial establecido para garantizar la continuidad en tiempos de guerra<sup>26</sup>. Los efectos psicológicos evidentes de la percepción de la capacidad hacen que aumente la preocupación de los gobiernos de todo el mundo por las intenciones y capacidades de Rusia como supuesta superpotencia. Sin embargo, cualquier recelo y temor que hubieran generado las actividades de influencia



Una captura de pantalla de *Solntsepyok*, una película de propaganda rusa ambientada en el Donbas que pretende provocar una reacción emocional hacia Ucrania acusando a las fuerzas ucranianas de atrocidades contra los rusos étnicos. (Captura de pantalla de Kinoman a través de YouTube)

rusas desapareció rápidamente una vez que las fuerzas de invasión comenzaron a sufrir horrendas bajas (incluidos doce generales a partir de junio de 2022), considerables pérdidas de equipo, pérdida de impulso y, por lo demás, una incompetencia demostrada que numerosos consultores exmilitares mediáticos compararon con las fuerzas armadas del tercer mundo. El mito de la proeza militar rusa se hizo añicos y los temas rusos que pregonan las capacidades parecen haber dejado de guiar los mensajes de forma significativa.

Como se ha mencionado anteriormente, un tema que no muestra signos de desaparecer en los mensajes rusos es el nazismo/fascismo. A principios del siglo XXI, los analistas estonios observaron el uso de este poderoso tema dirigido a los rusos<sup>27</sup>. Se basa en las poderosas imágenes y emociones inculcadas a los rusos desde una edad temprana sobre la lucha de la Segunda Guerra Mundial contra la Alemania nazi en la que murieron más de veinte millones de ciudadanos soviéticos.

Una parte vital de la narrativa antinazi de Rusia tiene que ver con el hecho de que en gran parte del territorio soviético no ruso que había estado en manos de las fuerzas alemanas durante la guerra, había un gran número de colaboradores locales que trabajaron activamente en contra de la reconquista soviética y lucharon para evitarla. Era tal el odio que muchos habitantes de las repúblicas bálticas, Ucrania y Bielorrusia sentían por la Unión Soviética en general y por los rusos en particular, que después de la guerra

numerosas insurgencias siguieron resistiendo al dominio soviético hasta bien entrada la década de 1950. La propaganda rusa actual explota el hecho de que muchos héroes de la resistencia antisoviética de esa época colaboraron con las fuerzas alemanas o lucharon por ellas,

como el ucraniano Stepan Bandera. Varios líderes de la resistencia también eran antisemitas, lo que proporciona una mayor justificación rusa para etiquetar a los adversarios actuales como nazis. Los propagandistas rusos entonces presentan a las poblaciones de esos países como si todavía albergaran simpatías nazis<sup>28</sup>. El régimen de Putin utilizó el tema y la narrativa durante la insurgencia de Crimea y el Este en 2014 y lo volvió a invocar ampliamente antes de la invasión de 2022<sup>29</sup>.

Todo esto no quiere decir que los antiguos Estados soviéticos independientes no conmemoren la derrota del régimen nazi. Ucrania ha celebrado tradicionalmente un desfile cada mes de mayo para conmemorar la pérdida de ucranianos en la guerra. En respuesta a las reivindicaciones rusas, el presidente ucraniano Volodymyr Zelensky habló en UATV, un canal oficial del gobierno ucraniano en YouTube, y pidió directamente a los ucranianos que «recuperaran» la conmemoración del Primero de Mayo. «Estamos luchando por la libertad de nuestros hijos y, por tanto, ganaremos. Nunca olvidaremos lo que hicieron nuestros antecesores en la Segunda Guerra Mundial, en la que murieron más de ocho millones de ucranianos. Muy pronto habrá dos Días de la Victoria en Ucrania. Y alguien no tendrá ninguno. Ganamos entonces. Ganaremos ahora. Y Khreshchatyk verá el desfile de la victoria — ¡la Victoria de Ucrania! ¡Feliz Día de la Victoria sobre el nazismo! ¡Gloria a Ucrania!»30.

El tema final y el mensaje que lo acompaña tienen que ver con un área en la que Rusia supera a todas las demás potencias del mundo — las armas nucleares. Poco antes de que estallara la pandemia de COVID-19, Rusia realizó simulacros nucleares a gran escala en octubre de 2019. Esto coincidió con pronunciamientos inusualmente abiertos sobre pruebas de armas hipersónicas rusas. En concreto, los líderes rusos, las personas influyentes y los medios de comunicación nacionales comunicaron que Rusia estaba preparada para intensificar la guerra nuclear cuando fuera necesario, que estaba integrando el armamento nuclear estratégico y táctico en su planificación y que la modernización en curso la estaba convirtiendo en la potencia nuclear predominante en el mundo. Estas declaraciones implicaban que los líderes rusos eran capaces y estaban dispuestos a librar una guerra nuclear a gran escala<sup>31</sup>.

### La ejecución

La revolución en las actividades de influencia rusas parece haberse acelerado tras la intervención rusa de 2008 en Georgia. Desde entonces, las actividades han avanzado más allá del enfoque soviético comparativamente primitivo de la Guerra Fría. Los propagandistas rusos siguen utilizando la ambigüedad y la confusión al estilo soviético, pero el gran número de medios y plataformas de comunicación, combinado con el uso manifiesto de medias verdades, mentiras flagrantes y una total falta de preocupación por la coherencia, superan con creces todo lo anterior<sup>32</sup>. Los mensajes individuales rara vez existen de forma aislada, sino que residen en el marco de un esfuerzo de influencia mayor para crear efectos psicológicos en los objetivos<sup>33</sup>. La metodología de influencia rusa contemporánea incluye los medios de comunicación tradicionales de la televisión, la radio y los periódicos, así como plataformas más recientes basadas en Internet como Facebook, YouTube e Instagram, utilizando bots y troles que difunden información errónea y desinformación para desestabilizar y desmoralizar a los oponentes<sup>34</sup>.

En definitiva, las actuales actividades de influencia rusas son una continuación del pensamiento zarista y soviético, pero han evolucionado mucho más allá en cuanto a su alcance y capacidad. Una mentalidad de asedio, la creencia en el conflicto perpetuo, incluso la creencia de que la guerra con Occidente es el estado normal de las relaciones se combinan con un legado de guerra política y propaganda soviética para crear un Estado y una cultura que tiene pocos iguales en el perfeccionamiento de las técnicas de propaganda y la eficacia<sup>35</sup>.

Antes, durante y después de la campaña en Crimea de 2014, los mensajes rusos se centraron principalmente en el frente interno, y luego en los rusos de Crimea<sup>36</sup>. Los objetivos secundarios incluían a los rusos ucranianos, a los ucranianos, y luego a todos los demás en ese orden. Este espectro de objetivos se ajusta a patrones predecibles que se centran en los rusos étnicos para justificar y mantener el apoyo a las operaciones en Ucrania o en otros lugares. Los medios de comunicación rusos reflejaron los temas y mensajes oficiales al atacar a la oposición ucraniana, tanto oficial como de la sociedad civil, tachándola de extremista, terrorista, nazi y fascista<sup>37</sup>. El uso de palabras específicas con fuertes connotaciones emocionales explota la fijación rusa en la «Gran Guerra Patriótica» (la Segunda Guerra Mundial), que todavía pesa mucho en la psique nacional después de casi ochenta años. Gran parte de los mensajes que llegan a los actores externos con esos términos no están destinados a los no rusos, ya que carecen de peso real, pero muchos rusos en países extranjeros son susceptibles a esas imágenes, especialmente las generaciones mayores.

Los esfuerzos de influencia rusos trascienden las actividades gubernamentales y comprenden la estrategia de toda la sociedad mencionada anteriormente. En agosto de 2021, el oligarca multimillonario Yevgeny Prigozhin, uno de los principales partidarios de Putin, financió la película propagandística Solntsepyok («Horneado por el sol»), supuestamente para glorificar a su supuesta fuerza mercenaria privada (el Grupo Wagner), acusada de crímenes de guerra en operaciones proxy rusas en el extranjero<sup>38</sup>.

Es probable que el mensaje abierto en el vídeo sea un intento de evocar emociones, pero a menudo hay un mensaje sutil y menos obvio en la influencia rusa que los extranjeros suelen pasar por alto. En este caso, la intención de la película podría ser la de enviar un mensaje escalofriante a los residentes del este de Ucrania, donde se desarrolla la película, y a las personas de esa cultura que entienden intuitivamente ese tipo de mensajes. Debido a la reputación del Grupo Wagner por sus crímenes de guerra, es probable que el mensaje más profundo sea inspirar terror en todos los habitantes en el este del país para minimizar la resistencia potencial y maximizar la conformidad: obedecer o enfrentarse al Grupo Wagner. Antes del estreno de la película, los productores difundieron un enigmático tráiler con una

descripción que decía: «Los acontecimientos transformarán totalmente la vida de muchas personas. ¿Quién se romperá con la nueva realidad y quién seguirá siendo un ser humano hasta el final?» <sup>39</sup>. Este es solo un ejemplo de las innumerables actividades de mensajes e influencia que Putin ha dirigido contra los ucranianos, tanto los de etnia ucraniana como los de etnia rusa.

### Reflexiones finales

Determinar el éxito o el fracaso de las actividades de influencia tiene más matices de lo que los medios de comunicación y los gobiernos reconocen, y de lo que la mayoría puede entender. Para comprender mejor esos matices, este artículo hace hincapié en dos objetivos principales de Rusia en la llamada guerra de la información — los rusos y los ucranianos. Esto no implica que otros objetivos, como los europeos de la OTAN y la Unión Europea, Estados Unidos, las potencias asiáticas y otros, sean irrelevantes, sino que tienen una prioridad mucho menor. Los líderes rusos se atribuirán el éxito si son capaces de frustrar y ralentizar las respuestas de otros actores externos a las acciones rusas. El público local y el adversario son la prioridad inmediata.

Los medios de comunicación y los gobiernos occidentales pueden afirmar que han tenido éxito en competir con los mensajes externos rusos y en la consecución de sus objetivos, y que supuestamente los han frustrado. Sin embargo, aunque sea cierto, es irrelevante en un sentido importante. Los líderes rusos no suelen preocuparse por persuadir y convencer a los no rusos de que cambien sus creencias y actitudes. Los estrategas rusos buscan confundir, dividir y redirigir de otro modo la atención y la determinación de los no rusos — todo lo que vaya más allá de eso es una ventaja. Los líderes rusos buscan principalmente influir positivamente en los rusos para que apoyen el esfuerzo de guerra y silencien la disidencia interna.

Las afirmaciones occidentales de que se están frustrando las actividades y los objetivos de influencia rusos son prematuras y, en cierto sentido, irrelevantes. Las pruebas disponibles sugieren que el régimen de Putin ha tenido éxito hasta ahora tanto en la contención de la disidencia interna como en el mantenimiento del apoyo interno al esfuerzo bélico<sup>40</sup>. Incluso si solo una ligera mayoría de rusos apoya el esfuerzo bélico, la supresión eficaz de la disidencia y la oposición internas es un éxito en la opinión probable de Putin. Así es con

exactitud como el régimen probablemente enmarcará los resultados al final. Aun así, hay pruebas de que, aunque muchos rusos se opongan a la guerra, puede que no se opongan a Putin personalmente. El régimen parece mantener una cantidad sustancial de apoyo a pesar de los continuos reveses desde que comenzó la invasión<sup>41</sup>.

Otro punto es que es posible que propagandistas rusos altamente cualificados estén convenciendo a los occidentales de que están contrarrestando con éxito la influencia rusa en el extranjero. Convencer a los objetivos de esta noción desvía la atención del objetivo principal ruso de consolidar el apoyo interno. Esto concuerda plenamente con la vieja noción soviética de control reflexivo en la que un enemigo lleva a cabo una acción inducida por Rusia mientras cree que lo hace por su propia voluntad.

Un último punto que destacar es la falta de pruebas en el campo de la psicología sobre si la influencia maligna provoca los efectos psicológicos deseados entre los objetivos y cuáles serían dichos efectos<sup>42</sup>. Existe la suposición generalizada de que la influencia afecta a los objetivos, pero no está claro cómo y en qué grado o medida.

La falta de pruebas psicológicas puede ilustrarse mejor con la respuesta ucraniana al ataque de Rusia. Antes de la invasión, el consenso parecía ser que los esfuerzos de influencia rusos tenían un efecto decididamente negativo sobre la moral y la cohesión ucranianas: Ucrania se derrumbaría en cuestión de días. Una vez que se produjo la invasión, la resistencia ucraniana sorprendió a todo el mundo, probablemente a nadie más que a los rusos. Zelensky y su administración contrarrestaron hábilmente la influencia rusa entre los ucranianos étnicos e incluso llegaron hasta Rusia en cierta medida. Sin embargo, hay pruebas anecdóticas de que un número significativo de rusos étnicos en Ucrania sucumbió a la influencia rusa. La actual falta de datos verificables impide una confirmación o refutación definitiva, pero el gobierno ucraniano instituyó el control de los movimientos de población en un aparente intento de limitar a los posibles saboteadores e insurgentes étnicas de la quinta columna rusa. Estas preocupaciones son válidas, ya que es una práctica rusa de larga data reclutar y utilizar a las poblaciones rusas externas en países extranjeros según sea necesario.

En cuanto al fracaso ruso para vencer la resistencia ucraniana, puede ser que los rusos empezaran

a creerse su propia propaganda hasta el punto de que fuera delirante, como la aparente sorpresa que sintieron cuando los ucranianos no recibieron a las fuerzas rusas con los brazos abiertos como se creía que ocurriría. No se sabe con certeza cuántos de los puntos planteados aquí seguirán siendo plausibles en el futuro, ya que cada parte se adapta a la otra y modifica sus esfuerzos. Lo que sí es seguro es que las actividades de influencia seguirán siendo fundamentales en el conflicto actual y más allá.

### **Notas**

- 1. Mikael Weissmann, «Hybrid Warfare and Hybrid Threats Today and Tomorrow: Towards an Analytical Framework», Journal on Baltic Security 5, nro. 1 (2019): 17–26, accedido 10 de junio de 2022, https://sciendo.com/article/10.2478/jobs-2019-0002; George F. Kennan, «The Sources of Soviet Conduct», Foreign Affairs 25, nro. 4 (julio de 1947), accedido 10 de junio de 2022, https://www.foreignaffairs.com/articles/russian-federation/1947-07-01/sources-soviet-conduct.
- 2. Bettina Renz, «Russia and 'Hybrid Warfare'», Contemporary Politics 22, nro. 3 (2016): 295, https://doi.org/10.1080/13569775.2 016.1201316.
  - 3. Ibid.
- 4. John J. McCuen, «Hybrid Wars», Military Review 88, nro. 2 (marzo-abril de 2008): 107, accedido 10 de junio de 2022, <a href="https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/MilitaryReview\_20080430\_art017.pdf">https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/MilitaryReview\_20080430\_art017.pdf</a>. Nota: El artículo citado combinaba el frente interno y las comunidades internacionales y contaba el total como tres áreas. En el presente artículo, se distingue entre ambas y cuenta cuatro áreas.
- 5. Jolanta Darczewska, «The Anatomy of Russian Information Warfare: The Crimean Operation, A Case Study», Centre for Eastern Studies 42 (mayo de 2014): 7, accedido 10 de junio de 2022 <a href="https://www.osw.waw.pl/sites/default/files/the\_anatomy\_of\_russian\_information\_warfare.pdf">https://www.osw.waw.pl/sites/default/files/the\_anatomy\_of\_russian\_information\_warfare.pdf</a>.
- 6. Stephen Blank, «Russian Information Warfare as Domestic Counterinsurgency», *American Foreign Policy Interests* 35, nro.1 (2013): 42, https://doi.org/10.1080/10803920.2013.757946.
- 7. Kieran Devine, «Ukraine War: Thousands of Ordinary Russians Are Going to Battle in the Information War—What They're Saying», Sky News, 17 de abril de 2022, accedido 10 de junio de 2022, <a href="https://news.sky.com/story/ukraine-war-how-ordinary-russians-are-taking-part-in-the-information-battle-12589587">https://news.sky.com/story/ukraine-war-how-ordinary-russians-are-taking-part-in-the-information-battle-12589587</a>.
- 8. Peter Mattsson, «Russian Military Thinking–A New Generation of Warfare», *Journal on Baltic Security* 1, nro. 1 (2015): 66–67, accedido 10 de junio de 2022, <a href="https://www.baltdefcol.org/files/files/JOBS/JOBS.01.1.pdf">https://www.baltdefcol.org/files/files/JOBS/JOBS.01.1.pdf</a>.
- 9. Fergus Hanson et al., Hacking Democracies: Cataloguing Cyber-Enabled Attacks on Elections, Policy Brief, Informe Nro. 16/2019 (Barton, AU: International Cyber Policy Centre, Australian Strategic Policy Institute, 15 de mayo de 2019), 9, accedido 10 de junio de 2022, https://www.aspi.org.au/report/hacking-democracies.
- 10. Thomas Paterson y Lauren Hanley, «Political Warfare in the Digital Age: Cyber Subversion, Information Operations and 'Deep Fakes'», *Australian Journal of International Affairs* 74, nro. 4 (10 de marzo de 2020): 442, <a href="https://doi.org/10.1080/10357718.2020.17">https://doi.org/10.1080/10357718.2020.17</a> 34772.

- 11. Martin C. Libicki, «The Convergence of Information Warfare», *Strategic Studies Quarterly* 11, nro. 1 (primavera de 2017): 60, accedido 10 de junio de 2022, <a href="https://www.airuniversity.af.edu/Portals/10/SSQ/documents/Volume-11\_Issue-1/Libicki.pdf">https://www.airuniversity.af.edu/Portals/10/SSQ/documents/Volume-11\_Issue-1/Libicki.pdf</a>.
- 12. Daivis Petraitis, Vira Ratsiborynska y Valeriy Akimenko, *Russia's Strategic Exercises: Messages and Implications* (Riga, LV: NATO Strategic Communications Centre of Excellence, julio de 2020), 9–10, accedido 10 de junio de 2022, <a href="https://stratcomcoe.org/publications/russias-strategic-exercises-messages-and-implications/30">https://stratcomcoe.org/publications/russias-strategic-exercises-messages-and-implications/30</a>.
- 13. Gordan Akrap y Viacheslav Semenienko, «Hybrid Warfare Case Studies—Croatia and Ukraine», *National Security and the Future* 21, nro. 1-2 (2020): 17, 19, 22, accedido 10 de junio de 2022, <a href="https://www.nsf-journal.hr/online-issues/focus/id/1295#">https://www.nsf-journal.hr/online-issues/focus/id/1295#</a>. YqNkWihOIEY.
- 14. Deception Maxims: Fact and Folklore (Washington, DC: Office of Research and Development, Central Intelligence Agency, 1980), 5, accedido 10 de junio de 2022, <a href="https://www.governmentattic.org/18docs/CIAdeceptionMaximsFactFolklore\_1980.pdf">https://www.governmentattic.org/18docs/CIAdeceptionMaximsFactFolklore\_1980.pdf</a>.
- 15. Peter Pomerantsev, «The Kremlin's Information War», *Journal of Democracy* 26, nro. 4 (octubre de 2015): 42–43, accedido 10 de junio de 2022, <a href="https://www.journalofdemocracy.org/articles/">https://www.journalofdemocracy.org/articles/</a> authoritarianism-goes-global-ii-the-kremlins-information-war/.
  - 16. Ibid., 46.
- 17. Mateusz Kamionka, «Patriotism of the Young Generation in Ukraine in the Era of Hybrid War», *Lithuanian Annual Strategic Review* 18 (septiembre de 2020): 227, <a href="https://doi.org/10.47459/lasr.2020.18.10">https://doi.org/10.47459/lasr.2020.18.10</a>.
- 18. Michael Kofman et al., Lessons from Russia's Operations in Crimea and Eastern Ukraine (Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2017), 80, accedido 10 de junio de 2022, <a href="https://www.rand.org/pubs/research\_reports/RR1498.html">https://www.rand.org/pubs/research\_reports/RR1498.html</a>.
- 19. Joint Publication (JP) 5-0, Joint Planning (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office, 1 de diciembre de 2020), accedido 10 de junio de 2022, <a href="https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/pubs/jp5\_0.pdf">https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/pubs/jp5\_0.pdf</a>. Centro de gravedad (DOD)—«La fuente de poder que proporciona la fuerza moral o física, la libertad de acción o la voluntad de actuar. También llamado COG».
- 20. Mirosław Banasik, «Russia's Hybrid War in Theory and Practice», *Journal on Baltic Security* 2, nro. 1 (2016): 163–64, accedido 10 de junio de 2022, <a href="https://www.baltdefcol.org/files/files/JOBS/JOBS.02.1.pdf">https://www.baltdefcol.org/files/files/JOBS/JOBS.02.1.pdf</a>.
- 21. P. N. Chatterje-Doody, «Harnessing History: Narratives, Identity and Perceptions of Russia's Post-Soviet Role», *Politics* 34, nro. 2 (2013): 129, 131, 134, https://doi.

### org/10.1111%2F1467-9256.12026.

- 22. «As Putin Hints at War in Ukraine, State TV Amplifies the Threat», Radio Free Europe/Radio Liberty, 22 de diciembre de 2021, accedido 10 de junio de 2022, <a href="https://www.rferl.org/a/russia-ukraine-state-tv-fears/31621638.html">https://www.rferl.org/a/russia-ukraine-state-tv-fears/31621638.html</a>.
- 23. Ross Babbage, Winning Without Fighting: Chinese and Russian Political Warfare Campaigns and How the West Can Prevail, vol. I (Washington, DC: Center for Strategic and Budgetary Assessments, 2019), 23, accedido 10 de junio de 2022, <a href="https://csbaonline.org/research/publications/winning-without-fighting-chinese-and-russian-political-warfare-campaigns-and-how-the-west-can-prevail">https://csbaonline.org/research/publications/winning-without-fighting-chinese-and-russian-political-warfare-campaigns-and-how-the-west-can-prevail</a>.
- 24. Oksana Frolova y Khrystyna Kataryna, «The Russian Orthodox Church as an Instrument of Hybrid War against Ukraine», Romanian Review of Political Sciences and International Relations 18, nro. 2 (2021): 160, 165, accedido 10 de junio de 2022, <a href="https://web.p.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=8c9e3c9d-37eb-43f1-a597-009aabd7e19c%40redis&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZSZzY29wZT1zaXR-l#AN=151388633&db=poh.">https://web.p.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=8c9e3c9d-37eb-43f1-a597-009aabd7e19c%40redis&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZSZzY29wZT1zaXR-l#AN=151388633&db=poh.</a>
- 25. Alexis Mrachek y Shane McCrum, «How Putin Uses Russian Orthodoxy to Grow His Empire», The Heritage Foundation, 22 de febrero de 2019, accedido 10 de junio de 2022, <a href="https://www.heritage.org/europe/commentary/how-putin-uses-russian-orthodoxy-grow-his-empire">https://www.heritage.org/europe/commentary/how-putin-uses-russian-orthodoxy-grow-his-empire</a>.
- 26. Laurence Peter, «Orthodox Church Split: Five Reasons Why It Matters», BBC News, 17 de octubre de 2018, accedido 10 de junio de 2022, <a href="https://www.bbc.com/news/world-euro-pe-45877584">https://www.bbc.com/news/world-euro-pe-45877584</a>.
- 27. Petraitis, Ratsiborynska y Akimenko, *Russia's Strategic Exercises*. 17.
- 28. Para discusiones más detalladas sobre la resistencia antisoviética, consulte Dalia Kuodytė y Rokas Tracevskis, *The Unknown War: Armed Anti-Soviet Resistance in Lithuania in 1944-1953* (Vilnius, LT: Genocide and Resistance Research Centre of Lithuania, 2006); Yuri Zhukov, «Examining the Authoritarian Model of Counter-Insurgency: The Soviet Campaign Against the Ukrainian Insurgent Army», *Small Wars and Insurgencies* 18, nro. 3 (septiembre de 2007): 439–66, https://doi.org/10.1080/09592310701674416.
- 29. Ivo Juurvee et al., Falsification of History as a Tool of Influence (Riga, LV: NATO Strategic Communications Centre of Excellence, diciembre de 2020), 19, 22, 40, accedido 10 de junio de 2022, <a href="https://stratcomcoe.org/publications/falsification-of-history-as-a-tool-of-influence/16">https://stratcomcoe.org/publications/falsification-of-history-as-a-tool-of-influence/16</a>.
- 30. Petraitis, Ratsiborynska y Akimenko, *Russia's Strategic Exercises*, 36, 42.
- 31. We Will Not Allow Anyone to Annex this Victory, We Will Not Allow it to be Appropriated–Zelenskyy, YouTube video, posted

- by «UATV English», 9 de mayo de 2022, accedido 10 de junio de 2022, https://www.youtube.com/watch?v=u6Dxb2C2HZE.
- 32. Christopher Paul y Miriam Matthews, *The Russian «Firehose of Falsehood» Propaganda Model: Why It Might Work and Options to Counter It* (Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2016), accedido 10 de junio de 2022, <a href="https://www.rand.org/pubs/perspectives/PE198.html">https://www.rand.org/pubs/perspectives/PE198.html</a>.
- 33. Lincoln Flake, «Russia and Information Warfare: A Whole-of-Society Approach», *Lithuanian Annual Strategic Review* 18, nro. 1 (2020): 167, https://doi.org/10.47459/lasr.2020.18.7.
- 34. Volha Damarand, «Building Governmental Resilience to Information Threats: The Case of Ukraine», *The Polish Quarterly of International Affairs* 26, nro. 3 (2017): 69, accedido 10 de junio de 2022, <a href="https://www.proquest.com/openview/73f71acecb07d56043e36a36fe890b3f/1?c-bl=506345&pq-origsite=gscholar&parentSessionId=UJmyccNW-c120HS%2B%2FMM9FKec%2BKt0aE1VVe6qxvtltqKw%3D.">https://www.proquest.com/openview/73f71acecb07d56043e36a36fe890b3f/1?c-bl=506345&pq-origsite=gscholar&parentSessionId=UJmyccNW-c120HS%2B%2FMM9FKec%2BKt0aE1VVe6qxvtltqKw%3D.</a>
- 35. Benjamin Jensen, «The Cyber Character of Political Warfare», *The Brown Journal of World Affairs* 24, nro. 1 (otoño-invierno de 2017): 161, accedido 10 de junio de 2022, <a href="https://bjwa.brown.edu/24-1/benjamin-jensen-the-cyber-character-of-political-warfare/">https://bjwa.brown.edu/24-1/benjamin-jensen-the-cyber-character-of-political-warfare/</a>.
- 36. Kofman et al., Lessons from Russia's Operations in Crimea and Eastern Ukraine, 12.
- 37. Pyung-Kyun Woo, «The Russian Hybrid War in the Ukraine Crisis: Some Characteristics and Implications», *The Korean Journal of Defense Analysis* 27, nro. 3 (septiembre de 2015): 387, <a href="http://doi.org/10.22883/kjda.2015.27.3.007">http://doi.org/10.22883/kjda.2015.27.3.007</a>.
- 38. «Prigozhin Propaganda? Another Movie Bathes Russian Mercenaries in a Positive Light, This Time in Eastern Ukraine», Radio Free Europe/Radio Liberty, 15 de agosto de 2021, accedido 10 de junio de 2022, <a href="https://www.rferl.org/a/31411794.html">https://www.rferl.org/a/31411794.html</a>.
- 40. Mike Eckel, «Polls Show Russians Support Putin and the War on Ukraine. Really?», Radio Free Europe/Radio Liberty, 7 de abril de 2022, accedido 10 de junio de 2022, <a href="https://www.rferl.org/a/russia-support-ukraine-war-polls-putin/31791423.html">https://www.rferl.org/a/russia-support-ukraine-war-polls-putin/31791423.html</a>.

39. Ibid.

- 41. Philipp Chapkovski y Max Schaub, «Do Russians Tell the Truth When They Say They Support the War in Ukraine? Evidence from a List Experiment», *EUROPP* (blog), The London School of Economics and Political Science, 6 de abril de 2022, accedido 10 de junio de 2022, <a href="https://blogs.lse.ac.uk/europpblog/2022/04/06/do-russians-tell-the-truth-when-they-say-they-support-the-war-in-ukraine-evidence-from-a-list-experiment/">https://blogs.lse.ac.uk/europpblog/2022/04/06/do-russians-tell-the-truth-when-they-say-they-support-the-war-in-ukraine-evidence-from-a-list-experiment/</a>.
- 42. Aiden Hoyle *et al.*, «Grey Matters: Advancing a Psychological Effects-Based Approach to Countering Malign Information Influence», *New Perspectives* 29, nro. 2 (2021): 149, <a href="https://doi.org/10.1177%2F2336825X21995702">https://doi.org/10.1177%2F2336825X21995702</a>.



Soldado ucraniano se hace un selfi frente a un tanque ruso T-72 destruido el 1 de abril de 2022 en la localidad de Dmytrivka, Kiev, Ucrania. (Foto: Oleksandr Klymenko, Reuters/Alamy Stock Photo)

# TikTok táctico para la competencia entre grandes potencias Lecciones de la campaña de información en Ucrania para las operaciones a gran escala del futuro

Coronel Theodore W. Kleisner, Ejército de EUA Trevor T. Garmey ado que es el primer conflicto convencional a gran escala entre adversarios con capacidades similares desde la guerra de Yom Kippur de 1973, la invasión rusa de Ucrania ha proporcionado una oportunidad única para evaluar las suposiciones predominantes sobre las operaciones de combate a gran escala (LSCO) en tiempo real. Tal escenario ofrece lecciones que abarcan todo el espectro de las armas de combate y sus campañas deben ser estudiadas en detalle a medida que el Ejército de EUA se centra en la competencia entre grandes potencias.

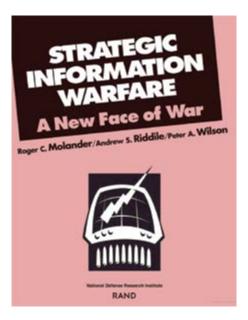
En el momento de escribir este artículo, el combate tenía apenas cuatro semanas. Sin embargo, los impresionantes resultados de las operaciones militares ucranianas ya han impulsado la revisión de la doctrina táctica y estratégica del Ejército de EUA, desde la letalidad de los misiles guiados antitanque hasta la eficacia de las municiones merodeadoras (conocidas también como drones suicidas) contra las líneas de comunicación.

Pero de todas las lecciones que se podrían extraer, la más significativa es el papel de las operaciones de información (IO). Al exhortar a los soldados a distribuir información táctica y moldear una narrativa que integra a la perfección imágenes del campo de batalla, hazañas y pruebas de posibles crímenes de guerra, el ejército ucraniano y su liderazgo civil han movilizado al mundo contra Rusia y han contribuido sustancialmente a degradar la voluntad del enemigo. Los militares rusos —supuestos expertos en desinformación y ciberguerra— han sido totalmente incapaces de rebatir los mensajes ucranianos o de comunicar una explicación coherente de los objetivos de guerra del Kremlin.

El coronel Theodore
W. Kleisner, Ejército
de EUA, comanda la 1ª
Brigada de la 82ª División
Aerotransportada. Graduado
de West Point, la Escuela
Nacional de Guerra y
la Escuela de Estudios
Internacionales Avanzados de
la Universidad Johns Hopkins,
ha dirigido unidades en
operaciones de mantenimiento de la paz y de combate en
Europa, Afganistán e Iraq.

Ucrania ha conseguido estos resultados fusionando aplicaciones comerciales, como dispositivos móviles, servicios de mensajería y redes

**Trevor T. Garmey** es un abogado en el sector privado y ejerce en Los Ángeles, Estados Unidos. Se graduó por la Facultad de Derecho de la Universidad de Virginia y por el College of William and Mary.



Para ver Strategic Information Warfare: A New Face of War, visite <a href="https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monograph\_re-ports/2005/MR661.pdf">https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monograph\_re-ports/2005/MR661.pdf</a>.

sociales, en su estrategia de IO y delegando la autoridad de distribución —por diseño o por defecto— en la punta de la lanza¹. Ucrania también ha fusionado las comunicaciones estratégicas en su campaña de IO, facultando a los soldados para que refuercen los temas articulados por sus dirigentes políticos. El resultado es una capacidad de combate autónoma que ha ganado apoyo internacional, ha permitido una rápida difusión del éxito en el campo de batalla, ha humillado al adversario y ha producido una narrativa auténtica que resuena a nivel global.

Para el Ejército de EUA, el conflicto de Ucrania ofrece una oportunidad única para evaluar la doctrina y considerar si las actividades vinculadas a las IO y asuntos públicos (PA) son adecuadas como capacidad de combate. Más concretamente, el Ejército debe examinar si sus actuales estrategias de IO y PA ganarían la guerra de la información en el punto de contacto.

En este artículo trazamos la evolución de las IO; resumimos la doctrina conjunta y del Ejército sobre IO, PA y comunicaciones estratégicas; y evaluamos si el enfoque actual del Ejército aprovecha plenamente el potencial de las IO a nivel táctico. Prestamos especial atención al hecho de que la doctrina vigente no contempla la posibilidad de ganar el combate de las IO en el punto de contacto. Después examinamos las IO en Ucrania y argumentamos que la experiencia

del ejército ucraniano demuestra que, con entrenamiento, orientación y la supervisión adecuados, el empleo táctico de las IO mejora el rendimiento en el combate y es un componente necesario de la competencia entre grandes potencias. Por último, ofrecemos recomendaciones y consideraciones para que el Ejército de EUA y la fuerza conjunta garanticen que en el campo de batalla del futuro los soldados puedan utilizar las IO para neutralizar a los adversarios y mejorar los resultados del combate.

Es importante destacar que no pretendemos tener todas las respuestas sobre la integración de las IO en la doctrina del Ejército. Por ejemplo, no abordamos las implicaciones del conflicto de Ucrania para la guerra de información tradicional, es decir, el uso de sensores, software y datos para perturbar o destruir los sistemas de información del adversario. El acceso a la información necesaria para ese análisis no está disponible en este momento. Tampoco aportamos soluciones a la tensión inherente entre las IO, la seguridad de la información y la garantía de la información. Por el contrario, pretendemos que este artículo sea el catalizador de importantes conversaciones sobre el futuro de las IO y la mejor manera de posicionar al Ejército para dominar las futuras LSCO.

## Antecedentes de las IO en el Ejército de EUA

Aunque el artículo no es una historia completa de las IO, un resumen de los esfuerzos recientes del Ejército por implementarlas ayuda a explicar la doctrina sobre estas y su aplicación en los futuros campos de batalla.

Los resultados de las IO y PA durante la Segunda Guerra Mundial, Corea, Vietnam y la operación Desert Storm ha sido objeto de un análisis detallado y no requieren mayor explicación aquí². El punto de partida más útil es, en cambio, el enfoque después de la Guerra Fría en el conflicto futuro, generalmente denominado revolución en asuntos militares (RMA).

Revolución en asuntos militares. Ampliamente atribuida a Andrew Marshall y a la Oficina de Evaluación de la Red, la teoría de la RMA surgió tras el colapso de la Unión Soviética<sup>3</sup>. Los defensores de la RMA se centraron en el potencial de la tecnología — incluyendo la tecnología de la información — para impulsar un rápido cambio en la manera de librar la guerra.

El tratado de 1996 de la Corporación RAND, Strategic Information Warfare: A New Face of War, es un ejemplo útil de la teoría de la RMA porque identifica la «información» como un campo clave del conflicto futuro. Los autores destacan repetidamente los bajos costos de entrada de la guerra de la información, los riesgos para la seguridad derivados de la creciente dependencia de las redes y, sobre todo, el potencial de las nuevas tecnologías para mejorar las técnicas de engaño y permitir la manipulación de la percepción pública<sup>4</sup>.

En el caso del Ejército, las teorías de la RMA encontraron su primera expresión en la «Fuerza XXI», un término de carácter general para los esfuerzos de preparación de la fuerza en torno a las operaciones en un mundo unipolar<sup>5</sup>. Como afirmó el teniente general Paul E. Menoher Jr. en «Force XXI: Redesigning the Army through Warfighting Experiments», el Ejército pretendía «ampliar los límites y transformarse... en un Ejército de la era de la información aún mejor, basado en el conocimiento y las habilidades, capaz de dominar la fuerza terrestre en todo el espectro de las operaciones militares del siglo XXI»<sup>6</sup>.

La RMA también fue testigo del primer intento del Ejército por definir las IO. En una tendencia que sigue vigente, el Ejército consideró las IO como un complemento para las operaciones de combate, más que como una capacidad de combate independiente. El U.S. Army Training and Doctrine Command Pamphlet 525-5, Force XXI Operations: A Concept for the Evolution of Full-Dimensional Operations for the Strategic Army of the Twenty-First Century definió las IO como:

... operaciones continuas de armas combinadas que permiten, mejoran y protegen el ciclo de decisión y ejecución del comandante, a la vez que influyen en el del adversario; las operaciones se llevan a cabo mediante operaciones eficaces de inteligencia, mando y control, y de guerra de mando y control, con el apoyo de todos los sistemas de información amigos disponibles; las operaciones de información del mando de batalla se llevan a cabo en toda la gama de operaciones militares<sup>7</sup>.

Dos años más tarde, el Field Manual (FM) 100-6, Information Operations, modificó la definición a:

... operaciones militares continuas dentro del ámbito de la información militar que permiten, mejoran y protegen la capacidad de la fuerza amiga para recopilar, procesar y actuar en base a la información para lograr una ventaja en toda la gama de operaciones militares; las IO incluyen la interacción con el GIE (Ambiente Global de la Información)

También hubo debates sobre el significado exacto de información en el contexto de las IO y la RMA. Ninguna de las publicaciones del Ejército citadas anteriormente ofrecía una definición clara de qué era la «información». El Estado Mayor Conjunto ofreció



Los que veían las 10 como un multiplicador de fuerzas se centraban en su capacidad para identificar, geolo-calizar y neutralizar un adversario utilizando sensores, transmisión de datos de alta velocidad e imágenes.



y la explotación o negación de las capacidades de información y decisión del adversario8.

Incluso los primeros defensores de la RMA clasificaron las IO basándose en sus características técnicas y no por su potencial bélico. Esta dinámica fue destacada por Robert J. Bunker en 1998, quien cuestionó si las IO estaban correctamente clasificadas como un multiplicador de fuerzas que sirve a las funciones de combate actuales o como una capacidad independiente para que el soldado la aproveche en el combate9. Bunker afirmó que el «valor real» de las IO era cuestionable porque:

Una escuela de pensamiento postula que [las IO] representan un complemento de las operaciones actuales, cuyo resultado final es mejorar las capacidades actuales del Ejército mediante un efecto multiplicador de fuerzas. Otra escuela de pensamiento sugiere que las operaciones de información proporcionarán al Ejército nuevas capacidades. En lugar de ser un simple complemento de las operaciones actuales, según esta escuela, la influencia de la «revolución de la información» en la guerra tendrá como resultado una nueva definición de las propias operaciones<sup>10</sup>.

Los que veían las IO como un multiplicador de fuerzas se centraban en su capacidad para identificar, geolocalizar y neutralizar un adversario utilizando sensores, transmisión de datos de alta velocidad e imágenes. Por otro lado, los que las consideraban como una capacidad independiente se centraban más en el potencial de la información para imponer costos sustanciales a un adversario, ya sea mediante la eliminación de sistemas electrónicos o la difusión de contenidos negativos.

una definición concisa en 1997, describiéndola como «datos recopilados y procesados del entorno que se utilizan»<sup>11</sup>. Datos, por su parte, fueron definidos como «representaciones de hechos, conceptos o instrucciones de una manera formalizada adecuada para las comunicaciones, la interpretación o el procesamiento por los seres humanos o medios automatizados»<sup>12</sup>.

El general Gordon Sullivan, por su parte, ofreció una definición más matizada y funcional de la información que se centraba en el carácter de los datos en cuestión. En War in the Information Age, Sullivan identificó cuatro tipos de información: la información de contenido, «un simple inventario de información sobre la cantidad, la ubicación y los tipos de artículos»; la información de forma, «una descripción de la forma y la composición de los objetos»; la información de comportamiento, «una simulación tridimensional que predecirá el comportamiento de, al menos, los objetos físicos, permitiendo, en última instancia, realizar un juego de guerra de los cursos de acción»; y la información de acción, «la cual permite tomar la acción apropiada rápidamente durante las operaciones»<sup>13</sup>.

Independientemente de estos debates semánticos —que continúan hasta hoy—, las IO fueron enfatizadas durante las revisiones de la política de defensa nacional de la administración Bush y consideradas «capacidad militar clave» para la futura fuerza conjunta en el Quadrennial Defense Review de 2001<sup>14</sup>. Dos años más tarde, el Departamento de Defensa publicó el Information Operations Roadmap, con la intención de que sirviera como hoja de ruta para el desarrollo de las capacidades de IO15. Esta hoja de ruta recomendaba la creación de una fuerza de IO «bien entrenada» e

identificaba estas operaciones como una «competencia clave» para los combatientes, afirmando que «la importancia de dominar el espectro de la información explica el objetivo de transformar las IO en una competencia militar clave al mismo nivel que las operaciones aéreas, terrestres, marítimas y especiales»<sup>16</sup>.

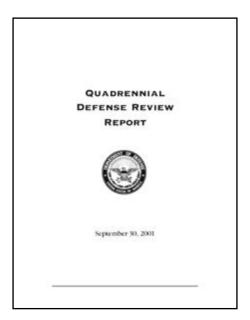
La Guerra Global contra el Terrorismo. A pesar de estos agresivos mandatos, los años transcurridos —y la Guerra Global contra el Terrorismo (GWOT) — no dieron lugar a un empleo generalizado de las capacidades de las IO. Aunque la GWOT demostró sus potenciales beneficios, la aplicación de estas en un entorno estático de contrainsurgencia institucionalizó muchos hábitos que tal vez no son adecuados para las LSCO. Por ejemplo, la dotación de personal, la centralización y la retención de la autoridad de las IO en los escalones superiores a la brigada —un atributo central de la actual doctrina de las IO — pueden limitar la capacidad del Ejército para realizar las IO en el rápido ambiente de las LSCO.

De hecho, algunos expertos independientes observaron deficiencias en las IO del Ejército cuando comenzó la GWOT<sup>17</sup>. Si bien estas mejoraron durante la GWOT, es difícil evaluar su efecto en los adversarios porque los objetivos a menudo no tenían acceso significativo a dispositivos digitales y eran probablemente menos susceptibles a la influencia estadounidense que los actuales adversarios con capacidades similares a las nuestras.

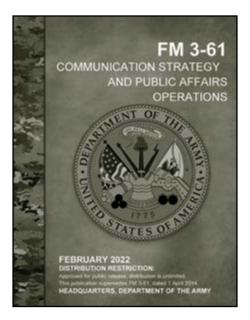
También hay que darle crédito al Ejército, dado que muchos comandantes superiores autorizaron a oficiales subalternos de batallón y de compañía a que realizaran actividades de IO durante la GWOT<sup>18</sup>. Esto se pudo ver claramente en la interacción que ocurrió con líderes clave regionales. A los oficiales superiores y subalternos se les exhortó a interactuar de forma directa con los ancianos de las tribus, las figuras religiosas y los líderes políticos<sup>19</sup>.

Sin embargo, según el Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército, los eventos de ritmo de batalla para las IO que requerían una amplia planificación y resultados se concentraban en los niveles de división y de la fuerza de tarea conjunta, y eran organizados en gran medida por profesionales y grupos de trabajo por encima del nivel de brigada dedicados a las IO<sup>20</sup>. Mientras tanto, los oficiales en el punto de contacto que querían realizar actividades de IO en vez de utilizar la fuerza letal a menudo tenían que lidiar con procedimientos poco claros, preguntas onerosas de las juntas de objetivos y plazos de aprobación demasiado largos<sup>21</sup>. Al evaluar las actividades de IO del Ejército durante la GWOT, es válido preguntarse por qué los oficiales superiores y subalternos fueron a menudo exhortados a establecer relaciones interpersonales con los centros de influencia en Iraq y Afganistán, pero fueron excluidos de otras iniciativas vinculadas al ámbito de las IO.

Los críticos señalaron estas y otras deficiencias a medida que avanzaba la GWOT. En 2007, el Dr. Daniel Kuehl, profesor de Guerra de Información en la Universidad Nacional de Defensa, comentó que el Ejército tenía un déficit de «estrategas de la información» con la capacidad para «coordinar y explotar la información y las sinergias que ofrece»22. Varios años después, Corey D. Schou, J. Ryan y Leigh Armistead escribieron en el Journal of Information Warfare que muchos de los mismos comandos que llevaban a cabo las IO «hace más de 15 años... siguen siendo los organismos clave que llevan a cabo las IO, solo que renombrados y ligeramente ampliados, pero sin un verdadero aumento en alcance o capacidad»<sup>23</sup>. Los autores concluyeron que «no es de sorprender que, en muchos sentidos, el Departamento de Defensa [y, por lo tanto, el Ejército] esté retrocediendo en lo que respecta a la estrategia, las capacidades y el alcance [de las IO]»<sup>24</sup>.



Para ver el informe *Quadrennial Defense Review* de 2001, visite <a href="https://history.defense.gov/Portals/70/Documents/quadrennial/QDR2001.pdf">https://history.defense.gov/Portals/70/Documents/quadrennial/QDR2001.pdf</a>?ver=AFts7axkH2zWUHncRd8yUg%3d%3d.



Para ver el Field Manual 3-61, Communication Strategy and Public Affairs Operations, visite <a href="https://armypubs.army.mil/epubs/DR\_pubs/">https://armypubs.army.mil/epubs/DR\_pubs/</a> DR\_a/ARN34864-FM\_3-61-000-WEB-1.pdf.

El fracaso del Ejército (y de otras ramas) para adoptar las IO en todas las funciones de combate fue reconocido implícitamente por el Estado Mayor Conjunto en 2018. El Joint Concept for Operating in the Information Environment identificó la «información» como la séptima función conjunta para las Fuerzas Armadas de EUA<sup>25</sup>. Señalando que «cada acción de la fuerza conjunta, palabra escrita o hablada, e imagen mostrada o relacionada tiene aspectos informativos», el documento exhortaba a las diferentes ramas de servicio a «cambiar la forma en que piensan sobre la información de un complemento... a una consideración fundamental para todas las actividades militares»<sup>26</sup>.

El hecho de que el Estado Mayor Conjunto admita que las IO siguen siendo una consideración operacional secundaria — casi veinte años después de la publicación de la *Quadrennial Defense Review* de 2001— dice mucho sobre el fracaso de la fuerza conjunta para reconocer la importancia y desarrollar las capacidades de las IO en todos los comandos de combate.

# El estado actual de la doctrina de IO del Ejército

La transición en el enfoque del Ejército de la GWOT a la competencia entre estados con capacidades similares —un cambio de política que comenzó en serio en 2014 con la invasión rusa de



Para ver el Field Manual 3-13, *Information Operations*, visite <a href="https://armypubs.army.mil/epubs/DR\_pubs/DR\_a/pdf/web/FM%20">https://armypubs.army.mil/epubs/DR\_pubs/DR\_a/pdf/web/FM%20</a> 3-13%20FINAL%20WEB.pdf.

Crimea y el cambio de enfoque de las fuerzas armadas estadounidenses al teatro Indo-Pacífico en respuesta a las crecientes amenazas de China— ha permitido reflexionar sobre la estrategia de IO.

Podría argumentarse que la competencia entre adversarios con capacidades similares también requiere un enfoque estructural diferente para las IO del Ejército. Como se ha señalado anteriormente, los comandantes superiores generalmente supervisaban las campañas de IO en Iraq y Afganistán, y delegaban la ejecución de la campaña en expertos en la materia que no siempre poseían experiencia táctica en el punto de contacto. Con la transición de conflictos de baja intensidad a LSCO, los altos comandantes del Ejército volvieron a insistir en la necesidad de que las armas de combate «ganen en el punto de contacto» en «todas las funciones de combate»<sup>27</sup>. La Army Doctrine Publication 6-0, Mission Command: Command and Control of Army Forces se hace eco de este principio. Por ejemplo, el párrafo 1-26 instruye a los comandantes de las LSCO a preparar órdenes de misión que «se centren en el propósito de la operación y en las medidas esenciales de coordinación más que en los detalles de cómo realizar las tareas asignadas, dando a los subordinados la libertad de realizar esas tareas de la manera que mejor se adapte a la situación»<sup>28</sup>.

**Field Manual 3-13.** Teniendo en cuenta la necesidad de ser más competentes tácticamente en las IO,

el éxito de nuestros adversarios en Siria, y el renovado énfasis del Ejército en dominar las LSCO en el punto de contacto, sorprende que las principales doctrinas de IO del Ejército continúen reflejando un enfoque centralizado y jerárquico para el despliegue de las IO. El FM 3-13, Information Operations, publicado el 6 de diciembre de 2016, no contiene una sola instrucción para el despliegue táctico de las IO por parte de oficiales o suboficiales subalternos en el terreno. En su lugar, el manual institucionaliza las IO como una función ejecutada principalmente en los niveles por encima de la brigada.

Como punto de partida, reconocemos que gran parte del contenido del FM 3-13 es bastante relevante y útil para los profesionales del Ejército, independientemente de rango. El manual ofrece una definición concisa de las IO: «el empleo integrado, durante las operaciones militares, de las capacidades relacionadas con la información en relación con otras líneas de operación para influir, perturbar, corromper o usurpar la toma de decisiones de los adversarios mientras protegemos la nuestra»<sup>29</sup>. El manual identifica las IO como una característica esencial de todas las operaciones de combate<sup>30</sup>. También identifica adecuadamente el propósito de estas, que es: «crear efectos en el ambiente de la información que proporcionen a los comandantes una ventaja decisiva sobre los enemigos y adversarios»<sup>31</sup>. En general, el FM 3-13 proporciona al Ejército una excelente base conceptual para las IO.

El área crítica en la que creemos que el FM 3-13 (y la doctrina de IO del Ejército en su conjunto) requiere una revisión, teniendo en cuenta los recientes acontecimientos en Ucrania, es la ausencia de cualquier orientación

superior, los oficiales subalternos y los suboficiales con respecto a las actividades de IO en el punto de contacto.

El FM 3-13 tampoco exhorta a los comandantes de brigada y batallón a ser más competentes en las IO. En su lugar, el manual brevemente señala que los comandantes de división pueden emplear un experto en IO y proporciona una lista de expertos disponibles para los comandantes superiores que la requieran. En otras palabras, el manual parece concebir las IO como una capacidad especializada con idéntica aplicación en todo el espectro de las unidades de combate del Ejército, independientemente de la función que desempeñe una unidad o del teatro en el que se despliegue.

Podría decirse que las LSCO del futuro presentarán un ritmo de batalla que requerirá que los oficiales de maniobra y su personal de apoyo —en lugar de expertos por encima del nivel de brigada—planifiquen y ejecuten las IO dentro de la intención del comandante. Por lo tanto, es fundamental que los manuales de campaña no solo aborden las IO en un lenguaje accesible, sino que también ofrezcan a los oficiales subalternos y de grado superior un marco práctico para ejecutarlas<sup>33</sup>.

Field Manual 3-61. La revisión del Field Manual 3-61, Communication Strategy and Public Affairs Operations, produce un resultado similar<sup>34</sup>. El manual enfatiza la infraestructura de asuntos públicos del Ejército, la formación de los oficiales de asuntos públicos y la importancia de unificar los mensajes en todos los comandos de combate. También proporciona descripciones detalladas de los protocolos de mensajería y la materialización de la intención de los comandan-



Podría decirse que las LSCO del futuro presentarán un ritmo de batalla que requerirá que los oficiales de maniobra y su personal de apoyo — en lugar de expertos por encima del nivel de brigada — planifiquen y ejecuten las IO dentro de la intención del comandante.



específica o debate sobre la aplicación táctica de las IO<sup>32</sup>. El manual vigente se centra en el despliegue de las IO por encima del nivel de brigada y coloca a los estados mayores de las brigadas y divisiones como la pieza central de la infraestructura de las IO. Sin embargo, proporciona una orientación muy limitada para los oficiales de grado

tes en comunicaciones efectivas por parte del oficial de asuntos públicos y sus subordinados. Sin embargo, el manual no dedica casi ninguna atención a cómo los combatientes en la punta de la lanza —los oficiales y suboficiales subalternos que dirigen a los soldados en el combate— pueden comunicar eficazmente

los objetivos estratégicos del Ejército y de la fuerza conjunta o reforzar los mensajes desarrollados por los comandantes por encima del nivel de brigada.

Existe una diferencia fundamental, en nuestra opinión, entre instruir a los oficiales de asuntos públicos para que impartan un entrenamiento rudimentario a los soldados y capacitar a la fuerza militar más formada de la historia para que tome buenas decisiones sobre la creación y distribución de contenidos. En un entorno en el que todos los no combatientes dispondrán de un dispositivo móvil y la capacidad de transmitir inmediatamente imágenes de las operaciones del Ejército al mundo, el hecho de que el Ejército no haya desarrollado una doctrina que capacite a todos los soldados para hacer avanzar las narrativas favorables y reforzar los objetivos de guerra de Estados Unidos deja un agujero evidente en las capacidades de LSCO.

Convergencia. Pasando de la doctrina a la planificación, la iniciativa para la fuerza del futuro más importante del Ejército, el Proyecto Convergencia, también relega las IO a una disciplina subordinada. La convergencia, en su esencia, se centra en la integración de las capacidades de una multitud de dominios, incluyendo la información, y el despliegue sincronizado de esas capacidades contra un adversario a mayor velocidad y alcance para ser superiores en la toma de decisiones. Sin embargo, al examinar los materiales del Comando de Capacidades Futuras del Ejército sobre la convergencia —al menos los que son de dominio público—, lo que aparece es el mismo enfoque en el despliegue de las IO por encima del nivel de brigada y preferencia por los aspectos más mecanizados<sup>35</sup>. En teoría, el concepto de convergencia obliga al Ejército a adaptar su doctrina y técnicas de IO a una red cada vez más plana e interconectada de nodos en el campo de batalla desde el punto de contacto hasta el cuartel general estratégico.

Los programas de entrenamiento actuales del Ejército para oficiales subalternos y de grado superior. La ausencia de una doctrina de IO centrada en el despliegue táctico sería menos notable si los programas de entrenamiento del Ejército para los nuevos oficiales, suboficiales y reclutas mitigaran esta carencia. Desafortunadamente no es así. El plan de estudios del Centro de Excelencia de Maniobras para el Curso de Carrera de Capitán de Maniobras

(MCCC) no contiene un bloque de instrucción para las IO y la Dirección de Mando y Táctica no emplea a profesionales de las IO. De las ocho órdenes producidas por los estudiantes en el MCCC, solo una incluye un equipo de operaciones psicológicas y el despliegue exitoso de ese equipo es irrelevante para la puntuación general del estudiante<sup>36</sup>.

La Escuela de Comando y Estado Mayor (CGSC) incluye un único bloque de instrucción de dos horas en su plan de estudios de un mes de duración para preparar a los comandantes para servir en los escalones por encima de la brigada. Para ser justos, el plan de estudios de las IO repasa a fondo la doctrina y los conceptos y ofrece técnicas para su integración en los procesos de toma de decisiones y selección de objetivos. Sin embargo, la lección enfatiza las acciones por encima del nivel de brigada y no se centra lo suficiente en la capacitación de los líderes en el punto de contacto. La CGSC también ofrece una asignatura opcional sobre el tema a la que asisten unos treinta alumnos por clase<sup>37</sup>.

¿Por qué es esto importante? Porque el MCCC y la CGSC producen la mayoría de los comandantes de maniobra a nivel de compañía y batallón y preparan la mayoría de los oficiales asignados a los estados mayores de batallón, brigada y división. Por lo tanto, los graduados del MCCC y de la CGSC desempeñarán un papel considerable en la planificación y ejecución de las futuras LSCO. No cabe duda de que estas se caracterizarán por un ambiente informativo y un dominio cognitivo disputados. A falta de un estudio independiente, pocos de estos oficiales estarán expuestos a la información o recibirán entrenamiento para la misma.

A la luz del mandato de julio de 2018 del Estado Mayor Conjunto, que instruye a la fuerza conjunta a priorizar las IO e identifica la información como la séptima función conjunta, la falta de incorporación de las IO como un componente fundamental de los planes de estudio de entrenamiento de reclutas y oficiales es bastante sorprendente.

### Análisis de la campaña de IO en Ucrania

Las campañas de IO llevadas a cabo por Ucrania contra Rusia son un ejemplo perfecto de la eficacia de estas cuando son despojadas de pretensión intelectual y se ejecutan en el nivel táctico. En muchos sentidos, el uso de las IO por parte del ejército



Un grupo de ucranianos celebra en un tanque ruso capturado el 2 de marzo de 2022. (Captura de pantalla de Twitter/@666\_mancer)

ucraniano representa la expresión más completa hasta la fecha de la RMA. Los proponentes de la RMA imaginaron un campo de batalla totalmente conectado como una red, con cada soldado como un nodo, capaz de recibir y distribuir información en tiempo real sobre los movimientos, los disparos, las capacidades y la moral del enemigo.

Es necesario hacer algunas advertencias al respecto. En primer lugar, reconocemos que escribimos sin el beneficio de un registro completo de las operaciones del ejército ucraniano y que nos basamos en gran medida en hechos extraídos de informes de terceros, medios de comunicación social y declaraciones públicas de las fuerzas armadas y del gobierno de Ucrania. En segundo lugar, reconocemos que actualmente no tenemos acceso a los planes de guerra de las fuerzas armadas, a la doctrina de IO, a los manuales de entrenamiento ni a las políticas y procedimientos que rigen el uso de los dispositivos móviles y las redes sociales por parte del personal de las fuerzas armadas ucranianas. En tercer lugar, el registro que tenemos está sesgado a favor de las IO basado en el contenido fácilmente discernible del dominio público.

Actualmente no tenemos visibilidad de las operaciones de guerra electrónica o psicológica o de los esfuerzos para interrumpir el mando, el control, las comunicaciones, las computadoras, la inteligencia, la vigilancia y el reconocimiento rusos. Por lo tanto, las conclusiones que se exponen a continuación y nuestras recomendaciones pueden requerir una revisión a medida que se vaya adquiriendo más información.

Características de la estrategia de IO de Ucrania. En el momento de escribir este artículo, el ejército ucraniano no solo ha resistido la tormenta inicial de la invasión rusa, sino que, tras cuatro semanas de combates continuos, ha comenzado a retomar territorio previamente ocupado por unidades rusas. Antes de que comenzara el conflicto, estos resultados eran inconcebibles. La inmensa mayoría de los expertos militares y funcionarios públicos de Estados Unidos y de la Unión Europea preveían una rápida victoria rusa. Eso no ocurrió.

En cambio, el ejército ucraniano ha infligido un tremendo daño a las fuerzas rusas y, en el proceso, ha alterado radicalmente la percepción global de la competencia militar rusa. Aunque numerosos



Un soldado ucraniano habla por un teléfono inteligente frente a un edificio residencial colapsado y supuestamente alcanzado por un proyectil ruso en Kiev. Cuando las fuerzas rusas llegaron a las afueras de Kiev, el presidente ucraniano, Volodymyr Zelensky, declaró que podía escuchar las explosiones y denunció que las tropas invasoras estaban atacando a civiles. La invasión terrestre y el asalto aéreo a gran escala de Rusia en enero causaron decenas de muertos y desplazaron al menos a cien mil personas. (Foto: Daniel Leal, Agence France-Presse)

autores han comentado la imprevista debilidad de las armas de combate rusas, quizás el resumen más conciso de esta notable transformación de la percepción proceda de Michael Kofman, del CNA. En declaraciones a War on the Rocks el 7 de marzo de 2022, Kofman comentó que había pasado gran parte de la última década intentando «convencer al mundo de que el ejército ruso no medía tres metros», pero que ahora esperaba pasar la próxima década intentando convencer a los responsables políticos de que tampoco mide «medio metro»<sup>38</sup>. Mientras tanto, el apoyo mundial a Ucrania ha alcanzado unas dimensiones inimaginables desde que comenzó la guerra.

Obviamente, gran parte del mérito de estos titánicos cambios en la opinión mundial corresponde a la competencia del ejército ucraniano y al liderazgo del presidente Volodymyr Zelensky. Pero Ucrania no es el primer país que logra resultados sorprendentes contra un adversario supuestamente superior. De hecho, la Unión Soviética vivió una experiencia similar

en la «Guerra de Invierno» de 1939-1940, cuando su invasión de Finlandia acabó con terribles bajas.

Pero la guerra de Invierno no generó el mismo cambio rápido en la percepción global; mientras que los observadores de la época señalaron las pobres tácticas empleadas por el ejército soviético, pocos comentaristas vieron en el conflicto la prueba de que las fuerzas soviéticas eran completamente ineptas<sup>39</sup>. Solo cuando la Wehrmacht barrió divisiones del Ejército Rojo al principio de la operación Barbarroja, la mayoría de los observadores reconocieron que la guerra de Invierno era un reflejo exacto de las capacidades, el entrenamiento y la doctrina soviética de entonces. Compárese con el estado de ánimo actual de los responsables políticos de Washington. El 28 de marzo de 2022, por ejemplo, el Washington Post informaba de que altos funcionarios del Departamento de Defensa estaban convencidos de que Rusia estaba efectivamente acabada como potencia mundial y se mostraban eufóricos ante las perspectivas de Estados Unidos y sus aliados en la futura competencia con China<sup>40</sup>.

Entonces, ¿qué es lo que ha marcado la diferencia? La respuesta es sencilla. Ucrania, ya sea por diseño previo a la guerra o por necesidad posterior a la invasión, ha convertido la guerra en un acontecimiento viral, usando las IO a nivel táctico y tejiendo cada acto heroico, cada paso en falso de los rusos y cada operación de combate exitosa en una narrativa multimedia persuasiva que, cuando se agrega al éxito continuo en el campo de batalla, ha demostrado ser en gran medida invulnerable a la influencia rusa.

Ahora tratamos de aislar — de los miles de vídeos del ejército ucraniano, publicaciones en las redes sociales, «TikToks táctico» y declaraciones — el fundamento doctrinal y las características críticas de la campaña de IO de Ucrania. Dado que el contenido relevante se publica en diversas plataformas como TikTok, Facebook, Telegram, Twitter y demasiadas otras, nos centramos menos en ejemplos específicos (y las citas resultantes) y más en las estrategias generales y los temas narrativos que el ejército ucraniano ha utilizado para llevar a cabo con éxito las IO.

Aceptar el riesgo de usar dispositivos móviles. La característica más llamativa de las IO ucranianas ha sido, con mucho, la prevalencia de los dispositivos móviles entre sus fuerzas. Desde los primeros momentos de la invasión rusa, el personal del ejército ucraniano subió imágenes, vídeos y mensajes cuidadosamente seleccionados a múltiples plataformas de medios sociales.

Aunque, como se ha señalado anteriormente, no tenemos acceso a las políticas actuales del ejército ucraniano sobre los dispositivos móviles, es evidente que han tomado una decisión calculada para (a) permitir que algunos soldados tengan sus dispositivos —ya sean de propiedad privada o del ejército— y (b) los utilicen para documentar selectivamente las actividades de combate<sup>41</sup>.

¿Qué nos dice esto? Que, al enfrentarse a una invasión no provocada por una potencia hostil, el ejército ucraniano ha decidido probablemente aceptar los riesgos que conlleva el uso de dispositivos móviles en un entorno táctico. Dicho de otro modo, han decidido aparentemente que, puesto que sus soldados están defendiendo la patria contra una invasión hostil, no tiene sentido imponer restricciones onerosas a dispositivos que han demostrado tener un potencial de combate significativo.

Aplicar las mejores prácticas de grabación y publicación. Tras cuatro semanas de conflicto, también es

evidente que, aunque han decidido aceptar los riesgos de permitir que los soldados lleven dispositivos móviles en la línea de vanguardia de las tropas, el ejército ucraniano no ha dado carta blanca para transmitir cada momento no guionizado. Por el contrario, parece que los comandantes de campo han incluido las IO en sus declaraciones de intenciones y los oficiales subalternos y de grado superior han dado a las unidades de maniobra orientación sobre lo que es y no es apropiado para la documentación y la transmisión<sup>42</sup>.

De cierto modo, esto es más discernible por lo que está ausente que por lo que está presente. Al examinar el universo de la mensajería del ejército ucraniano, hemos visto poca o ninguna evidencia de lo siguiente: (1) Soldados rusos esposados o inmovilizados tras un combate, (2) documentación de víctimas rusas que permita su identificación, (3) soldados rusos gravemente heridos, (4) castigos o torturas infligidos a combatientes rusos, (5) vídeos de tácticas del ejercito ucraniano que se asemejan a las empleadas por los insurgentes en Iraq o Afganistán, como los artefactos explosivos improvisados, y que, por lo tanto, podrían suscitar emociones conflictivas en los espectadores de las unidades de la OTAN, (6) documentación de acciones vengativas de los soldados o civiles ucranianos contra los prisioneros rusos, o (7) claras burlas dirigidas al personal o las capacidades rusas<sup>43</sup>.

Ahora contrasten eso con los escenarios tácticos más comunes en las plataformas de los medios sociales: (1) los efectos de los ataques con misiles guiados antitanque (ATGM) a los convoyes rusos, (2) la mala situación de los suministros que afectan a los soldados rusos, (3) el alto estado de ánimo entre los escuadrones y pelotones del ejército ucraniano, (4) la compasión de los soldados ucranianos por los civiles y los no combatientes, (5) las hazañas individuales del personal del ejército ucraniano, y (6) el uso de fuerza excesiva por parte de Rusia contra objetivos civiles.

Algunos podrían argumentar que lo anterior refleja simplemente el ejercicio del sentido común por parte del ejército ucraniano o un filtro eficaz de los comandantes de combate. Creemos que esa explicación es demasiado simplista. El tipo de imágenes y vídeos que faltan en la narración representan la «peor pesadilla» de cualquier comandante, razón por la cual los altos mandos del Ejército de EUA han prohibido el empleo de dispositivos móviles a los

soldados en combate activo. Y para que no se nos olvide, el personal del ejército ucraniano está operando en condiciones de inmenso estrés, enfrentándose a un enemigo que no ha mostrado ningún reparo en el uso indiscriminado de municiones no guiadas contra una población civil. Sin embargo, al menos en lo que respecta a la publicación en redes sociales, han demostrado una enorme disciplina en el uso de los dispositivos móviles.

Aunque no disponemos de pruebas directas, creemos que la mejor explicación de lo anterior es que el ejército ucraniano ha orientado a su personal sobre los usos adecuados de los dispositivos móviles y los contenidos idóneos para su distribución. Además, creemos que los soldados aprecian esta confianza y discreción y ha mostrado una gran implicación para lograr los objetivos estratégicos y tácticos.

Aprovechar la experiencia civil para desarrollar la infraestructura de IO. Aunque gran parte de las imágenes de las operaciones del ejército ucraniano parecen proceder de los dispositivos móviles de los soldados, el gran volumen de publicaciones en numerosas plataformas de medios sociales y el procesamiento posterior a la producción (como marcas de tiempo, texto y otras ediciones posteriores) muestran que Ucrania también cuenta con una importante infraestructura de apoyo a las IO.

Dado que el ejército ucraniano es relativamente pequeño, no es de extrañar que, en lugar de asignar soldados aptos para el combate a apoyar las IO, recurriera a su importante sector civil experto en tecnología de la información. El 26 de marzo de 2022, The Economist destacó cómo el ejército ucraniano reunió a gran parte del sector privado para apoyar sus campañas de IO<sup>44</sup>. Al observar cómo el gobierno ucraniano movilizó al sector privado poco después de la invasión, The Economist señaló que «en toda Ucrania, especialistas en relaciones públicas, diseñadores y otros especialistas en medios de comunicación están colaborando a través de redes que surgieron a las pocas horas de la invasión»<sup>45</sup>. El resultado ha permitido a Ucrania centrar sus limitadas fuerzas militares en el combate, pero también ha proporcionado una experiencia de la que el ejército carecía antes de que comenzara la guerra. Estas asociaciones improvisadas entre el sector público y el privado han facilitado probablemente la distribución generalizada de lo que, de otro modo, habrían sido publicaciones limitadas y aisladas de los combatientes tácticos.



Titulares recientes reflejan contenido del campo de batalla publicado por soldados ucranianos en las redes sociales. (Gráfico: Beth Warrington, Army University Press)

La ausencia de reporteros asignados. Una de las diferencias más notables entre las IO ucranianas y los esfuerzos de IO/PA del Ejército en la GWOT es la autenticidad. Ucrania, a diferencia del Ejército de EUA, no permite que reporteros sean asignados a las unidades tácticas y comuniquen sus observaciones. En nuestra opinión, independientemente de la intención subyacente, la cobertura resultante de los reporteros asignados a las formaciones estadounidenses nunca produjo una interpretación auténtica de los acontecimientos tal y como se desarrollaron. No solo los reportajes se retrasaban a menudo debido al uso de medios de comunicación tradicionales y un tipo de periodismo lento, sino que los lectores comprendían que las imágenes y los artículos estaban sujetos a una cuidadosa revisión, si no por el Ejército, entonces por los ejecutivos de las cadenas.

Ucrania, por otra parte, parece haber hecho pocos esfuerzos para asignar reporteros a las unidades o tener un guion listo, al menos para los corresponsales internacionales. En su lugar, ya sea por diseño o por necesidad, Ucrania ha distribuido con frecuencia imágenes en directo junto con los anuncios de los soldados sobre las operaciones y los resultados. Aunque algunas de las imágenes difundidas por el ejército ucraniano parecen haber pasado por una revisión editorial, rara vez los clips contienen superposiciones narrativas, análisis de expertos o propaganda abierta. Al dejar que sus soldados y el poder de las imágenes cuenten la historia, Ucrania ha conseguido un registro más auténtico de su resistencia. En nuestra opinión, la ausencia de reporteros asignados y de entrevistas cuidadosamente preparadas ha contribuido a la masiva afluencia de apoyo internacional al ejército y líderes políticos ucranianos.

Usar las IO militares para reforzar los mensajes políticos. Ucrania también ha aprovechado las imágenes y narrativas militares para validar y reforzar las decisiones y los mensajes de sus dirigentes políticos. Zelensky y sus principales ministros han hecho gala de una notable disciplina a la hora de articular un mensaje unificado dirigido a Rusia (Ucrania resistirá hasta el final), a los ciudadanos ucranianos (sus dirigentes están aquí, permanecerán aquí y sufrirán con ustedes) y a los países de la OTAN (necesitamos su ayuda y agradecemos su asistencia). Estos temas se comunican a través de las plataformas de los medios

sociales y se repiten en cada discurso, conferencia de prensa y reunión con dignatarios extranjeros.

Las imágenes del campo de batalla publicadas por el ejército ucraniano y su infraestructura de apoyo orgánico refuerzan el mensaje político del gobierno. Cuando las fuerzas de la OTAN empezaron a suministrar a Ucrania misiles guiados antitanque, por ejemplo, el ejército ucraniano distribuyó vídeos de unidades de combate desembarcando con gratitud armas ligeras antitanque de nueva generación británicas y utilizando misiles Javelin para inutilizar vehículos blindados rusos. Junto con las impresionantes imágenes de la devastación causada por la artillería y los ataques de misiles rusos, y las fotografías publicadas selectivamente de civiles heridos, esta campaña coordinada de IO hizo muy difícil que los países de la OTAN se negaran a proporcionar ayuda adicional.

Del mismo modo, Ucrania ha optado por una transparencia total en la publicación de los esfuerzos militares rusos para perturbar o eliminar a sus dirigentes políticos. Por ejemplo, mientras Zelensky y sus asesores militares y civiles hacen públicas sus actividades a diario, se reúnen con las unidades de combate y hacen hincapié en su compromiso de mantener el rumbo, el ejército ucraniano ha hecho públicas, de forma selectiva, las pruebas de que las unidades rusas han intentado matar a Zelensky y hacerse con el control de las instituciones políticas<sup>46</sup>. La narrativa simultánea de un líder político que se niega a abandonar a su pueblo mientras sobrevive repetidamente a ataques de decapitación militar que burlan el derecho internacional ha contribuido a impulsar a Zelensky a la prominencia mundial al tiempo que ha socavado aún más la reputación del presidente Vladimir Putin.

### Narrativas temáticas

También es importante destacar el enfoque temático de la campaña de IO de Ucrania, ya que estas narrativas han resonado en una audiencia global que, antes de que estallaran las hostilidades, parecía notablemente desinteresada en los asuntos ucranianos.

Actuación del ejército ucraniano en el campo de batalla. Quizás el tema más frecuente de las IO ucranianas es destacar el éxito de sus fuerzas al enfrentarse a unidades rusas. Los vídeos de equipos ucranianos de ametralladoras antiaéreas tendiendo emboscadas a los blindados rusos o devastando las



(Captura de pantalla de Twitter/@profgalloway)

columnas de suministros tienen mucha más fuerza narrativa que el más bello artículo periodístico favorable. Del mismo modo, los vídeos de las unidades antiaéreas ucranianas enfrentándose con éxito a los helicópteros y aviones de ataque rusos han levantado el ánimo de los centros de población atacados.

Crímenes de guerra rusos. El ejército ucraniano

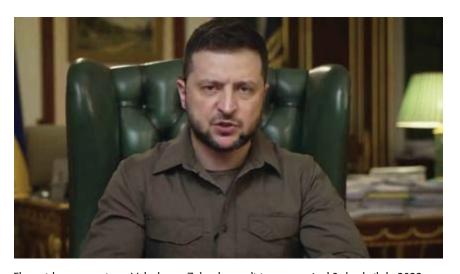
también ha hecho hincapié en las tácticas rusas que potencialmente violan el derecho internacional. En

particular, tanto el ejército como el gobierno ucraniano han difundido un gran volumen de vídeos que demuestran el uso indiscriminado de artillería pesada, artillería de cohetes y armas termobáricas contra centros de población. Recientemente, el ejército ucraniano se ha centrado en mostrar las condiciones del teatro de operaciones oriental, donde las fuerzas rusas han sitiado Mariupol. Las imágenes y los vídeos, que a menudo se comparten en las redes sociales sin narración, han eliminado cualquier posibilidad de que Rusia defienda de forma plausible

sus objetivos de guerra y han aumentado el apoyo internacional a la resistencia.

Dificultades logísticas rusas. Si bien la mayoría de los esfuerzos de IO del ejército ucraniano se centran en documentar su eficacia en el combate, también han priorizado documentar el fracaso constante de las fuerzas rusas en la protección de sus columnas de suministro y su pobre rendimiento logístico. Las redes sociales están llenas de vídeos de ataques del ejército ucraniano a camiones y transportes rusos, e imágenes similares de equipos rusos capturados que revelan un mantenimiento deficiente, alimentos y agua insuficientes y la ausencia de suministros médicos adecuados. Aunque parte de la documentación es claramente posterior a los hechos y puede provenir de fuentes civiles, también hay abundantes imágenes filmadas por la infantería del ejército ucraniano durante o poco después de los enfrentamientos. Es importante destacar que los soldados rusos capturados o abatidos por las fuerzas ucranianas han estado a menudo en posesión de dispositivos móviles, y hay informes que indican que Ucrania ha centrado sus esfuerzos de IO para que los rusos puedan acceder a las imágenes de combate. De este modo, los soldados rusos, íntimamente conscientes de la escasez, son objeto de una mayor desmoralización en forma de anuncios diarios sobre la destrucción de suministros adicionales.

**Declaraciones de prisioneros rusos.** Uno de los momentos más significativos de las IO se produjo el 9 de marzo, cuando funcionarios ucranianos hicieron



El presidente ucraniano, Volodymyr Zelensky, se dirige a su país el 3 de abril de 2022 tras la masacre de civiles ucranianos por parte de las fuerzas militares rusas en Bucha. (Captura de pantalla de YouTube/Presidente de Ucrania)

públicas entrevistas realizadas a prisioneros rusos capturados durante operaciones de combate<sup>47</sup>. Cada uno de los prisioneros afirmó que estaba hablando con los medios de comunicación de forma voluntaria y proporcionaron sorprendentes revelaciones sobre la conducta de los altos cargos rusos antes de la invasión. En concreto, los soldados rusos declararon que el personal alistado no recibió ningún aviso previo de la invasión ni recibió orientaciones sobre los planes operacionales. Los soldados también declararon que había escasez de alimentos, suministros médicos y ropa adecuada. Por último, los soldados afirmaron haber sido mal informados tanto del objetivo de la operación como de la recepción que debían esperar por parte del ejército y civiles ucranianos. Y dado que Ucrania permitió que los soldados hablaran en lugar de darles guiones y organizar entrevistas con los medios de comunicación, el mensaje resonó con la población civil de los países de la OTAN que ayudaban al ejército ucraniano con municiones críticas.

Hazañas. El ejército ucraniano también ha priorizado la difusión de relatos en torno a las hazañas. Al principio del conflicto, el centro de estas narraciones fue el potencialmente mítico «fantasma de Kiev», el piloto de un MiG-29 supuestamente responsable de derribar varios aviones enemigos<sup>48</sup>. Después, los medios de comunicación ucranianos y el ejército alabaron la acción heroica del ingeniero de combate Vitaliy Skakun, que se sacrificó para completar la demolición del puente Genichesky en el istmo de Crimea<sup>49</sup>. Por último, se enfatizó el enfrentamiento entre una fragata rusa y un pequeño destacamento de personal ucraniano en la isla de la Serpiente<sup>50</sup>. En un principio, los informes sugirieron que cuando la fragata exigió que los ucranianos se rindieran, el personal ucraniano respondió con obscenidades y fueron asesinados hasta el último hombre. Más tarde se reconoció que los rusos simplemente capturaron la isla y los soldados ucranianos que se encontraban en ella, pero para ese entonces, la imagen de la determinación ucraniana resonaba en la conciencia mundial.

La tendencia del ejército ucraniano a exagerar pone de manifiesto una importante lección para las futuras LSCO. El Ejército no puede esperar que los medios de comunicación nacionales den la misma flexibilidad a las declaraciones o narraciones públicas que los medios internacionales han concedido a Ucrania. En muchos sentidos, los medios de comunicación internacionales han sido tolerantes con los errores factuales de Ucrania. Eso no ocurrirá con el Ejército de EUA. Cada error o exageración, sin importar la fuente, será ampliado y citado como prueba de deshonestidad. Por lo tanto, es imperativo que todos los comandantes que ejecuten las IO insistan en que los hechos guíen la narrativa e instruyan a sus subordinados a omitir una publicación por completo si contiene contradicciones y narrativas falsas.

Comparecencias presidenciales. Seríamos negligentes si no habláramos de los llamados y declaraciones de Zelensky. Desde el atuendo táctico que se puso tras el inicio de la invasión hasta su épico video en las calles de Kiev, cuando refutó personalmente los informes rusos de que había huido de la capital, el presidente ucraniano se ha convertido en un componente fundamental de la ofensiva del ejército<sup>51</sup>. Podría decirse que el uso agresivo de los medios sociales por parte de Zelensky, en forma de declaraciones en Twitter y de peticiones de ayuda militar en directo, fue el factor decisivo para convencer a los países de la OTAN de que aumentaran su apoyo militar. Él también adquirió un estatus legendario cuando rechazó la propuesta de Estados Unidos de evacuar Kiev, supuestamente diciendo a los funcionarios del Departamento de Estado que «necesitaba municiones, no un viaje». A través de estas y otras declaraciones directas, y de los llamados a los gobiernos de la OTAN, el presidente ha reforzado los efectos de las IO en el exterior y ha generado un apoyo masivo a Ucrania por todo el mundo. Las repetidas y ampliamente publicitadas visitas de Zelensky al frente han corroborado la emergente narrativa de su heroísmo.

Humillar y burlarse del adversario. El último tema de las IO que queremos destacar es el uso del humor para humillar al adversario ante la opinión pública internacional. De todas las narrativas del ejército ucraniano para desacreditar al ejército ruso, ninguna ha tenido más impacto que los repetidos vídeos de agricultores ucranianos utilizando tractores John Deere para remolcar vehículos militares rusos abandonados o inutilizados. La imagen de múltiples tanques T-90 y sistemas avanzados de defensa antiaérea arrastrados detrás de tractores ucranianos tras quedarse sin gasolina o sufrir averías mecánicas es ahora un meme global de la incompetencia militar rusa. Una vez más, la relativa ausencia de comentarios o de ediciones importantes

hace que estos relatos sean más convincentes. Si bien los equipos de IO pueden identificar o tomar estos vídeos y aumentar su circulación, el ejército ucraniano han permitido en gran medida que las imágenes hablen por sí solas, legitimando una historia ya convincente.

### Recomendaciones y advertencias

Si la guerra en Ucrania ofrece un destello de lo que el Ejército de EUA podría esperar en el futuro —y creemos que así es—, las LSCO ofrecerán un terreno fértil para las IO. Hay tres características de las LSCO contra adversarios con capacidades similares que hacen que las actividades de IO sean especialmente adecuadas para tal entorno.

En primer lugar, dado que se librarán probablemente contra otros grandes ejércitos, las LSCO ofrecen una oportunidad sin precedentes para atacar el punto de unión entre la cúpula militar, la cúpula política y el apoyo popular del adversario, lo que supone un cambio radical respecto a las recientes campañas de contrainsurgencia.

En segundo lugar, los dispositivos digitales formarán parte de cualquier conflicto futuro. Incluso si el Ejército mantiene sus actuales restricciones sobre los dispositivos personales, los futuros adversarios podrían no hacerlo. También prevemos que todos los no combatientes tendrán acceso a múltiples plataformas digitales. En Ucrania, por ejemplo, las últimas cifras muestran que al menos el 70% de la población tiene acceso a Internet, mientras que el 87% tiene acceso a una red 4G/LTE<sup>52</sup>. Por lo tanto, los encargados de las IO tendrán una amplia gama de opciones para generar influencia.

Para prevalecer en esta prueba de voluntades, el ejército debe identificar rápidamente los objetivos de IO que se ajusten a los objetivos tácticos, enviar información, evaluar el impacto y prepararse para el siguiente ciclo, garantizando al mismo tiempo la coordinación adecuada con las autoridades civiles. Este ritmo operacional rápido — que con casi toda seguridad caracterizará los futuros enfrentamientos del Ejército de EUA— es fundamentalmente incompatible con la idea de gestionar las IO por encima del nivel de la brigada. Como se señaló anteriormente, Ucrania ha desplegado toda su infraestructura informática civil junto a expertos en IO y combatientes para agilizar el ciclo de selección y distribución. Las actuales estrategias de IO del Ejército de EUA no tienen en cuenta en absoluto el ritmo y la escala de las LSCO.

### Recomendaciones políticas

Con la esperanza de ayudar al Ejército de EUA a capitalizar el éxito del ejército ucraniano y a implementar modificaciones prudentes en la actual doctrina de IO que sean adecuadas para las LSCO contra adversario con capacidades similares, ofrecemos humildemente las siguientes recomendaciones:

En primer lugar, recomendamos que se revise la doctrina del Ejército para exigir la incorporación de las IO en todas las declaraciones de intención del comandante, al menos en el nivel de brigada de combate y superior. La intención del comandante con respecto a las IO debe articularse en la declaración que describe el propósito de la operación (que a menudo aborda el marco operacional) o el estado final que la operación pretende alcanzar.



En Ucrania, por ejemplo, las últimas cifras muestran que al menos el 70% de la población tiene acceso a Internet, mientras que el 87% tiene acceso a una red 4G/LTE. Por lo tanto, los encargados de las IO tendrán una amplia gama de opciones para generar influencia.



En tercer lugar, el ritmo y la escala de las LSCO requerirán un ciclo de decisión para las IO más rápido y con más participantes. El ejército ucraniano libra actualmente una LSCO en tres frentes, cada uno con varios comandantes por encima del nivel de brigada y en proximidad directa a la población civil.

La incorporación de las IO en la intención del comandante garantizará que los comandantes subalternos hagan lo mismo en sus propios procesos de orientación y despliegue de las unidades tácticas. En la actualidad, las IO suelen estar ausentes de la intención del comandante. En su lugar, la mayoría de los estados mayores por

encima de la brigada preparan una declaración de intenciones separada centrada específicamente en las IO y la relegan a un anexo en la orden base. Por lo tanto, no es de extrañar que las IO sigan siendo una consideración secundaria en la planificación y ejecución de las LSCO. Al exigir a los comandantes de combate que aborden las IO antes de que comience la planificación operacional, el Ejército tiene que asegurarse de que las IO ocupen

vez más a sus empleados para que utilicen los medios sociales y otras herramientas digitales para promover los objetivos corporativos y comercializar productos e ideas mientras siguen las declaraciones de los competidores para identificar oportunidades de captar cuota de mercado. Por lo general, las empresas que confieren a los empleados júniores e intermedios en puestos de cara al público (como ventas, marketing, diversidad e inclusión



Las empresas que confían y educan a su personal en el ámbito de la información obtienen mejores resultados. Creemos que lo mismo ocurrirá con las unidades del Ejército en las LSCO del futuro.



un lugar destacado en el planteamiento de todos los comandantes de cara a futuros enfrentamientos.

En segundo lugar, el Ejército y la fuerza conjunta deben debatir el nivel adecuado de control para las IO y los PA durante las LSCO. De acuerdo con las recomendaciones de la ADP 6-0, el debate debe centrarse en el grado de autoridad y ejecución adecuado para cada situación. En nuestra opinión, para obtener éxito en las IO, será necesario menos control por parte de los escalones por encima del nivel de brigada. Cuanto más consolidados estén las IO y los PA en los niveles de división y brigada, menos probable será que el Ejército consiga los resultados que se ven en Ucrania. No se trata de una idea revolucionaria; el núcleo del enfoque del Ejército sobre el mando tipo misión consiste en empoderar a los subordinados siempre que sea posible y apropiado. De este modo, los líderes en el punto de contacto no necesariamente estarían llevando a cabo una IO independiente, sino más bien contribuyendo rápidamente a los hechos y narrativas relevantes que solo se aprecian en la línea de vanguardia de las tropas mediante el empleo de dispositivos integrados —teléfonos Samsung con cámaras de la Red Táctica Integrada— para impulsar el ritmo de las IO al mismo tiempo que impulsan sus propios hechos y narrativas a través de operaciones psicológicas.

Esto conlleva un cierto nivel de riesgo para los comandantes de alto rango, aunque las investigaciones en el sector privado demuestran que vale la pena tal riesgo. En los últimos años, las empresas han empoderado cada y gestión de proveedores) discreción para publicar en las redes sociales enfatizan la formación, las mejores prácticas y la supervisión para garantizar el cumplimiento de la legislación federal y la misión y los objetivos de la organización, el equivalente civil de la intención del comandante. Las empresas que dan este salto descubren por lo general que los empleados aprecian la confianza y la responsabilidad conferidas, utilizan la discreción proporcionada para reforzar las relaciones con los clientes y mejoran la productividad y la rentabilidad<sup>53</sup>. Hay relativamente pocos casos en los que los empleados (a diferencia de activistas, hackers o competidores) hayan utilizado los medios sociales para revelar secretos comerciales, divulgar información confidencial o comprometer de otro modo los intereses corporativos. Resumiendo, las empresas que confían y educan a su personal en el ámbito de la información obtienen mejores resultados. Creemos que lo mismo ocurrirá con las unidades del Ejército en las LSCO del futuro.

En tercer lugar, el Ejército y la fuerza conjunta deben permitir a los escalones del nivel táctico realizar actividades de IO y AP. Esto no es solo una cuestión de doctrina y mando tipo misión. Producir resultados tácticos de IO requerirá evaluar la infraestructura tecnológica, la dotación de personal y el equipo proporcionado a los soldados en el frente. El Ejército también debe revisar las políticas que rigen el empleo de equipos militares, incluyendo los dispositivos Samsung actualmente utilizados como parte de la Red Táctica Integrada, y la posible viabilidad de los dispositivos de propiedad personal para uso oficial.

En cuarto lugar, como hemos señalado anteriormente, el Ejército como institución debe hacer hincapié en la educación en materia de IO, empezando por la formación de oficiales nuevos y suboficiales. En la actualidad, la formación en materia de IO para los combatientes tácticos es, en el mejor de los casos, superficial. Como resultado, los oficiales y suboficiales de menor rango carecen de la base profesional para llevar a cabo una IO ofensiva. Y lo que es más importante, sin una comprensión doctrinal de las IO, los soldados más vulnerables a las IO enemigas en el campo de batalla podrían tener dificultades para reconocer y mitigar los efectos adversos. Ciertamente, carecerán de la agilidad intelectual para saber cómo su percepción del campo de batalla puede contribuir de forma tangible a la línea de esfuerzo de las IO de su comandante de batallón. La actual generación de líderes de pelotón y compañía tuvo acceso a la tecnología de los teléfonos inteligentes desde la edad en que razonablemente pudieron adquirir conocimientos digitales. Esta generación posee una familiaridad sin precedentes con la tecnología y habilidades para influir. Ahora le corresponde al Ejército educar a los líderes tácticos sobre cómo esa habilidad contribuye al marco operacional más amplio.

En quinto lugar, las metodologías de selección de objetivos del Ejército y conjuntas proporcionan un medio fácilmente disponible para la ejecución de las IO en operaciones multidominio. Las juntas de selección de objetivos no deben permitir que las IO sean eclipsadas por los efectos letales. Para ello, puede ser necesario dotar a las juntas de un experto en IO, ya que el oficial de PA de la brigada de combate no puede llevar a cabo

más rápidos que los ciclos de objetivos letales. Las juntas de selección de objetivos de las brigadas se reúnen rutinariamente basándose en el ciclo de asignación de tareas aéreas. El ciclo de asignación de tareas generalmente ocurre cada veinticuatro horas y proyecta los medios durante setenta y dos horas. Podría decirse que un ciclo de influencia de los medios sociales se repetirá varias veces dentro de un mismo ciclo de asignación de tareas, haciendo que las juntas de selección de objetivos sean más reactivas que ofensivas. En cualquiera de los casos, estos procesos deberían incorporarse a la selección de objetivos y a los procedimientos operativos estándares de la unidad, incluso si el resultado es la creación de una junta de selección de objetivos para las IO separada.

En sexto lugar, el Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de EUA debe redoblar su inversión en la Red de Operaciones de Información (ION), una serie de redes de Internet cerradas que contribuyen a un entorno de entrenamientos realistas en los centros de entrenamiento de combate (CTC). En la actualidad, la ION alberga aplicaciones que imitan a las más populares de las redes sociales y permite la interacción de un número limitado de dispositivos, tanto amigos como enemigos. Hasta la fecha, la ION y sus aplicaciones se utilizan en gran medida para la inteligencia de fuente abierta y menos para las IO<sup>55</sup>. Las mejoras en la ION deben incluir un aumento en el número de teléfonos distribuidos en consonancia con el número de teléfonos en el campo de batalla de las LSCO, una actualización completa de la capacidad 4G/LTE de la red, y la evolución continua de las aplicaciones en uso para



La actual generación de líderes de pelotón y compañía tuvo acceso a la tecnología de los teléfonos inteligentes desde la edad en que razonablemente pudieron adquirir conocimientos digitales. Esta generación posee una familiaridad sin precedentes con la tecnología y habilidades para influir.



razonablemente actividades de asuntos públicos y seguir siendo un miembro activo del equipo de selección de objetivos<sup>54</sup>. El Ejército también debería evaluar las hipótesis sobre el ritmo de las IO durante las LSCO. Al hacerlo, junto con la fuerza conjunta, se darán cuenta que los ciclos de selección de objetivos para las IO son

replicar mejor la calidad y la plétora de aplicaciones de medios sociales disponibles en todo el mundo. Además, se debería incentivar a las unidades que se forman en los CTC para que utilicen más la ION y apoyen las IO en el ámbito cognitivo. Con las mejoras en la educación, la dotación, la doctrina y las

técnicas de las IO, los CTC y la ION se convertirán en el campo de pruebas para las IO.

En séptimo lugar, el Ejército debería incorporar la aplicación táctica de las IO en las futuras ediciones de los FM 3-13 y FM 3-61 como también en los planes de estudio del MCCC y de la CGSC.

estrategias de información de las empresas nacionales. The Economist, entre otros, ha destacado en repetidas ocasiones las contribuciones del sector privado ucraniano. El sector privado de Estados Unidos es líder mundial en el uso de la información para persuadir, informar, competir e influir en el



El Ejército puede fijarse en los esfuerzos del antiguo subsecretario de Adquisiciones de la Fuerza Aérea, William Roper, quien hizo enormes progresos en la base industrial de defensa e incorporó la participación de empresas privadas de vanguardia especializadas en sensores, desarrollo de software y ciencia de materiales.



Creemos que la doctrina de las IO debería proporcionar a los oficiales de maniobra y planificación una comprensión funcional que se adapte fácilmente a las futuras LSCO y un menú práctico y flexible de técnicas y opciones que permita lograr efectos en el campo de batalla. Las IO son una capacidad relativamente sencilla. No es más difícil de comprender intelectualmente que la doctrina de fuerza letal que los oficiales subalternos deben dominar antes de ganarse el derecho a dirigir las tropas en combate. Sin embargo, el potencial de combate de las IO, en nuestra opinión, se ve demasiado a menudo oscurecido por el lenguaje altamente abstracto y técnico que se utiliza para transmitir la doctrina.

Las exigencias para los oficiales de maniobra y sus homólogos de grado superior en los estados mayores de batallones y brigadas son considerables. En el entorno de planificación de alta presión y ritmo rápido que caracterizará las futuras LSCO, es sencillamente poco realista esperar que los oficiales y suboficiales de estado mayor y maniobra ejecuten campañas de IO eficaces cuando la doctrina es abstracta y conceptual en lugar de práctica.

El Ejército se destaca en su capacidad para transformar conceptos complejos de fuerza letal en materiales accesibles para su rápida absorción y aplicación en un entorno táctico. Lo mismo debería ocurrir con las IO. Dada la ausencia de estas en casi toda la formación de oficiales, apoyamos el desarrollo de una doctrina de IO concreta y accesible que permita una rápida asimilación e implementación de los principios al campo de batalla.

En octavo lugar, el Ejército no necesita reinventar la rueda. Las campañas de IO ejecutadas por Ucrania tienen sus raíces en los medios sociales y las comportamiento. El Ejército haría una tontería si no aprovechara esa experiencia.

El espantoso comportamiento de las fuerzas rusas en Ucrania también ofrece al Ejército una base conveniente para entablar conversaciones con las empresas que impulsan en gran medida la revolución de las IO. Cualquier argumento sobre los valores relativos de Estados Unidos y sus adversarios se ha desvanecido en los últimos tres años y el uso indiscriminado de la artillería rusa en Ucrania y la negación de China a condenar estos actos han servido como el último clavo en el ataúd. El Ejército debería aprovechar este momento para incorporar la experiencia del sector privado y reforzar las capacidades de las IO. En cuanto a las lecciones de expansión, el Ejército puede fijarse en los esfuerzos del antiguo subsecretario de Adquisiciones de la Fuerza Aérea, William Roper, quien hizo enormes progresos en la base industrial de defensa e incorporó la participación de empresas privadas de vanguardia especializadas en sensores, desarrollo de software y ciencia de materiales.

### **Advertencias**

Hacemos estas recomendaciones siendo conscientes de varias realidades subyacentes. En primer lugar, el liderazgo del Ejército y de las fuerzas conjuntas pueden plantear preguntas legítimas sobre la relación entre las IO tácticas y el aumento de los riesgos para la seguridad de la información y de las redes. No somos expertos en ciberseguridad o infraestructura de redes y tampoco pretendemos ofrecer soluciones a esta cuestión. Sin embargo, creemos que es posible

alcanzar un equilibrio adecuado entre las capacidades de IO a nivel táctico y la seguridad de la información.

El control de emisiones también es una preocupación legítima, al igual que el posible seguimiento geográfico de las unidades sobre el terreno. Sin embargo, es importante señalar que, a menos que los futuros despliegues del Ejército se produzcan en una zona despoblada, es probable que los no combatientes observen e informen de todos los movimientos y acciones de las unidades del Ejército que operen en suelo extranjero a través de dispositivos móviles u otros medios. Obsérvese que, en Ucrania, incluso cuando los civiles se abstienen de publicar información sobre las unidades del ejército que operan en sus proximidades, periodistas y expatriados de otros países han publicado vídeos y fotografías en tiempo real de soldados del ejército ucraniano que permiten identificar las unidades, evaluar su tamaño y escala, y su armamento. Las unidades del Ejército de EUA que participen en las LSCO producirán una enorme huella electromagnética que apenas se verá afectada por el uso de dispositivos móviles por parte de los soldados. Una vez más, creemos que el potencial de las IO como capacidad táctica requiere encontrar el equilibrio adecuado con el control de emisiones.

Por último, reconocemos el delicado equilibrio que existe entre una IO eficaz y el cumplimiento del Código Uniforme de Justicia Militar (UCMJ) y los Convenios de Ginebra. Algunas IO ucranianas, aunque podrían cumplir con los Convenios de Ginebra, probablemente entrarían en conflicto con el UCMJ o con las mejores prácticas existentes del Ejército de EUA sobre el tratamiento de los combatientes enemigos y las publicaciones sobre bajas enemigas. Y si la historia sirve de guía, las fuerzas del Ejército de EUA en la próxima guerra estarán sujetas a un escrutinio mucho mayor por parte de los medios de comunicación estadounidenses, que en general se han abstenido de criticar las IO ucranianas. La importancia del cumplimiento de los Convenios de Ginebra y del UCMJ refuerza aún más la necesidad de que el Ejército desarrolle módulos de formación eficaces para los oficiales y suboficiales a fin de garantizar que se proporcione una instrucción adecuada a todos los soldados en la punta de la lanza.

### Conclusión

Al escribir este artículo, nos guiamos por una convicción fundamental: que al desplegar con éxito las IO como una capacidad táctica de combate, el ejército ucraniano ha despejado cualquier duda sobre la importancia de estas operaciones como un componente central de la guerra moderna. El Ejército debe ejecutar las IO con eficiencia para dominar el campo de batalla en las LSCO del futuro.

En los últimos ocho años, el Ejército se ha enfocado en la competencia entre grandes potencias y como consecuencia, ha emprendido un esfuerzo sistemático para modernizar y optimizar sus capacidades de fuerza letal, su doctrina y su entrenamiento en vistas a hacer frente a adversarios con capacidades similares. Como parte de esa modernización, el Ejército ha adoptado cambios recientes en materia de municiones, C4/ISR y sistemas de aeronaves no tripuladas. Los combatientes del Ejército y los redactores de la doctrina, en nuestra opinión, merecen un gran reconocimiento por estos esfuerzos, especialmente teniendo en cuenta el cambio de enfoque del Ejército, que casi de la noche a la mañana pasó de la contrainsurgencia a la competencia entre grandes potencias.

Las IO son el único campo en el que el Ejército y la fuerza conjunta deben realizar mejoras significativas. Como mínimo, la experiencia de Ucrania demuestra la necesidad de que el Ejército desarrolle un enfoque práctico que haga hincapié en la capacidad de la información, en todas sus facetas modernas, para socavar la voluntad del enemigo.

En última instancia, todas las IO del ejército ucraniano —desde la celebración de las hazañas y las fotografías
de las columnas de suministros destruidas hasta los vídeos
de los soldados ucranianos abriendo los cargamentos de
misiles rusos— tienen un objetivo: socavar la moral y la
voluntad de luchar del enemigo. Los vídeos en TikTok
y las burlas en Telegram no son balas, pero en nuestra
opinión, el despliegue táctico de las IO ha contribuido de
forma significativa a la letalidad del ejército ucraniano.
Los numerosos informes sobre la baja moral de los rusos,
la huida de las unidades de élite a la primera señal de
contacto y el fratricidio entre el personal alistado y los
oficiales atestiguan la eficacia de las IO y su integración en
todos los aspectos de las operaciones de combate.

Nuestra evaluación de las capacidades e infraestructuras de las IO del Ejército de EUA sugiere que, de enfrentarnos mañana a un adversario con capacidades casi similares en una LSCO, no podríamos esperar igualar, y con razón, el nivel de éxito del ejército ucraniano. Esto debe cambiar y esperamos que este artículo facilite las difíciles conversaciones necesarias para rectificar las lagunas existentes en las capacidades de IO del Ejército.

### **Notas**

- 1. En la actualidad, el material de fuentes primarias de dominio público sobre la actual estrategia, políticas, procedimientos y entrenamiento de las operaciones de información de Ucrania es extremadamente limitado. Las conclusiones sobre la estrategia militar ucraniana que ofrecemos son, por lo tanto, preliminares y extraídas principalmente de la inteligencia de fuentes abiertas y pueden requerir ser complementadas o revisadas en base a la futura difusión de material de fuentes primarias.
- 2. Para más literatura sobre los esfuerzos de operaciones de información y asuntos públicos durante la Segunda Guerra Mundial, véase Anthony Rhodes, Propaganda: The Art of Persuasion: World War II (New York: Chelsea, 1988); John W. Dower, War Without Mercy: Race & Power in the Pacific War (New York: Pantheon, 1987); y Allen Winkler, The Politics of Propaganda: Office of War Information, 1942-1945 (New Haven, CT: Yale University Press, 1978). Para Vietnam, véase Caroline Page, U.S. Official Propaganda During the Vietnam War, 1965-1973: The Limits of Persuasion (New York: Bloomsburg Academic, 1981); y Robert W. Chandler, War of Ideas: the U.S. Propaganda Campaign in Vietnam (Boulder, CO: Westview Press, 1978). Para la operación Desert Storm, recomendamos Michael R. Gordon y Bernard R. Trainer, The General's War: The Inside Story of the Conflict in the Gulf (New York: Little, Brown, 1995).
- 3. Para más literatura sobre la revolución en asuntos militares, véase Elinor C. Sloan, *The Revolution in Military Affairs* (Montreal: McGill-Queen's University Press, 2002); Ashton B. Carter y William J. Perry, *Preventative Defense: A New Security Strategy for America* (Washington, DC: Brookings Institution Press, 1999); John Arquila y David Ronfeldt, *In Athena's Camp: Preparing for Conflict in the Information Age* (Santa Monica, CA: RAND Corporation, 1997); Roger C. Molander, Andrew S. Riddile y Peter A. Wilson, *Strategic Information Warfare: A New Face of War* (Santa Monica, CA: RAND Corporation, 1996); y Earl H. Tilford Jr., *The Revolution in Military Affairs: Prospects and Cautions* (Carlisle, PA: U.S. Army War College Press, 1995).
- 4. Molander, Riddile y Wilson, *Strategic Information Warfare*, 15–19.
- 5. En retrospectiva, resulta tentador clasificar la RMA como un intento erróneo de respaldar revisiones generales de la doctrina del Ejército, basadas en el potencial de combate especulativo de la tecnología inmadura y la guerra «centrada en la red». Los críticos de la RMA suelen invocar experimentos costosos y problemáticos como LandWarrior para desacreditar a toda una generación de académicos militares profesionales. Creemos que ese enfoque es simplista y no tiene en cuenta los presupuestos austeros y las obligaciones globales a las que se enfrentó el Ejército tras el colapso de la Unión Soviética, así como las dificultades para adaptarse a un orden mundial unipolar al tiempo que se aplicaban reducciones masivas de fuerzas convencionales. Visto en ese contexto, resulta evidente por qué la RMA resultó tan atractivo para los altos mandos de las fuerzas armadas que recibieron instrucciones de hacer más con menos.
  - 6. Paul E. Menoher Jr., «Force XXI: Redesigning the Army

- through Warfighting Experiments», *Military Intelligence Professional Bulletin* (abril-junio de 1996): 6–8, accedido 11 de abril de 2022, <a href="https://www.ikn.army.mil/apps/MIPBW/MIPB\_Issues/MIPB%20Apr%201996.pdf">https://www.ikn.army.mil/apps/MIPBW/MIPB\_Issues/MIPB%20Apr%201996.pdf</a>.
- 7. U.S. Army Training and Doctrine Command (TRADOC) Pamphlet 525-5, Force XXI Operations: A Concept for the Evolution of Full-Dimensional Operations for the Strategic Army of the Twenty-First Century (Fort Monroe, VA: TRADOC, 1 de agosto de 1994 [obsoleto]), Glossary-4.
- 8. Field Manual (FM) 100-6, Information Operations (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 27 de agosto de 1996 [obsoleto]), Glossary-7.
- 9. Robert J. Bunker, Information Operations and the Conduct of Land Warfare, Land Warfare Paper 31 (Arlington, VA: Association of the United States Army, 1998), accedido 11 de abril de 2022, <a href="https://www.ausa.org/sites/default/files/LWP-31-Information-Operations-and-the-Conduct-of-Land-Warfare.pdf">https://www.ausa.org/sites/default/files/LWP-31-Information-Operations-and-the-Conduct-of-Land-Warfare.pdf</a>.
  - 10. Ibid., 2.
- 11. Joint Chiefs of Staff, Concept for Future Joint Operations: Expanding Joint Vision 2010 (Fort Monroe, VA: Joint Warfighting Center, 1997), 85.
  - 12. Ibid.
- 13. Gordon R. Sullivan y James M. Dubik, *War in the Information Age* (Carlisle, PA: Strategic Studies Institute, U.S. Army War College, 6 de junio de 1994).
- 14. Department of Defense (DOD), *Quadrennial Defense Review Report* (Washington, DC: DOD, 30 de septiembre de 2001), 43.
- 15. DOD, Information Operations Roadmap (Washington, DC: DOD, 30 de octubre 2003).
  - 16. Ibid., 4.
- 17. Peter W. Singer, «Winning the War of Words: Information Warfare in Afghanistan», Brookings Institution, 23 de octubre de 2001, accedido 11 de abril de 2022, <a href="https://www.brookings.edu/research/winning-the-war-of-words-information-warfare-in-afghanistan/">https://www.brookings.edu/research/winning-the-war-of-words-information-warfare-in-afghanistan/</a> (el documento destaca los malos resultados de las IO del Ejército durante las primeras campañas en Afganistán).
- 18. U.S. Army Combined Arms Center (USACAC) Center for Army Lessons Learned (CALL) Report No. 08-31, *Gap Analysis: Information Operations Tactics, Techniques, and Procedures* (Fort Leavenworth, KS: USACAC CALL, mayo de 2008); CALL Initial Impressions Report, *III Corps as Multinational Corps Iraq, December 2006-February 2008* (Fort Leavenworth, KS: USACAC CALL, n.d.); USACAC CALL, *Tactical Commander's Handbook: Information Operations* (Fort Leavenworth, KS: USACAC CALL, mayo de 2005).
- 19. Esta dinámica se ajusta a la experiencia personal del autor Theodore Kleisner como comandante de compañía en la 82ª División Aerotransportada, donde sirvió como miembro del Consejo de Distrito de Shullah en Bagdad y tuvo la autoridad para operar y reunirse con los líderes locales, dentro de la intención definida de sus oficiales superiores.
  - 20. Ibid.
  - 21. Kleisner sirvió como J-3 y comandante de la Fuerza

Combinada de Operaciones Especiales durante cuatro despliegues de 2010 a 2013 en Afganistán. Esta declaración refleja su experiencia profesional en esas misiones.

- 22. Dan Kuehl, «Introduction: 'Brother, Can You Spare Me a DIME?'», en *Information Warfare: Separating Hype from Reality*, ed. Leigh Augustine (Dulles, VA: Potomac Books, 2007), 1.
- 23. Corey D. Schou, J. Ryan y Leigh Armistead, «Developing an Academic Curriculum in Information Operations: The First Steps», Journal of Information Warfare 8, nro. 3 (2009): 50.
  - 24. Ibid.
- 25. Joint Chiefs of Staff, Joint Concept for Operating in the Information Environment (JCOIE) (Washington, DC: DOD, 25 de julio de 2018), iii.
  - 26. Ibid., viii (énfasis añadido).
- 27. Michael X. Garrett, «Winning at the Point of Contact», Army.mil, 13 de agosto de 2020, accedido 11 de abril de 2022, <a href="https://www.army.mil/article/238107/winning\_at\_the\_point\_of\_contact">https://www.army.mil/article/238107/winning\_at\_the\_point\_of\_contact</a>.
- 28. Army Doctrine Publication 6-0, *Mission Command: Command and Control of Army Forces* (Washington, DC: U.S. Army Government Publishing Office [GPO], julio de 2019), 1-6.
- 29. FM 3-13, Information Operations (Washington, DC: U.S. GPO, 6 de diciembre de 2016), 1-2.
  - 30. *Ibid.*, 1-3.
  - 31. Ibid., 1-4.
- 32. *Ibid.*, 9-1–9-2. El FM 3-13, tal y como se interpreta actualmente, dedica dos páginas a las IO por debajo del nivel de brigada.
- 33. Los autores no pueden enfatizar lo suficiente que su deseo de que la futura doctrina para las IO se exprese en un lenguaje conciso y práctico no implica de ninguna manera que los oficiales superiores y subalternos son incapaces de comprender y procesar ideas complejas y abstractas o explicaciones técnicas. Más bien, los autores creen que, en las futuras operaciones de combate a gran escala, los oficiales de maniobra y de estado mayor encargados de planificar y ejecutar las IO en el punto de contacto operarán bajo una tensión increíble. Es posible que muchos oficiales tengan que aprender las IO «sobre la marcha», además de otras muchas responsabilidades. Por lo tanto, los autores creen que los manuales de campo de las IO deben proporcionar a los combatientes tácticos explicaciones y técnicas concretas y fácilmente aplicables para aprovechar este tipo de operaciones a nivel de brigada e inferior.
- 34. FM 3-61, Communication Strategy and Public Affairs Operations (Washington, DC: U.S. GPO, febrero de 2022).
- 35. Véase «Project Convergence», Army Futures Command, 2022, accedido 12 de abril de 2022, <a href="https://armyfuturescommand.com/convergence/">https://armyfuturescommand.com/convergence/</a> (aquí se abordan las características del Proyecto Convergencia y se describen la metodología y las áreas de interés); Stew Magnuson, «Army's Project Convergence Continues on 10-Year Learning Curve», National Defense (sitio web), 17 de diciembre de 2021, accedido 12 de abril de 2022, <a href="https://www.nationaldefensemagazine.org/articles/2021/12/17/armys-project-convergence-continues-on-10-year-learning-curve">https://www.nationaldefensemagazine.org/articles/2021/12/17/armys-project-convergence-continues-on-10-year-learning-curve</a>.
- 36. Entrevista del autor con un instructor del Centro de Excelencia de Maniobras para el Curso de Carrera de Capitán de Maniobras el 27 de marzo de 2022.
- 37. Análisis del autor del plan de lecciones de la Escuela de Comando y Estado Mayor General (CGSC) para las IO y

- entrevista con un redactor de doctrina del Ejército y antiguo instructor de la CGSC, Centro de Armas Combinadas del Ejército de EUA, Fort Leavenworth, Kansas, el 28 de marzo de 2022.
- 38. Michael Kofman y Ryan Evans, 11 Days In: Russia's Invasion Stumbles Forward (pódcast), War on the Rocks, 7 de marzo de 2022, accedido 14 de abril de 2022, <a href="https://warontherocks.com/2022/03/11-days-in-russias-invasion-stumbles-forward/">https://warontherocks.com/2022/03/11-days-in-russias-invasion-stumbles-forward/</a>.
- 39. Véase William R. Trotter, *The Winter War: The Russo-Finish War of 1939-1940* (London: Aurum Press, 1991).
- 40. Greg Jaffe y Dan Lamothe, «Russia's Failures in Ukraine Imbue Pentagon with Newfound Confidence», *Washington Post* (sitio web), 26 de marzo de 2022, accedido 13 de abril de 2022, <a href="https://www.washingtonpost.com/national-security/2022/03/26/russia-ukraine-pentagon-american-power/">https://www.washingtonpost.com/national-security/2022/03/26/russia-ukraine-pentagon-american-power/</a>.
- 41. No citamos a propósito ejemplos específicos de Twitter, Telegram, TikTok u otras plataformas para corroborar este punto y otros por varias razones. En primer lugar, el enorme volumen de las IO, la naturaleza efímera de muchas publicaciones y la dificultad de identificar la fuente original de una imagen o un vídeo (en contraposición a un retuit, una compartición o una copia). En segundo lugar, gran parte de la información que se difunde entre Ucrania y Rusia se distribuye por primera vez en una plataforma de mensajería encriptada (Telegram) que no estamos autorizados a utilizar profesionalmente. Tampoco tenemos la experiencia necesaria para encontrar y citar el contenido original de Telegram.
- 42. Michael Kofman y Ryan Evans, A New Phase of the Russo-Ukrainian War Begins (pódcast), War on the Rocks, 27 de marzo de 2022, accedido 12 de abril de 2022, https://warontherocks.com/2022/03/a-new-phase-of-the-russo-ukrainian-war-begins/. Un factor que también puede contribuir al carácter descentralizado y orgánico de las IO ucranianas es el alto grado de independencia operacional que ejercen los comandantes de los distritos militares del ejército y la relativa autonomía ejercida por los funcionarios locales elegidos en el sistema constitucional de Ucrania.
- 43. Sinead Baker, «Video Appearing to Show Ukraine Forces Shooting Russian Prisoners Seems Plausible but Remains Unverified, Experts Say», Business Insider, 29 de marzo de 2022, accedido 12 de abril de 2022, https://www.businessinsider.com/video-ukrainians-apparently-shooting-russian-prisoners-plausible-not-verified-experts-2022-3. Hay una excepción. El 28 de marzo de 2022, en Telegram apareció un video de dudosa legitimidad que pretendía mostrar a soldados ucranianos atacando a prisioneros rusos. El gobierno ucraniano ha cuestionado la autenticidad del vídeo, pero ha declarado que llevará a cabo una investigación completa y que se toma el asunto «extremadamente en serio». En opinión de los autores, aunque el vídeo sea auténtico, la ausencia de otros, tras más de cuatro semanas de brutal guerra urbana, y teniendo en cuenta la variada mezcla de soldados profesionales, milicias y voluntarios internacionales que defienden Ucrania, sigue siendo una poderosa prueba de la eficacia de la política ucraniana.
- 44. «The Invasion of Ukraine Is Not the First Social Media War, but It Is the Most Viral», *The Economist* (sitio web), 26 de marzo de 2022, accedido 12 de abril de 2022, <a href="https://www.economist.com/international/the-invasion-of-ukraine-is-not-the-first-social-media-war-but-it-is-the-most-viral/21808456;">https://www.economist.com/international/the-invasion-of-ukraine-is-not-the-first-social-media-war-but-it-is-the-most-viral/21808456;</a> Missy Ryan et al., «Outmatched in Military Might, Ukraine Has Excelled in the Information War», Washington Post (sitio web),

16 de marzo de 2022, accedido 12 de abril de 2022, <a href="https://www.washingtonpost.com/national-security/2022/03/16/ukra-ine-zelensky-information-war/">https://www.washingtonpost.com/national-security/2022/03/16/ukra-ine-zelensky-information-war/</a> (aquí se abordan características clave de la campaña de IO de Ucrania)

- 45. Ibid.
- 46. Véase Gerrard Kaonga, «Zelensky Has Survived Over a Dozen Assassination Attempts, Ukraine Claims», *Newsweek* (sitio web), 9 de marzo de 2022, accedido 12 de abril de 2022, <a href="https://www.newsweek.com/volodymyr-zelenskyy-assassination-attempt-killing-ukraine-president-russia-1686329">https://www.newsweek.com/volodymyr-zelenskyy-assassination-attempt-killing-ukraine-president-russia-1686329</a>.
- 47. Russian Prisoners of War in Ukraine Deliver a Message to Vladimir Putin, video de YouTube, publicado por «7News Australia», 9 de marzo de 2022, accedido 12 de abril de 2022, https://www.youtube.com/watch?v=tQDFmRJddWo.
- 48. Thomas Novelly, «Ukraine's Fighter Ace 'Ghost of Kyiv' May Be a Myth, but It's Lethal as War Morale», Military.com, 2 de marzo de 2022, accedido 12 de abril de 2022, <a href="https://www.military.com/daily-news/2022/03/02/ukraines-fighter-ace-ghost-of-kyiv-may-be-myth-its-lethal-war-morale.html">https://www.military.com/daily-news/2022/03/02/ukraines-fighter-ace-ghost-of-kyiv-may-be-myth-its-lethal-war-morale.html</a>.
- 49. Chloe Fulmer, «Ukraine Military Says Soldier Blew Himself Up on Bridge to Halt Russian Advance», The Hill, 25 de febrero de 2022, accedido 12 de abril de 2022, <a href="https://thehill.com/policy/international/russia/595914-ukraine-military-says-soldier-blew-himself-up-on-bridge-to-halt">https://thehill.com/policy/international/russia/595914-ukraine-military-says-soldier-blew-himself-up-on-bridge-to-halt</a>.
- 50. Bill Chappell, «Snake Island Sailors Are Freed as Ukraine and Russia Conduct Prisoner Exchange», NPR, 24 de

- marzo de 2022, accedido 12 de abril de 2022, https://www.npr.org/2022/03/24/1088593653/snake-island-sailors-freed-prisoner-swap.
- 51. Ukrainian President Volodymyr Zelenskyy Shares a Message from Kyiv, video de YouTube, publicado por «USA Today», 25 de febrero de 2022, accedido 12 de abril de 2022, <a href="https://www.youtube.com/watch?v=tLv9lgcoNe8">https://www.youtube.com/watch?v=tLv9lgcoNe8</a>.
- 52. International Telecommunications Union Office for Europe, *Ukraine: Digital Development Country Profile* (Geneva: International Telecommunications Union, febrero de 2022), 6, accedido 12 de abril de 2022, <a href="https://www.itu.int/en/ITU-D/Regional-Presence/Europe/Pages/Publications/Publications.aspx">https://www.itu.int/en/ITU-D/Regional-Presence/Europe/Pages/Publications/Publications.aspx</a>.
- 53. Como parte de su práctica jurídica, el autor Trevor Garmey asesora con frecuencia a empresas multinacionales sobre cómo mitigar los riesgos a la reputación e imparte formación y mejores prácticas para el uso de los medios sociales por parte de los empleados. Las conclusiones de este párrafo reflejan las lecciones aprendidas de su experiencia profesional.
- 54. Esta recomendación será cada vez más prudente después de que el ajuste de la tabla modificada de organización y equipo para el año fiscal 2023 elimine a los oficiales de asuntos públicos de los cuarteles generales a nivel de brigada. Esto dejaría a las brigadas sin expertos en IO.
- 55. Entrevistas del autor con un antiguo observador/entrenador de inteligencia militar y con un actual jefe sénior del Centro de Entrenamiento para la Preparación Conjunta el 27 de marzo de 2022.



El sargento Keith Bradley, francotirador de la Compañía Alfa, 1er Batallón, 17º Regimiento de Infantería, con su M-107 el 10 de febrero de 2010 durante la operación Helmand Spider en Badula Qulp, Afganistán. Los soldados son esenciales en la toma de decisiones porque los seres humanos se enfrentan a la ambigüedad mejor que las máquinas. La automatización mejora el rendimiento humano, pero no lo sustituye. (Foto: Sargento segundo Efrén López, Fuerza Aérea de EUA)

# Automatización de los puestos de mando

Coronel (ret.) Harry D. Tunnell IV, PhD, Ejército de EUA

Dominar la toma de decisiones es «la capacidad del comandante para percibir, comprender, decidir, actuar y evaluar con mayor rapidez y eficacia que el adversario».

-General John «Mike» Murray

utomatizar los puestos de mando significa aplicar tecnologías digitales para mejorar la velocidad y la calidad de los procesos de forma tácticamente significativa. El dominio de la toma de decisiones empieza en los puestos de mando y en la actualizad existe la tecnología suficiente para ello. Sin embargo, el puesto de mando «moderno» actual no es moderno en lo absoluto y carece de la infraestructura necesaria para dominar la toma de decisiones. Es cierto que ahora los puestos de mando disponen de computadoras y procesan un gran número de datos electrónicos. No obstante, la gestión

de los procesos de estado mayor esenciales para guiar a las unidades en el campo de batalla se basa en pasos manuales arcaicos y no en procesos modernos automatizados.

Desafortunadamente, demasiados líderes de alto rango no hacen hincapié en sistemas esenciales necesarios que permitirán dominar la toma de decisiones de forma más eficaz en la actualidad. En su lugar, se centran en tecnologías muy avanzadas que probablemente tomarán décadas para que maduren. La inteligencia artificial, la idea de que las máquinas pueden imitar los procesos cognitivos humanos, es ejemplo de ello. Pero está tecnología no servirá los intereses del Ejército en el futuro próximo. El Dr. Michael Jordan, pionero de la inteligencia artificial, explica que las computadoras no podrán razonar de forma abstracta sobre situaciones de la vida real como lo hacen los humanos en un futuro previsible<sup>1</sup>. Si el Ejército quiere crear soluciones informáticas para mejorar la capacidad de los soldados en la actualidad, sus líderes deberían centrarse en recursos que funcionan ahora, como la automatización, en lugar de tecnologías costosas que no han madurado todavía y que tomarán generaciones para poder ser implementadas a gran escala.

Los procesos estándares en los puestos de mando, como el proceso de toma de decisiones militar (MDMP), a veces pueden ejecutarse incorrectamente y resultar en tareas tácticas mal entendidas, una mala coordinación y una falta de ejecución oportuna. La automatización, en cambio, permite una ejecución más rápida de las tareas repetitivas y minimiza los errores, lo cual podría resultar en mejores resultados para las unidades tácticas.

La tecnología en los puestos de mando puede ayudar a resolver tres desafíos en la toma de decisiones. El primero de estos es cómo percibir y comprender mejor el ambiente. La solución es capturar datos mediante sensores y otras tecnologías que se comunican al puesto de mando para procesarlos. El segundo desafío está vinculado a la toma de decisiones. La tecnología mejora este proceso convirtiendo los datos en información y conocimientos, los cuales son presentados a los líderes para ayudarlos a tomar decisiones. El último desafío es el de actuar y evaluar. La tecnología facilita este proceso mediante prácticas de organización de documentos y flujos de trabajo fiables que permiten gestionar y distribuir los conocimientos, de modo que los líderes puedan desempeñarse en un ciclo intelectual continuo de acción y evaluación.

Este artículo es el último de una trilogía sobre los puestos de mando en la era digital. El primer artículo describe un marco teórico que posibilita las operaciones tácticas en la era de la información, basado en la teoría de la guerra centrada en la red². El marco teórico puede utilizarse para identificar opciones y crear procesos, sistemas y herramientas que permitan resolver los tres desafíos del dominio de la toma de decisiones. El segundo artículo describe una práctica de ciencia de datos táctica para los puestos de mando y esboza un programa de formación para mejorar las capacidades digitales en todo el Ejército³. Los equipos de ciencia de datos tácticos en los puestos de mando, junto con mejores capacidades digitales en todo el Ejército, ofrecen una solución práctica para los primeros dos desafíos.

Este artículo aborda cómo resolver el tercer desafío proponiendo herramientas como los sistemas de gestión de documentos electrónicos. Estos son cada vez más comunes en las empresas y pueden aplicarse en un contexto militar para que un comandante actúe y evalúe más rápidamente que un adversario. Los sistemas de gestión de documentos electrónicos son programas informáticos empresariales basados en la nube que se utilizan para organizar y almacenar registros. Las ventajas de estos son que pueden mejorar el acceso y la estandarización de los registros, implementar metadatos para mejorar la capacidad de búsqueda, configurar controles de seguri-

dad para salvaguardar la información a medida que pasa por un proceso y aplicar flujos de trabajo para garantizar que los pasos del proceso no se pasen por alto o se ignoren.

### La importancia de la automatización en los puestos de mando

La importancia de poder actuar y evaluar como ejército más rápido que un adversario es obvio, la cuestión es cómo lograrlo. Modernizar las operaciones del puesto de mando mejora la velocidad y la calidad de

### El coronel (ret.) Harry D. Tunnell IV, PhD, Ejército

de EUA, es director sénior de tecnología de la información para Operaciones Clínicas/ Soluciones Digitales en Eli Lilly and Company y profesor adjunto en el Departamento de Informática Centrada en el Ser Humano de la Universidad de Indiana-Purdue de Indianápolis. Tunnell es graduado de West Point y comandó el 1er Batallón (Aerotransportado), 508° de Infantería en Iraq y la 5ª brigada de combate Stryker, 2ª División de Infantería en Afganistán. Es miembro sénior del Instituto de Ingenieros Eléctricos y Electrónicos.



Soldados de todas las funciones de combate de la 3ª División de Infantería participan en un grupo de trabajo de selección de objetivos durante el ejercicio Warfighter 22-1 en el Centro de Entrenamiento para la Misión en Fort Stewart, Georgia, el 4 de octubre de 2021. La mayoría de los puestos de mando no son modernos y dependen de tecnologías antiguas y procesos anticuados como mapas de papel, superposiciones físicas y procesos manuales. (Foto: Sargento de primera clase Jason Hull, Ejército de EUA)

las tareas comunes, como la producción y emisión de órdenes de combate. La idea de la gestión electrónica de documentos empezó a cobrar fuerza durante la década de 1990. Empezaba a quedar claro que gestionar la documentación de este modo contribuiría al valor empresarial mejorando la comunicación de conceptos e ideas, aumentando la eficacia de los procesos y aprovechando la memoria organizativa, lo cual al final optimizaría la productividad y el rendimiento<sup>4</sup>.

Las tecnologías avanzadas del futuro, como la inteligencia artificial, no mejorarán procesos como el MDMP, el más importante para que las formaciones del Ejército actúen contra el enemigo. En consecuencia, para ser superiores en la toma de decisiones, las formaciones deben actuar más rápido. Esto solo lo conseguirán si las órdenes son más rápidas y de mejor calidad, lo cual requiere una gestión significativamente mejorada de los procesos. En el mundo digital, para gestionar los procesos más rápido es necesario utilizar

sistemas de gestión de documentos electrónicos.

La idea de automatizar o semiautomatizar el MDMP no es nueva<sup>5</sup>. Lo novedoso del enfoque de automatización que aquí se presenta es que puede aplicarse a la mayoría de los procesos doctrinales de los puestos de mando. El MDMP a nivel de brigada es simplemente el ejemplo abordado en este artículo, pero a su vez nos demuestra otro punto fuerte de los sistemas de gestión de documentos electrónicos: estos pueden ser configurados para apoyar un gran número de procesos diferentes sin que sea necesario un sistema personalizado para cada uno.

Entre las principales mejoras introducidas en los puestos de mando desde el final de la Guerra Fría se encuentran la conversión de documentos en papel a electrónicos, los portales web, los sistemas de mando de batalla digitales y los dispositivos informáticos. Sin embargo, ninguno de estos avances hace realmente posible los procesos, son innovaciones aisladas. La información y los procesos limitados que apoyan están mal

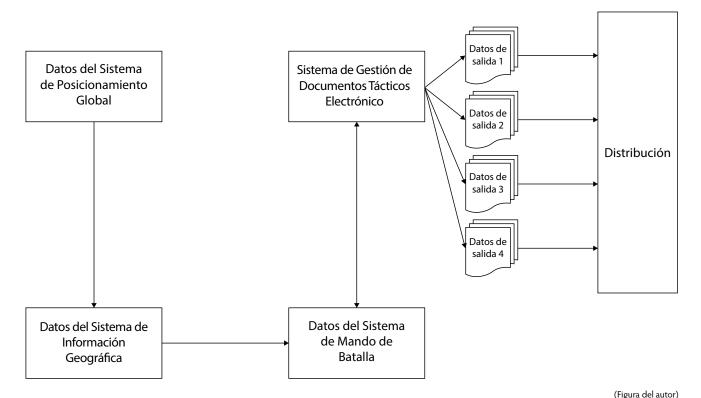


Figura 1. Ejemplo de un Sistema de Gestión de Documentos Tácticos Electrónico

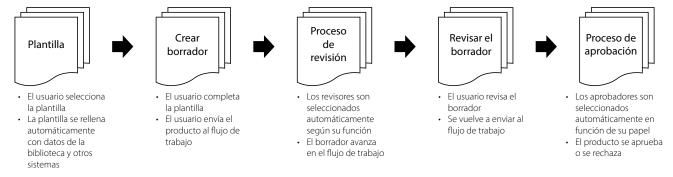
integrados o no están integrados en lo absoluto. Como consecuencia, es difícil llevar a cabo un proceso multidisciplinar de principio a fin, como el MDMP, utilizándolos. Además, incluso con las numerosas tecnologías existentes en los puestos de mando, se siguen perdiendo documentos, los procesos se supervisan manualmente, el control de calidad es mínimo o inexistente y la seguridad de los documentos no se gestiona bien.

Los avances en la automatización han reducido la necesidad de intervención humana en algunas tareas. Estos combinan enfoques basados en reglas que son fácilmente repetitivas con enfoques de información modernos como el aprendizaje automático. Se trata de una importante combinación que hace que los procesos sean eficientes en términos de tiempo y mejora la calidad de las decisiones al hacer que los datos se conviertan en conocimientos para los líderes.

Las técnicas de gestión de procesos empresariales (BPM) pueden utilizarse para identificar oportunidades de automatización en el flujo de trabajo. Mediante la BPM se crean mapas de procesos para proporcionar una visión general de los pasos, visualizar las relaciones

críticas entre ellos y comprender las operaciones de la organización<sup>6</sup>. Los mapas de procesos son representaciones en diagramas a menudo estáticas que son útiles para mejorar los procesos<sup>7</sup>. Al visualizar un proceso, se pueden identificar oportunidades para optimizarlo con la automatización o crear un proceso mejor diseñado para la automatización desde el principio.

Los mapas de procesos también pueden implementarse como medios interactivos que vinculan los procesos con los materiales de apoyo<sup>8</sup>. Por ejemplo, un mapa de procesos para el MDMP puede mostrar los pasos del flujo de trabajo y vincular cada paso con las referencias (p. ej., el Field Manual 5-0, *Planning and Orders Production*), los procesos relacionados (p. ej., los procedimientos de liderazgo de tropa) y otros materiales (p. ej., los reglamentos). Cuando se modifica un proceso, subproceso o tarea, el equipo de doctrina actualiza el mapa o los mapas de procesos apropiados, y esto guía las actualizaciones de los sistemas que deben cambiar para apoyar el proceso revisado a nivel de ejército<sup>9</sup>. Por último, un sistema de gestión de documentos electrónico proporciona un registro de auditoría. La representación ideal de una decisión captura



#### Figura 2. Ejemplo de flujo de trabajo para la evaluación de riesgos

más que el resultado final, captura los procesos y recursos de cómo se llegó a la decisión<sup>10</sup>. Los registros de auditoría son comunes en la gestión de documentos electrónicos y permiten a los usuarios saber cómo se tomaron las decisiones, cuándo se tomaron y por quién se tomaron. Imagínese la ventaja que supone conocer el historial de decisiones anteriores. Por ejemplo, el registro de auditoría puede utilizarse para entender cómo se realizó el MDMP cuando se prepara una evaluación. En el caso de una acción de maniobra, el registro de auditoría puede utilizarse para evaluar un proceso de órdenes de principio a fin — desde el MDMP inicial hasta el proceso posterior de órdenes fragmentarias relacionadas—, comprender cómo y qué decisiones se tomaron durante un enfrentamiento inicial y fundamentar las decisiones sobre enfrentamientos posteriores con la fuerza enemiga.

# Ejemplos de automatización del puesto de mando

El concepto de automatización del puesto de mando concebido por el autor que impulsa las ideas de este artículo es un Sistema de Gestión de Documentos Tácticos Electrónico (eTDMS), representado en la figura 1. El sistema está integrado con los sistemas tradicionales de mando de batalla (por ejemplo, inteligencia y logística) de modo que los datos se compartan entre los sistemas. El MDMP es el proceso utilizado en este artículo para explicar cómo funciona la automatización del puesto de mando.

Un eTDMS mejora la eficiencia proporcionando almacenamiento de documentos a nivel de ejército, automatizando los procesos estándares repetitivos y gestionando los flujos de trabajo. El resultado es una ejecución más rápida de los procesos con mayor calidad y menos errores. Algunos ejemplos de oportunidades para mejorar la eficiencia con la automatización en un eTDMS son:

- bibliotecas estandarizadas que fomentan la coherencia en todo el proceso de planificación;
- la capacidad de reutilizar contenidos anteriores para párrafos estándares o análisis del terreno y;
- la autoclasificación de documentos (por ejemplo, informes de situación, informes de contacto) con la capacidad de autogenerar visualizaciones a partir de los datos que contienen o de incorporar modelos de aprendizaje automático a un análisis.

Evaluación de riesgos automatizada. En este escenario, el eTDMS gestiona bibliotecas de riesgos históricos, errores y mitigaciones por tarea táctica. El sistema permite a los usuarios distinguir entre las operaciones de entrenamiento y las de combate para que se analice el contexto correcto. Por ejemplo, los saltos en paracaídas durante un entrenamiento suelen realizarse con más procedimientos de seguridad que los saltos en paracaídas de combate. Los saltos de entrenamiento también tienen una amenaza enemiga simulada.

Durante los saltos de combate, la altitud, el número de pasadas sobre la zona de lanzamiento y el aseguramiento de los paracaídas de reserva son ejemplos de decisiones que deben tomar los líderes. Este tipo de análisis puede automatizarse. Se podrían asignar puntuaciones de riesgo basadas en la situación del enemigo, así como en los procedimientos de seguridad. Los modelos de aprendizaje automático creados por el equipo de ciencia de datos tácticos de la brigada se podrían utilizar para modelar la situación del enemigo en tiempo real. El equipo de ciencia de datos tácticos también podría mejorar sus modelos de combate

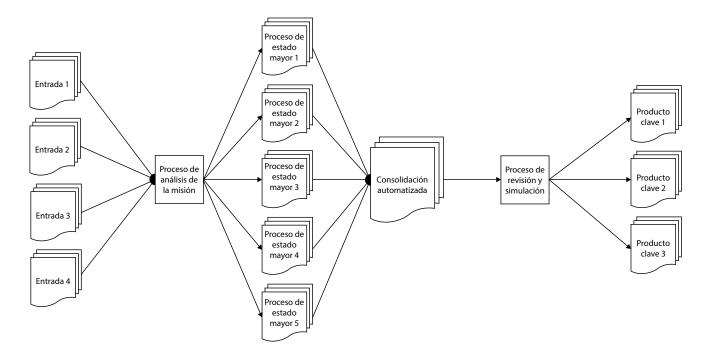


Figura 3. Ejemplo de flujo de trabajo de análisis de misión

terrestre al incluir datos de las defensas aéreas enemigas que serían proporcionados por la Fuerza Aérea.

Un eTDMS aumenta la eficacia mejorando la calidad de la planificación y reduciendo los errores durante la creación de contenidos, como también aplicando controles para evitar errores en la producción y distribución de órdenes. Por ejemplo, el sistema dispone de controles para que no se cree un tipo de documento equivocado para un propósito erróneo (por ejemplo, una orden administrativa cuando lo apropiado es una orden de operaciones). El eTDMS automatiza la clasificación de los párrafos basándose en la clasificación de los datos de la fuente de información.

Para garantizar que la documentación esté completa, el sistema genera una lista de documentos obligatorios y opcionales para una tarea o subproceso específico dentro del MDMP. Esta lista se integra con los objetivos del proceso general para que los usuarios sepan cuándo deben completar sus tareas o subprocesos. La lista también puede adaptarse a los procesos estándares y modificados. Por ejemplo, en un ciclo de MDMP compacto, muchos de los

documentos necesarios para el MDMP estándar podrían mostrarse como opcionales o no necesarios para el proceso compacto.

Las plantillas también están vinculadas a las tareas y subprocesos (véase la figura 2) para garantizar que se utilicen las correctas. La estandarización de la documentación con plantillas mejora los metadatos (que pueden autogenerarse en función de la plantilla y el contenido una vez completados). También mejora la capacidad de extraer datos de los documentos y de realizar análisis avanzados con aprendizaje automático.

Como parte de un eTDMS, los objetivos se autogeneran en función del tiempo disponible para la planificación (es decir, la aplicación automatizada de la «regla de los tercios», en la cual un líder militar no debe dedicar más de un tercio del tiempo asignado a una misión para la fase de planificación). La automatización de los flujos de trabajo incluye el seguimiento del cumplimiento de los objetivos con recordatorios, alertas, informes y visualizaciones. Algunos ejemplos de oportunidades para mejorar la eficacia con la automatización en un eTDMS son:

- Incorporación por correo electrónico de los documentos en la estructura de archivos correcta para la planificación.
   Esto garantiza que los documentos correctos estén disponibles durante todo el proceso de planificación.
- Uso coherente de la doctrina para los metadatos y los términos. Por ejemplo, un eTDMS puede utilizar la doctrina como el Field Manual 1-02.2, Military Symbols, para definir los metadatos, los términos tácticos y la simbología.
- Planificación inteligente. Los datos de los sistemas tácticos (por ejemplo, los sistemas de información geográfica, el Sistema de Terreno Común Distribuido-Ejército) pueden integrarse con los flujos de trabajo de planificación del estado mayor en el eTDMS. Por ejemplo, cuando un usuario selecciona un área en un mapa digital, las descripciones del terreno y de la situación del enemigo se generan automáticamente y se insertan en las partes correctas de una plantilla con la clasificación adecuada.
- Difusión automatizada basada en la organización de tareas. Cuando se publica una orden de operaciones, las relaciones de mando identificadas en la orden pueden utilizarse para crear la lista de distribución.
   Después la orden se difunde automáticamente.
   Cuando se requieran controles basados en la clasificación, las secciones pertinentes (por ejemplo, cualquier párrafo clasificado como secreto) se redactarán automáticamente.
- Simulaciones. El sistema prevé los hitos tácticos de una operación. Las simulaciones utilizan datos actualizados del sistema de información geográfica y del GPS, así como actualizaciones en tiempo real de la situación del enemigo.

Automatización del paso 2 del MDMP (análisis de la misión). En este escenario, el eTDMS gestionaría los datos obtenidos para el análisis de la misión e implementaría el flujo de trabajo correcto cuando estos sean procesados (véase la figura 3). Estos datos son la orientación inicial del comandante, la orden del cuartel general superior, los productos de inteligencia y evaluación del cuartel general superior, los productos de conocimiento de otras organizaciones y cualquier producto de diseño<sup>11</sup>.

El comandante utilizaría una plantilla del eTDMS para elaborar las orientaciones iniciales. Cuando el documento de orientación esté completo en el eTDMS, se incorporará automáticamente a los flujos de trabajo para el resto del proceso de planificación. (Cuando se

actualizan los documentos, se aplica el control de versiones y se envían las actualizaciones con notificaciones al flujo de trabajo). El cuartel general superior enviaría por correo electrónico sus productos a la brigada y se incorporarían automáticamente en el eTDMS. Después, se categorizarían automáticamente y se extraerían los elementos para su uso en los flujos de trabajo seleccionados (por ejemplo, las tareas especificadas).

El conjunto completo de documentos del cuartel general superior estaría disponible en la biblioteca de documentos del eTDMS. Los productos de conocimiento de otras organizaciones y los productos de diseño no estarán estandarizados, sin embargo, podrían enviarse por correo electrónico e incorporarse automáticamente a una carpeta de documentos no específicos y evaluarse manualmente. Como parte de esta evaluación manual, se añadirían a los flujos de trabajo adecuados.

A lo largo del análisis de la misión, se actualizarían los objetivos (por ejemplo, la recepción de la orden y el tiempo de movimiento de la primera unidad). La simbología de las unidades se automatizaría en función de la organización de tareas. Para concluir el análisis de la misión, los distintos productos pasarían por un proceso automatizado de consolidación para crear datos de salida relevantes. El oficial ejecutivo gestionaría el proceso de consolidación y también decidiría cuándo se realizarán las simulaciones. Una vez que los productos clave se examinen, revisen y aprueben mediante flujos de trabajo para cada producto, se automatizarán como datos de entrada para el paso 3 (desarrollo del curso de acción).

#### Conclusión

La automatización tiene varias ventajas y no es un fenómeno nuevo. La tecnología actual ofrece numerosas oportunidades de automatización en los puestos de mando. Lo extraordinario es que muchos procesos en los puestos de mando actuales siguen siendo manuales, son lentos y carecen de medidas modernas de control de calidad. Sin embargo, el Ejército sigue promoviendo conceptos avanzados de información, como la inteligencia artificial, sin mejorar los procesos básicos necesarios para que los conceptos avanzados funcionen.

En este artículo se han destacado conceptos para la automatización del puesto de mando. Para concluir, hay áreas que van más allá del alcance de este artículo, pero que deberían llamar la atención del lector. En primer lugar, existen otras posibilidades de automatización en los puestos de mando; este artículo



Soldados del 2º Batallón, 4ª Brigada de Asistencia a Fuerzas de Seguridad, en un centro de operaciones tácticas el 3 de junio de 2020 antes de ir al Centro de Entrenamiento de Preparación Conjunta y al área de entrenamiento de Fort Polk para la Rotación 20-08. Nótese el uso de procesos manuales (mapas y tablas en papel). (Foto: Chuck Cannon)

se ha centrado solo en una, que es la gestión de documentos. En segundo lugar, la automatización no significa una falta de intervención humana. Por ejemplo, los humanos forman parte de los procesos de control de calidad y algunas tareas seguirán siendo manuales porque no son fáciles de configurar en el sistema dado que no cuentan con la funcionalidad adecuada o las personas simplemente son mejores en ellas.

En tercer lugar, el Ejército ha utilizado durante décadas las tecnologías digitales para realizar actividades de mando y control, como la difusión de documentos. Aunque este artículo no aborda la infraestructura de redes y de la nube para apoyar la automatización de los puestos de mando, es inconcebible que un Ejército del siglo XXI no pueda aprovechar o mejorar la infraestructura digital que existe actualmente. El ambiente operacional, que incluye las operaciones de combate a gran escala, no debería ser un obstáculo para la automatización del puesto de mando.

En cuarto lugar, un eTDMS podrá apoyar los procesos entre escalones. Por ejemplo, el MDMP se realiza a nivel de batallón y superior mientras que las compañías y unidades inferiores realizan procedimientos de dirección de tropas. Sin embargo, ambos procesos dan lugar a órdenes de combate y los datos entre los procesos se solapan. Un eTDMS permitiría realizar cada proceso de forma individual y al mismo tiempo compartir los datos entre ellos.

En quinto lugar, un sistema a nivel de ejército generará suficientes datos estandarizados para apoyar el aprendizaje automático a escala. Con un sistema de este tipo, los líderes podrán generar ideas a partir de los datos de todo el ejército para el escalón y el proceso adecuados. Esto permitirá actuar y evaluar con mayor rapidez que cualquier enemigo al que nos enfrentemos en la actualidad.

El autor agradece al coronel (ret.) Christopher Coglianese, Ejército de EUA, y al teniente coronel James King, Ejército de EUA, por revisar una versión anterior de este manuscrito.

#### **Notas**

- **Epígrafe.** Shaun Waterman, «Achieving Decision Dominance by Empowering the Tactical Edge: Sponsored Content», *Signal* (sitio web), 1 de agosto de 2021, accedido 6 de abril de 2022, <a href="https://www.afcea.org/content/achieving-decision-dominance-empowering-tactical-edge-sponsored-content">https://www.afcea.org/content/achieving-decision-dominance-empowering-tactical-edge-sponsored-content</a>.
- 1. Kathy Pretz, «Stop Calling Everything AI, Machine-Learning Pioneer Says», *IEEE Spectrum* (sitio web), 31 de marzo de 2021, accedido 6 de abril de 2022, <a href="https://spectrum.ieee.org/stop-ca-lling-everything-ai-machinelearning-pioneer-says">https://spectrum.ieee.org/stop-ca-lling-everything-ai-machinelearning-pioneer-says</a>.
- 2. Harry D. Tunnell, «Network-Centric Warfare and the Data Information-Knowledge-Wisdom Hierarchy», *Military Review* 92, nro. 3 (mayo-junio de 2014): 43–50, accedido 6 de abril de 2022, <a href="https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/MilitaryReview\_20140630\_art011.pdf">https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/MilitaryReview\_20140630\_art011.pdf</a>.
- 3. Harry D. Tunnell, «Tactical Data Science», *Military Review* 100, nro. 4 (julio-agosto de 2020): 123–37, accedido 6 de abril de 2022, <a href="https://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/English-Edition-Archives/July-August-2020/Tunnell-Tactical-Data-Science/">https://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/English-Edition-Archives/July-August-2020/Tunnell-Tactical-Data-Science/</a>.
- 4. Ralph Sprague Jr., «Electronic Document Management: Challenges and Opportunities for Information Systems Managers», MIS Quarterly 19, nro. 1 (marzo de 1995): 29–49, accedido 6 de abril de 2022, https://www.jstor.org/stable/249710?seq=1.
- 5. Jeff Abbott, «Task Based Approach to Planning White Paper», SCSC '08: Proceedings of the 2008 Summer

- Computer Simulation Conference (junio de 2008): 1–7, accedido 6 de abril de 2022, https://dl.acm.org/doi/pdf/10.5555/2367656.2367684.
- 6. Monika Malinova, Henrik Leopold y Jan Mendling, «An Explorative Study for Process Map Design», *Information Systems Engineering in Complex Environments* 204 (2015): 36–51, <a href="https://doi.org/10.1007/978-3-319-19270-3\_3">https://doi.org/10.1007/978-3-319-19270-3\_3</a>.
- 7. Odunayo Fadahunsi y Mithileysh Sathiyanarayanan, «Visualizing and Analyzing Dynamic Business Process Using Petri Nets», 2016 2nd International Conference on Contemporary Computing and Informatics (2016): 79–84, <a href="https://doi.org/10.1109/IC3I.2016.7917938">https://doi.org/10.1109/IC3I.2016.7917938</a>.
- 8. Para un ejemplo del concepto, véase «Documenting Policies», BlueWorksLive, accedido 5 de julio de 2022, <a href="https://www.blueworkslive.com/scr/docs/bwl/topics/policies.html">https://www.blueworkslive.com/scr/docs/bwl/topics/policies.html</a>.
  - 9. Ibid
- 10. Cheryl Putnam, Jeff Waters y Olinda Rodas, «A Standard Decision Format Using Provenance», 2017 *IEEE International Symposium on Signal Processing and Information Technology* (ISSPIT) (diciembre de 2017): 216–19, accedido 6 de abril de 2022, https://ieeexplore.ieee.org/document/8388644.
- 11. Field Manual 5-0, *Planning and Orders Production* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office, 2022), accedido 29 junio de 2022, <a href="https://armypubs.army.mil/Product-Maps/PubForm/Details.aspx?PUB\_ID=1024908">https://armypubs.army.mil/Product-Maps/PubForm/Details.aspx?PUB\_ID=1024908</a>.



El sargento Kyle McAuley (derecha) dirige al cabo Antonio Carroll, integrantes del Equipo de Combate de la 173ª Brigada de Infantería (Aerotransportada), mientras Carroll se prepara para disparar un FIM-92 Stinger durante un ejercicio de entrenamiento el 25 de abril de 2018 en Hohenfels, Alemania. El Joint Warfighting Assessment ayuda al Ejército a evaluar conceptos emergentes, integrar nuevas tecnologías y promover la interoperabilidad dentro del Ejército, con otras instituciones armadas de EUA, aliados de Estados Unidos y socios. (Foto: Sargento Kalie Frantz, Ejército de EUA)

# La conducción de la guerra Una función del poder de combate

Mayor Thomas R. Ryan Jr., Ejército de EUA

s dogma militar de que la naturaleza de la guerra nunca cambiará, solo la forma de llevar a cabo sus rituales fatales¹. Los dominios en los que se manifiestan estos actos han permanecido definidos y comprendidos a lo largo de la historia — tierra, mar, y aire —, a los que se han agregado más recientemente el espacio y el ciberespacio². Para el Ejército de EUA, comprender cómo sincronizar entre dominios no es una búsqueda nueva. Con el paso del tiempo, la frase se transformó de dimensiones a entre dominios, a lo que ahora es multidominio³. A medida que comenzamos a comprender el marco multidominio, la investigación ya indica cuán desafiante será.

En un informe de 2019 titulado European Allies in U.S. Multi-Domain Operations, los autores Jack Watling y Daniel Roper comienzan declarando: «Los fuegos de largo alcance rusos y chinos, combinados con los enfrentamientos no letales a distancia y capaces de configurar el ambiente operacional antes del conflicto, han llevado al Ejército de EUA a concluir que el Combate Aeroterrestre — la doctrina subyacente para sus operaciones —, se ha "fracturado"»<sup>4</sup>. Se necesitará una nueva forma de pensar

El mayor Thomas R. Ryan Jr., Ejército de EUA,

sirve en una asignación de la OTAN como oficial de estado mayor en Estambul. Es licenciado por la Academia Militar de EUA y tiene una maestría por la Universidad de Arizona. Durante su carrera sirvió en el 1er Equipo de Combate de Brigada de la 82ª División Aerotransportada; el 4º Equipo de Combate de Brigada de Infantería de la 4ª División de Infantería y el 2º Equipo de Combate de Brigada Stryker de la 25ª División de Infantería. También fue profesor asistente mientras enseñaba ingeniería de sistemas en la Academia Militar de EUA, en West Point.

para superar las actividades de antiacceso y negación de área de nuestros rivales en caso de conflicto. El nuevo marco cognitivo que persigue el Ejército de EUA es el de las operaciones multidominio (MDO), y requiere la convergencia del poder de combate en un momento específico en el tiempo y el espacio<sup>5</sup>. Las formas tradicionales en que organizamos la conducción de la guerra no son tan claras como solían ser.

El concepto fundamental de las MDO del Ejército de EUA es «penetrar y desintegrar los sistemas enemigos de antiacceso y negación de área y explotar la libertad de maniobra resultante para alcanzar los objetivos estratégicos (ganar)»<sup>6</sup>. Para lograrlo, el Ejército de EUA aprovechará una «postura de fuerza calibrada, formaciones multidominio y convergencia»<sup>7</sup>. La convergencia se define como «la integración rápida y continua de las capacidades en todos los dominios, el EMS [espectro electromagnético] y el ambiente de la información que optimiza los efectos para superar al enemigo a través de la sinergia entre dominios y las múltiples formas de ataque, todo ello posibilitado por el mando tipo misión y la iniciativa disciplinada»<sup>8</sup>. La única manera de aplicar plenamente esta estrategia es asegurarse de que se tiene debidamente en cuenta durante el proceso de planificación en todos los escalones.

Tradicionalmente, los comandantes del Ejército de EUA y sus estados mayores organizan la planificación utilizando un marco denominado poder de combate, con un subconjunto de esos elementos denominado funciones de guerra. La Publicación de Doctrina del Ejército (ADP) 3-0, Operations, afirma: «El propósito de las funciones de guerra es proporcionar una organización intelectual para las capacidades críticas comunes disponibles para los comandantes y el personal en todos los escalones y niveles de la guerra»<sup>9</sup>. Sobre la base de los dominios siempre cambiantes y la comprensión de cómo nos organizamos para el combate, los elementos del poder de combate del Ejército de EUA pueden ser «callejones sin salida» de la comprensión<sup>10</sup>. Estamos anclados en encajar todos los aspectos de la guerra en esas categorías<sup>11</sup>. Para exponer nuestro sesgo y explorar nuevas oportunidades, se requiere una forma diferente de pensar.

El pensamiento sistémico se basa en la premisa de que toda la cognición sigue las reglas de la distinción, el sistema, la relación y la perspectiva, lo que nos ayuda a navegar por esas categorías con una nueva comprensión<sup>12</sup>. El uso de estas reglas permite la toma de conciencia de uno mismo o de la organización hacia la lógica utilizada para construir los modelos actuales. El pensamiento sistémico aplicado produce modelos mentales más sólidos o puede ayudar a replantear los antiguos. Para reconocer la influencia del Barón de Jomini en el pensamiento militar estadounidense y cuyos principios de guerra pueden ser «casi matemáticos», uno de esos modelos mentales es la ecuación matemática y cómo cada variable puede representar un sistema de ecuaciones, y los parámetros que las componen, en este caso los elementos del poder de combate<sup>13</sup>.

El objetivo de este artículo es lograr dos resultados: en primer lugar, demostrar cómo la modelización

$$f(Poder de combate) = \left(\begin{array}{c} Inteligencia \times (Fuegos + Maniobra + Protección + Logística) \\ \hline Mando y control \end{array}\right)^{Información}$$

### Figura 1. Una representación matemática de los elementos del poder de combate

matemática es una forma única de visualizar viejas relaciones que conducen a nuevas percepciones y a una comprensión más profunda; y, en segundo lugar, proponer a los altos dirigentes del Departamento de Defensa (en concreto, del Ejército) que la forma en que pensamos hoy en día puede estar anclándonos a una comprensión incompleta del futuro<sup>14</sup>. Es de esperar que estos resultados generen un debate entre los altos dirigentes del Departamento de Defensa en el sentido de que nuestro marco podría necesitar una nueva reflexión, aunque las matemáticas sean un obstáculo.

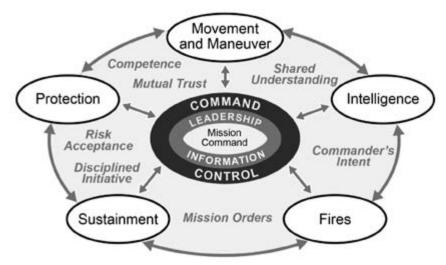
## La representación formal de los elementos del poder de combate

La ADP 3-0 explica el poder de combate (el lado izquierdo de la ecuación en la figura 1): «Para ejecutar operaciones de armas combinadas, los comandantes conceptualizan las capacidades», y «[cuando se logra,

es] el medio total de capacidades destructivas, constructivas y de información que una unidad o formación militar puede aplicar en un momento dado»<sup>15</sup>. Las seis funciones de la guerra son un subconjunto de los elementos del poder de combate aplicados en el dominio físico de la guerra<sup>16</sup>. Una vez más, estos elementos se utilizan para garantizar que los planes sean comprensivos. Los estados mayores se organizan en estas agrupaciones para planificar, y los comandantes proporcionan orientación en este sentido para asegurarse de que están utilizando todos los recursos disponibles para facilitar el cumplimiento de la misión.

Nos fascina el uso de la palabra «función» y las perspectivas únicas, posiblemente las percepciones, que podría aportar al modelar los elementos del poder de combate. A lo largo de la carrera de uno en el Ejército, estos tipos de listas se presentan en la doctrina como tópicos probados por el tiempo que deben ser recordados, estudiados y respetados porque son relevantes incluso cuando el carácter de la guerra cambia, porque su naturaleza sigue siendo relevante<sup>17</sup>. Se atribuye al profesor George Box la frase «Todos los modelos son erróneos, pero algunos son útiles», y su trabajo, representado en la figura 1, es una forma de representar las relaciones entre los elementos del poder de combate militar.

Al enseñar a los estudiantes de ingeniería a construir modelos matemáticos, Murray Teitell y William S. Sullivan concluyen que «encontrar las relaciones y leyes simples que gobiernan los sistemas conduce a innovaciones, nuevos conceptos y una mejor [comprensión]»<sup>18</sup>.



(Figura cortesía de la Army Doctrine Publication 3-0, Operations [2019])

Figura 2. Un diagrama de sistemas visuales de los elementos del poder de combate



# Figura 3. Una representación matemática de los elementos del poder de combate y las relaciones superiores de los parámetros aditivos multiplicativos y exponenciales

En esta parte del artículo, en busca de esos resultados, se explicarán en primer lugar los elementos del poder de combate utilizando la doctrina del Ejército de EUA, se describirán los elementos como parámetros para definir el sistema matemático de combate y se destacarán algunas de las conclusiones obtenidas del modelo. En la siguiente sección se presentará el marco doctrinal del poder de combate y cómo se pone en práctica a la hora de preparar una operación o batalla.

El Ejército enseña a sus líderes a pensar y estructurar sus soluciones en un marco que aproveche todo el poder de combate disponible. Los comandantes de todos los niveles del Ejército de EUA pasan por un proceso deliberado para prepararse para el conflicto —es una combinación de arte y ciencia. Todos los niveles de mando deben considerar los elementos del poder de combate; sin embargo, las organizaciones que cuentan con un Estado Mayor comienzan a alinearse en torno a estos elementos para ayudar al comandante a comprender, visualizar, dirigir y decidir.

Dichos elementos, representados en la figura 2, son: liderazgo, información, mando y control, movimiento y maniobra, inteligencia, fuegos, logística y protección<sup>19</sup>. El subconjunto de elementos conocido como funciones de la guerra son los últimos seis elementos enumerados. La particularidad de las funciones de la guerra, en comparación con los otros dos elementos — liderazgo e información —, es que son «medios físicos que los comandantes tácticos utilizan para ejecutar las operaciones y cumplir las misiones asignadas por los comandantes superiores de nivel táctico y operacional»<sup>20</sup>.

A través del proceso militar de toma de decisiones, los estados mayores aplican los elementos del poder de combate para elaborar órdenes de misión — documentos escritos con representaciones visuales —, que actúan como un conjunto de instrucciones para

lograr la victoria, de forma similar al libro de jugadas de un entrenador para cualquier deporte<sup>21</sup>. Aunque a lo largo del tiempo, el número de elementos enumerados en el marco del poder de combate del Ejército de EUA se ha ampliado y contraído, la forma en que se presentan — en forma de diagramas y palabras —, permanece constante<sup>22</sup>. Al modelar matemáticamente los elementos del poder de combate, la siguiente sección intentará presentar una perspectiva no tradicional, sin cambiar ninguna de sus propiedades, para obtener una visión única de cómo se relacionan.

#### Formular una ecuación

Antes de mostrar cómo se define cada elemento del modelo matemático de este artículo, o los parámetros, para el poder de combate, mostraremos primero cómo los modelos matemáticos en general pueden organizarse en algunos parámetros principales: aditivo, multiplicativo y exponencial<sup>23</sup>. En la figura 3, estos parámetros interactúan entre sí y se incluye el razonamiento que ayuda a explicar su papel en la ecuación general<sup>24</sup>.

Según Barry Boehm y Ricardo Valerdi, un parámetro «es aditivo si tiene un efecto local en la entidad incluida» <sup>25</sup>. Los elementos aditivos «medirán el tamaño funcional de un sistema» <sup>26</sup>. «Un factor es multiplicativo si tiene un efecto global en todo el sistema» <sup>27</sup>. Si el impacto del parámetro de tamaño puede duplicarse, o fraccionarse, en función del efecto de un parámetro determinado, entonces ese parámetro es multiplicativo <sup>28</sup>. Un factor es exponencial si tiene tanto un efecto global en todo el sistema como un efecto emergente para los sistemas más grandes <sup>29</sup>. Si el efecto de un parámetro dado es influyente en función del tamaño debido a su impacto en la maniobra, los fuegos, la protección o la logística, entonces se trata exponencialmente.

f(Poder de combate) = (Maniobra + Fuegos + Protección + Logística)

(Figura del autor)

# Figura 4. Los «elementos físicos» impulsan el tamaño y el alcance de una operación de combate

# Formular la ecuación, o la función (elementos del poder de combate)

Para aprovechar los elementos del poder de combate en una ecuación matemática, primero debemos establecerlos como parámetros que representan el sistema de la guerra. Un parámetro se define como «un factor numérico u otro factor medible que forma parte de un conjunto que define un sistema o establece las condiciones de su funcionamiento»<sup>30</sup>. Los parámetros se suelen aprovechar en un sistema de ecuaciones que intentan reducir la complejidad de cualquier entrada individual, o en este caso, el elemento del poder de combate, para que colectivamente, el proceso se entienda mejor y sea, por tanto, más aplicable<sup>31</sup>. Para este artículo, refinaremos los elementos del poder de combate como tales y los presentaremos secuencialmente: la salida, aditivo, multiplicativo y exponencial.

#### La salida: el poder de combate

La salida, el poder de combate, es el lado izquierdo de la ecuación. Es el resultado, o producto, de las relaciones que se describen a continuación. En consonancia con la forma en que el Ejército de EUA aprovecha actualmente este marco, su resultado es una consideración holística de cómo estos elementos contribuyen al cumplimiento de la misión. El objetivo aquí es proporcionar una perspectiva diferente y potencialmente nuevas ideas que se discutirán en una sección posterior.

# El factor de tamaño: la maniobra, fuegos, protección y logística

Estos parámetros son los que generan la escala, tamaño y alcance de una operación. ¿En qué escalón —brigada, división, cuerpo, Ejército —, se desarrolla la operación decisiva? ¿Genera una ventaja sobre el enemigo? Los elementos físicos del poder de combate — movimiento y maniobra, fuegos, protección y logística —, son la base de nuestra comprensión de la guerra. En este ensayo son descritos como los elementos físicos porque, a diferencia de cualquier otro elemento, estos cuatro elementos deben existir en el dominio físico (véase la figura 4). Los elementos físicos son los más comprendidos y podemos utilizar otros modelos para derivar su valor si es necesario<sup>32</sup>. Sin ellos, no ganamos, pero no tienen que ser perfectos, simplemente deben ser lo suficientemente buenos. La analogía es una canasta en un partido de baloncesto; si el balón entra, ¿importa lo feo que haya sido el tiro?

El hecho es que la maniobra y los fuegos son el núcleo del combate físico, y nuestros militares se entrenan cognitiva y físicamente para dominar con estos factores. Nuestra empresa logística es de clase mundial, como lo demuestra nuestra capacidad de enviar la fuerza de respuesta inmediata y su complemento de capacidades en el país y en el extranjero para misiones sin previo aviso en múltiples ocasiones en dos años. Por último, nuestras capacidades de protección pueden aprovechar el poder conjunto para responder a cualquier amenaza. Esto no disminuye en absoluto su contribución a la guerra. En la siguiente sección se analizarán algunas de las ideas obtenidas al modelar matemáticamente la doctrina de la guerra.

# Los factores multiplicadores: inteligencia y mando y control

Tanto la inteligencia como el mando y control (C2) tienen un impacto global en el sistema, lo que en términos más sencillos significa que el resto de la organización depende de ellos para tener éxito. En

f(Poder de combate) = Inteligencia x (Elementos físicos)

(Figura del autor)

Figura 5. La inteligencia como parámetro multiplicativo

# $f(Poder\ de\ combate) = \frac{Inteligencia\ x\ (Elementos\ físicos)}{Mando\ y\ control}$

(Figura del autor)

#### Figura 6. El mando y control como parámetro multiplicativo

este modelo, hablaremos primero de la inteligencia. A continuación, nos centraremos en el C2, presentaremos la «ley de la variedad relativa» para explicar por qué el C2 se utiliza como «control» del sistema y analizaremos cómo el liderazgo está más presente en el aspecto de mando de este elemento.

«La información tiene el mayor valor cuando contribuye al proceso de toma de decisiones del comandante» y, por lo tanto, sin ella, el plan perfecto no es más que una conjetura informada del comandante sobre la forma de cumplir la misión³³. La inteligencia impulsa las operaciones y convierte las hipótesis de planificación en hechos de planificación. Para diferenciarlo del parámetro de información, el parámetro de inteligencia se trata de adquirir los requisitos de información prioritarios sobre el enemigo, las fuerzas amigas y el ambiente. Por lo tanto, la inteligencia tiene un impacto global en el sistema, comunicando que a medida que este elemento del poder de combate avanza, también lo hace el resto.

Como se demuestra en la figura 5, suponemos que no podemos obtener ninguna inteligencia. Un «0» teórico comunica que no hay comprensión de la situación y todas las suposiciones, que resultan en la ausencia de inteligencia, permiten una planificación adecuada. Los comandantes y estados mayores pueden utilizar las suposiciones, como se ha mencionado anteriormente, para crear una acción racional y lógica; sin embargo, esto anulará los elementos físicos del poder de combate.

Una forma de aprovechar lo que se conoce en la comunidad de inteligencia es el análisis predictivo<sup>34</sup>. El análisis predictivo no es nuevo; sin embargo, en la era de las MDO, aprovechar la computación de alto rendimiento con programas autónomos e inteligencia artificial para analizar grandes cantidades de datos sí lo es<sup>35</sup>. Estas nuevas prácticas ya son utilizadas en el sector civil por grandes entidades como Google, Meta (antes conocida como Facebook) y Amazon<sup>36</sup>. Con la licencia para practicar el análisis predictivo, se puede

asumir que, como «impulsor del tamaño», la inteligencia nunca será realmente «0». Si la inteligencia siempre será mayor o menor que «0», la agrupación de los elementos físicos del poder de combate (fuegos, movimiento y maniobra, protección y logística) siempre producirá algún impacto medible — positivo si la inteligencia es correcta y negativo si la inteligencia es incorrecta sin saberlo (por ejemplo, el enemigo fue capaz de distorsionar nuestra realidad).

Antes de pasar al segundo elemento multiplicativo del poder de combate, el C2, introduciremos la ley de la variedad relativa, que en su forma más simple afirma que la complejidad de un sistema también establece la complejidad de cualquier control para ese sistema<sup>37</sup>. Otra forma de entenderlo es pensar en una bicicleta y un avión como dos sistemas. Los controles de una bicicleta se corresponden con la simplicidad de una bicicleta mientras que la cabina de un avión es tan compleja como el tipo de aeronave que se utiliza<sup>38</sup>. Ver el C2 a través de esta lente ayudará a explicar por qué lo situamos bajo el impacto de la inteligencia hacia los elementos físicos. A continuación, describiremos por qué este modelo alinea el liderazgo hacia la parte de «mando» del C2.

El C2 consta de dos supervariables, el mando y el control. Para los fines de este modelo, el mando también representará el elemento de liderazgo ya que los comandantes son los líderes de sus unidades. El liderazgo es muy importante y puede motivar o restar moral a una unidad.

Sin embargo, en el caso de este modelo, el liderazgo es un aspecto del mando. El comandante debe tener la presencia, carácter y habilidades de comunicación para garantizar que las órdenes, la intención y el propósito saturen y den poder a sus unidades. Además, el mando incluirá el concepto de mando tipo misión del Ejército de EUA, o el «arte» de establecer la cultura óptima para la ciencia del mando.

En último lugar, el mando también incluirá el propósito y la intención ampliados, dos párrafos separados de la orden de operaciones que el

#### $f(Poder\ de\ combate) = (Función\ de\ conducción\ de\ la\ guerra)^{Información}$

(Figura del autor)

#### Figura 7. La información como parámetro exponencial

comandante debe redactar y que simplifican y expresan lo que importa. Cuanto más sencillo, mejor. En este modelo, el liderazgo se convertirá en un componente del parámetro C2.

Con respecto al control, esta variable representará cualquier limitación o restricción humana necesaria para controlar la operación. Un ejemplo de estos controles podrían ser las medidas de control gráfico, símbolos y líneas que suelen superponerse en un mapa para regular contextualmente las unidades y capacidades. Otros aspectos del control son los sistemas de comunicación e información. La forma en que las unidades se comunican y comparten información es extremadamente compleja. Por lo tanto, si una operación o batalla concreta requiere menos sistemas para tener éxito o la interoperabilidad de los sistemas necesarios se solapa, es lógicamente mejor.

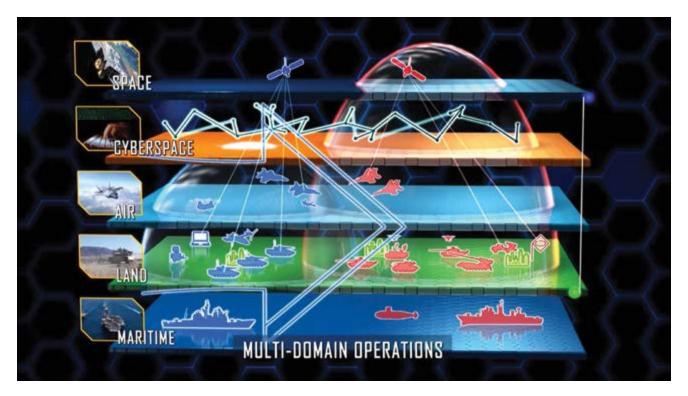
El parámetro C2 se coloca en el denominador porque, si se aprovecha en condiciones normales, es igual a «1», preservando el potencial de los demás elementos (véase la figura 6). Un valor de mando y control inferior a 1 podría representar el poder de una personalidad fenomenal o la sinergia de un sistema de control de interoperabilidad realizado que maximiza la cadena de muerte, aumentando así el potencial de los elementos físicos<sup>39</sup>. Si el comandante no se expresa con claridad, el plan es demasiado complejo o el número de sistemas necesarios para operar es demasiado robusto, entonces el valor del C2 crece más que «1». Si el valor del C2 es mayor que «1», entonces la capacidad plena de los demás elementos se ve disminuida. Este es el poder del mando y el control; hay que encontrar la comodidad de estar al mando con el mínimo de control<sup>40</sup>. En último lugar, en la esencia de «Destrucción y creación» de John Boyd, en la que aprovecha la segunda ley de la termodinámica y la entropía para presentar que un sistema excesivamente controlado y cerrado conducirá al caos y, al final, a la muerte, así se convierte el impacto del C2 a nivel global al intentar sincronizar los elementos del poder de combate hacia el éxito de la misión<sup>41</sup>.

## El factor exponencial: La información

La multiplicidad en este dominio hace que el parámetro de la información sea poderoso y por eso sugerimos que sea un parámetro exponencial. No solo afecta al sistema militar actual, sino que también es un vínculo con los sistemas políticos y sociales en los que operamos. La información tiene propiedades similares a las del agua y puede existir simultáneamente en múltiples estados, en múltiples niveles de la guerra, mientras impacta simultáneamente en todos los demás elementos<sup>42</sup>. Para comunicar este efecto en el modelo matemático, se utilizará como exponente para la agregación de los demás elementos del poder de combate — etiquetados como las funciones de combate. El nivel más alto de información existe como instrumento de poder nacional, y en su estado más bajo, la información puede demostrarse por la interacción entre un soldado y su ambiente operacional<sup>43</sup>. La información también es un efecto que se puede configurar, fabricar y preposicionar a través del proceso de selección de objetivos: temas y mensajes deliberados y dinámicos.

Aunque el parámetro de la inteligencia, del que se ha hablado anteriormente, se centra en el proceso de recopilación de datos y su utilización para planificar, el parámetro de la «información» es la forma en que el resto del mundo percibe los datos y, por tanto, cómo somos capaces de aprovechar esa actividad. La OTAN parece haber entendido ya esto, pues ha matizado sus funciones de combate para incluir la función de una actividad de información<sup>44</sup>.

El parámetro de información intensifica exponencialmente los otros elementos del poder de combate o neutraliza/minimiza cualquier éxito que puedan tener (véase la figura 7). Por lo tanto, nominalmente se fijará en 1, pero si somos capaces de aprovechar el poder de este parámetro, puede beneficiar rápidamente a nuestras fuerzas. La percepción es la realidad y está representada por el dominio de la información. Un ejemplo es el cabo estratégico, tal y como lo comenta la mayor Lynda Liddy, que afirma que la forma en que



(Captura de pantalla de U.S. Army in Multi-Domain Operations 2028 de William Norris, Comando de Apoyo al Entrenamiento del Ejército de EUA)

conducimos la guerra puede tener más impacto externo que los resultados de la guerra que conducimos<sup>45</sup>.

Además, nuestra actual competencia con capacidades casi iguales permite más libertad en este espacio a sus escalones inferiores, así como asumir más riesgos patrocinando campañas de desinformación en toda regla hacia nuestras fuerzas. No se trata de un comentario sobre nuestro uso del parámetro de la información, sino de otra forma de resaltar el poder que tiene respecto a los demás elementos del poder de combate, especialmente cuando se utilizan contra nosotros.

#### Perspectivas obtenidas

El ejercicio de modelar matemáticamente los elementos del poder de combate del Ejército de EUA ha dado lugar a muchas ideas, implicaciones y oportunidades para futuras consideraciones. Este artículo se centrará solo en algunas de ellas, como sus implicaciones para el marco MDO, el poder del elemento de información — otra recomendación para convertirlo formalmente en una función de combate para el Ejército de EUA —, y cómo los nuevos modelos desafían las perspectivas existentes. A medida que las fuerzas armadas de EUA intentan perfeccionar

las MDO, también buscan una mejor comprensión.

#### Las operaciones multidominio

El uso de un modelo matemático para comunicar las relaciones específicas entre los elementos del poder de combate está directamente relacionado con el tercer principio de las MDO, la convergencia. La convergencia es «integración rápida y continua de las capacidades en todos los dominios, el EMS [espectro electromagnético] y el ambiente de la información que optimiza los efectos para superar al enemigo a través de la sinergia entre dominios y las múltiples formas de ataque, todo ello posibilitado por el mando tipo misión y la iniciativa disciplinada» 46. El Panfleto 525-3-1 del Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de EUA, The U.S. Army in Multi-Domain Operations 2028, menciona variaciones de «optimización» y «sinergia» trece y veintitrés veces respectivamente<sup>47</sup>. Estos términos comunican una base matemática. Optimizar es utilizar el cálculo para encontrar el valor máximo o mínimo de la información dada<sup>48</sup>. Lograr la sinergia es entender que la suma total de las partes, o el sistema completo, es de mayor valor que los componentes, o  $1 + 1 = 3^{49}$ .

Lo más importante es cómo aprovecharemos las distintas relaciones entre los elementos. En el

ambiente de MDO, nuestros compañeros no humanos son la inteligencia artificial, los sistemas no tripulados y los sistemas autónomos: hablan en «unos» y «ceros». Para traducir la intención de nuestros comandantes a nuestros compañeros, tendremos que comunicar mediante código nuestros elementos de poder de combate más pronto que tarde. El uso de un modelo como el que se propone en la figura 1 genera una comprensión más completa de cómo un comandante puede querer aprovechar sus elementos de poder de combate en cada situación. Estos conocimientos resultarán fundamentales cuando el comandante deba introducir su criterio militar profesional porque los sistemas no tienen sentido debido a la influencia malintencionada de un mal actor o de un oficial de estado mayor que aplica incorrectamente una herramienta.

El ambiente de la información parece ser un área crítica de énfasis en las MDO, ya que se menciona setenta veces<sup>50</sup>. Una vez más, el uso de nuestros compañeros no humanos es mencionado por el general James McConville: «El Ejército también aprovecha una serie de capacidades para operar en el espacio de la información y garantizar que la nación pueda ganar sistemáticamente con la verdad»<sup>51</sup>. Además, McConville enmarca nuestra transición a las MDO en estos términos:

El Ejército de EUA se enfrenta a un punto de inflexión que requiere innovación, creatividad y espíritu empresarial en la aplicación del poder de combate. Los adversarios de nuestra nación han disminuido las ventajas cualitativas y cuantitativas de la Fuerza Conjunta. Si el Ejército no cambia, corre el riesgo de perder la disuasión y la preservación de los intereses más sagrados de la Nación<sup>52</sup>.

Es bajo estos términos que este artículo transita a la discusión de la información y se suma a la petición de décadas de incluirla en las codiciadas funciones de combate<sup>53</sup>.

#### La información

Las definiciones y conceptos de la doctrina no se adaptan tan rápidamente como nuestros adversarios para encontrar nuevas formas de aplicar las nuevas tecnologías en múltiples ámbitos. El elemento de la información, definido por la doctrina del Ejército de EUA, intenta forzar tres subconjuntos distintos en uno solo: gestión de conocimientos, gestión de la información y temas y mensajes de información. Tras modelar la información como un parámetro, parece que los dos primeros están más alineados con el aspecto de «control» en la función de C2.

Los temas y mensajes de información están más alineados con una función de efectos de los fuegos. Es distinto de los fuegos; sin embargo, hay que aprovechar el proceso de selección de blancos. Además, los daños colaterales de la «información como arma» no se parecen a ningún otro efecto, ya que se intenta modificar la forma de pensar y sentir de la población de forma deliberada. En la función de fuegos, tenemos ojivas nucleares y municiones cibernéticas que producen altos daños colaterales; sin embargo, no intentan tomar las creencias de uno y modificarlas para las acciones del Estado. Por lo tanto, el modelo coloca la información en un modificador exponencial de las funciones físicas.

Debe haber una definición más precisa para el elemento de información para que no sea tan confuso. Considérese la posibilidad de rebautizarlo como virtual, operaciones de información, guerra de información, o adoptar las actividades de información de la OTAN<sup>54</sup>. El concepto virtual fue explorado por el coronel (retirado) Stefan J. Banach en un debate en el Instituto de Guerra Moderna de la Academia Militar de Estados Unidos, «Virtual War: Weapons of Mass Deception»<sup>55</sup>. Las operaciones de información también preocupan al general de división australiano Marcus Thompson, que hizo una presentación sobre el tema en 2018<sup>56</sup>. La implicación es que nuestros adversarios con capacidades similares aprovechan actualmente este elemento con más audacia y de forma deliberada. Esto se debe a nuestra comprensión moral en torno a las implicaciones del mal uso de esta capacidad y al riesgo que están dispuestos a asumir. Esto se demuestra con los niveles autorizados a actuar con autonomía en este elemento del poder de combate.

Independientemente de lo que el Ejército de EUA denomine planificación de los efectos de la «información», el ambiente de la información, al igual que las demás funciones de la guerra, debe ser considerado deliberada y claramente en la planificación. Como dijo un oficial del Cuerpo de Infantería de Marina de EUA, «la colocación de la información en un plano superior en la jerarquía de la guerra requerirá un cambio de paradigma en la forma en que Estados Unidos planifica, prepara y conduce la guerra»<sup>57</sup>. Este cambio de paradigma es necesario para prepararse adecuadamente para el ambiente operativo actual, ya que las fuerzas rusas planean escenificar un ataque falso para justificar sus objetivos, y para el supuesto ambiente de información de 2040<sup>58</sup>. De nuevo, el objetivo de las funciones de la guerra es garantizar que los comandantes y estados mayores integren y sincronicen su poder de combate para cumplir las misiones asignadas.

#### La perspectiva —el poder de ver lo que no es familiar de una manera única

A continuación, se exponen algunas razones por las que los experimentos mentales de este tipo pueden llevar a una comprensión más profunda, incluso si las matemáticas son un obstáculo. Los problemas más graves surgen cuando hay un desequilibrio entre los modelos mentales de las personas<sup>59</sup>. El Ejército de EUA hace mucho para aliviar esto en su proceso de órdenes al requerir una versión escrita, imágenes que también comunican el plan (bosquejos del concepto y modelos del terreno), una sesión informativa y algún nivel de ensayo. Estos productos también se ajustan al acrónimo educativo VARK, es decir, visual (bosquejos y modelos del terreno), auditivo (la sesión informativa), de lectura (la orden escrita) y kinestésico (los ensayos)<sup>60</sup>.

Cuando se construye o se interactúa con un modelo matemático, la audiencia se expande a una forma diferente de lenguaje, a una perspectiva diferente. Las matemáticas se llaman el lenguaje universal por una razón, e incluso aquellos que no tienen inclinaciones matemáticas pueden obtener estímulos al mantener una conversación sobre las relaciones entre los parámetros. Por ejemplo, al presentar este modelo a mis colegas de la OTAN, un sabio teniente coronel holandés bromeó: «No recuerdo las matemáticas así; pero está claro que colocar las funciones de esta manera generará nuevas formas de pensar».

La cuestión es que el mero hecho de compartir esta idea con otros oficiales de estado mayor suscitó unas cuantas horas de debate y una comprensión más profunda de cómo se relacionan los elementos. Imagina qué otros aspectos del dogma militar podrían explorarse si los modeláramos matemáticamente o de otras formas no utilizadas tradicionalmente.

#### Conclusión

Modelar cualquier cosa con una ecuación matemática comunica una discusión muy cuantitativa que invoca a muchos detractores de McNamara para ganar una voz más fuerte de lo necesario, «debido al papel [del secretario de Defensa Robert McNamara] en [la cuantificación de los resultados durante la Guerra de Vietnam], él tiende a ser caricaturizado como inteligente pero no sabio, obsesionado con estrechas medidas cuantitativas pero carente de comprensión humana»61. Sin embargo, este es un estereotipo demasiado simplificado del análisis numérico. Los números solo cuentan la mitad de la historia, y por eso el Área Funcional 49 del Ejército es tanto investigación de operaciones como análisis de sistemas. El análisis de sistemas debe incorporar la síntesis cualitativa a cualquier estimación numérica; véase la cita del Sr. Box al principio. El hecho es que este sesgo es real y podría ser un verdadero detractor para cualquier otro intento de modelar matemáticamente un conjunto tan complejo de parámetros como los elementos del poder de combate del Ejército de EUA. Aunque los campos de batalla se conviertan en un contraste marcado de los días de Antoine-Henri Jomini y Carl von Clausewitz, nuestra búsqueda para aprovechar sus ideas sigue siendo firme: «El Ejército aprovechará las capacidades emergentes y la postura de avanzada para ampliar la zona de combate maniobrando en zonas "dentro" y "fuera" de la geometría tradicional del teatro de operaciones»62.

Este artículo no trata de hacer un nuevo generador de números de poder de combate relativo (es decir, una calculadora de correlación de fuerzas) ni de sugerir que podemos reducir la guerra a una simple fórmula. Simplemente recomienda que la «información» se traslade a la codiciada categoría de función de combate para permitir los principios de las MDO (postura de fuerza calibrada, formaciones multidominio y convergencia), y demuestra cómo la visualización de una relación matemática entre los elementos del poder de combate podría ayudar a facilitar la implementación en nuestros futuros socios: inteligencia artificial, sistemas no tripulados y sistemas autónomos. Nosotros, como profesión, tenemos que adoptar diferentes perspectivas de las verdades históricas, especialmente si queremos permanecer en la vanguardia de la competencia disuasoria del conflicto.

#### **Notas**

- 1. Christopher Mewett, «Understanding War's Enduring Nature Alongside its Changing Character», War on the Rocks, 21 de enero de 2014, accedido 31 de marzo de 2022, <a href="https://warontherocks.com/2014/01/understanding-wars-enduring-nature-alongside-its-changing-character/">https://warontherocks.com/2014/01/understanding-wars-enduring-nature-alongside-its-changing-character/</a>.
- 2. Will Spears, «A Sailor's Take on Multi-Domain Operations», War on the Rocks, 21 de mayo de 2019, accedido 31 de marzo de 2022, <a href="https://warontherocks.com/2019/05/a-sailors-take-on-multi-domain-operations/">https://warontherocks.com/2019/05/a-sailors-take-on-multi-domain-operations/</a>.
- 3. Ibid., John L. Romjue, From Active Defense to AirLand Battle: The Development of Army Doctrine, 1973-1982 (Fort Monroe, VA: U.S. Army Training and Doctrine Command [TRADOC], junio de 1984), accedido 31 de marzo de 2022, <a href="https://www.tradoc.army.mil/wp-content/uploads/2020/10/From-Active-Defense-to-AirLand-Battle.pdf">https://www.tradoc.army.mil/wp-content/uploads/2020/10/From-Active-Defense-to-AirLand-Battle.pdf</a>.
- 4. Jack Watling y Daniel Roper, «European Allies in US Multi-Domain Operations», RUSI Occasional Paper (Londres: Royal United Services Institute [RUSI] for Defence and Security Studies, 23 de septiembre de 2019), v, accedido 31 de marzo de 2022, <a href="https://rusi.org/explore-our-research/publications/occasional-papers/euro-pean-allies-us-multi-domain-operations">https://rusi.org/explore-our-research/publications/occasional-papers/euro-pean-allies-us-multi-domain-operations</a>.
  - 5. Ibid.
- 6. TRADOC Pamphlet (TP) 525-3-1, *The U.S. Army in Multi-Domain Operations 2028* (Fort Eustis, VA: TRADOC, 6 de diciembre de 2018), vii, accedido 31 de marzo de 2022, https://adminpubs.tradoc.army.mil/pamphlets/TP525-3-1.pdf.
  - 7. Ibid.
  - 8. Ibid.
- 9. Army Doctrine Publication (ADP) 3-0, *Operations* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], 31 de julio de 2019), 5-2, accedido 31 de marzo de 2022, <a href="https://armypubs.army.mil/ProductMaps/PubForm/Details.aspx?PUB\_ID=1007357">https://armypubs.army.mil/ProductMaps/PubForm/Details.aspx?PUB\_ID=1007357</a>.
- 10. Derek Cabrera y Laura Cabrera, Systems Thinking Made Simple: New Hope for Solving Wicked Problems (New York: Plectica, 2015).
- 11. American Psychological Association Dictionary of Psychology Online, s.v. « sesgo de anclaje », accedido 16 May 2022, <a href="https://dictionary.apa.org/anchoring-bias">https://dictionary.apa.org/anchoring-bias</a>. El sesgo de anclaje se define como «la tendencia, en la formación de percepciones o en la realización de juicios cuantitativos en condiciones de incertidumbre, a dar un peso excesivo al valor de partida (o ancla), basado en la primera información recibida o en el propio juicio inicial, y a no modificar suficientemente esta ancla a la luz de la información posterior».
  - 12. Cabrera y Cabrera, Systems Thinking Made Simple.
- 13. T. M. Huber, «Jomini» (manuscrito inédito, 1995); Ricardo Valerdi, The Constructive Systems Engineering Cost Model (COSYSMO): Quantifying the Costs of Systems Engineering Effort in Complex Systems (Saarbrucken, DE: VDM Verlag, 2008).
- 14. Arnel P. David, Sean A. Acosta y Nicholas Krohley, «Getting Competition Wrong: The US Military's Looming Failure», Modern War Institute at West Point, 3 de diciembre de 2021, accedido 31 de marzo de 2022, <a href="https://mwi.usma.edu/getting-competition-wrong-the-us-militarys-looming-failure/">https://mwi.usma.edu/getting-competition-wrong-the-us-militarys-looming-failure/</a>.
- 15. ADP 3-0, Operations, 5-1. La figura 1 es de George Box y Norman R. Draper, Empirical Model-Building and Response Surfaces (Oxford: John Wiley & Sons, 1987).
  - 16. Ibid., 5-2.

- 17. Otras listas son los principios de la guerra, las formas de contacto, el mecanismo de la derrota y la estabilidad, las características del ataque y la defensa, los fundamentos del reconocimiento y otros.
- 18. Murray Teitell y William S. Sullivan, «Deriving Original Systems of Equations as an Assignment in Engineering and Technology Courses» (presentación, 2011 ASEE Annual Conference and Exposition, Vancouver, 26 de junio de 2011), accedido 31 de marzo de 2022, https://peer.asee.org/17703.
  - 19. ADP 3-0, Operations, fig. 5-1.
  - 20. Ibid., 5-2.
- 21. ADP 5-0, *The Operations Process* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 2011), 1-15, accedido 31 de marzo de 2022, <a href="https://armypubs.army.mil/epubs/DR\_pubs/DR\_a/ARN18126-ADP\_5-0-000-WEB-3.pdf">https://armypubs.army.mil/epubs/DR\_pubs/DR\_a/ARN18126-ADP\_5-0-000-WEB-3.pdf</a>.
- 22. Shawn Woodford, «How Does the U.S. Army Calculate Combat Power?», Mystics and Statistics (blog), Dupuy Institute, 7 de diciembre de 2017, accedido 31 de marzo de 2022, <a href="https://www.dupuyinstitute.org/blog/2017/12/07/how-does-the-u-s-army-cal-culate-combat-power-%C2%AF\_%E3%83%84\_-%C2%AF/; David A. Fastabend, Fighting by the Numbers: The Role of Quantification in Tactical Decision Making (Fort Leavenworth, KS: School of Advanced Military Studies, 1 de diciembre de 1987), accedido 31 de marzo de 2022, <a href="https://apps.dtic.mil/sti/citations/ADA191438">https://apps.dtic.mil/sti/citations/ADA191438</a>; George J. Franz, Information-the Fifth Element of Combat Power (Fort Leavenworth, KS: School of Advanced Military Studies, 1 de mayo de 1996), accedido 31 de marzo de 2022, <a href="https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA314297.pdf">https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA314297.pdf</a>.
  - 23. Valerdi, The Constructive Systems Engineering Cost Model.
- 24. *Ibid.*, 29. Utilización de la ecuación 1 como marco para la figura 3.
  - 25. Ibid.
  - 26. Ibid.
  - 27. Ibid.
  - 28. Ibid.
  - 29. Ibid.
- 30. Lexico U.S. Dictionary, s.v. «parameter», accedido 31 de mayo de 2022, <a href="https://www.lexico.com/en/definition/parameter">https://www.lexico.com/en/definition/parameter</a>.
  - 31. Teitell y Sullivan, «Deriving Original Systems of Equations».
- 32. Army Techniques Publication 5-0.3, Operation Assessment: Multi-Service Tactics, Techniques, and Procedures for Operation Assessment (MCRP 5-10.1, NTTP 5-01.3, AFTTP 3-2.87) (Washington, DC: U.S. GPO, febrero de 2020), accedido 31 de marzo de 2022, <a href="https://armypubs.army.mil/epubs/DR\_pubs/DR\_a/pdf/web/ARN20851\_ATP\_5-0x3\_FINAL\_WEB.pdf">https://armypubs.army.mil/epubs/DR\_pubs/DR\_a/pdf/web/ARN20851\_ATP\_5-0x3\_FINAL\_WEB.pdf</a>.
- 33. Joint Publication 2-0, *Joint Intelligence* (Washington, DC: U.S. GPO, octubre de 2013), ix, accedido 31 de marzo de 2022, <a href="https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/pubs/jp2\_0.pdf">https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/pubs/jp2\_0.pdf</a>.
  - 34. Ibid., II-10.
  - 35. TP 525-3-1, The U.S. Army in Multi-Domain Operations 2028.
- 36. Shoshana Zuboff, The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power (New York: PublicAffairs, 2019).
- 37. W. Ross Ashby, «Requisite Variety and Its Implications for the Control of Complex Systems», en *Facets of Systems Science*, ed. George J. Klir, tomo 7 de International Series on Systems Science and Engineering (Londres: Springer Nature, 1991), 405–17, <a href="https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi.nc/https://doi

#### org/10.1007/978-1-4899-0718-9\_28.

- 38. Dr. Ricardo Valerdi, en discusiones con el autor, 8 de febrero de 2022.
- 39. Christian Brose, The Kill Chain: Defending America in the Future of High-Tech Warfare (New York: Hachette Books, 2019). Una cadena de muerte es un marco que abarca el proceso de selección de blancos y efectos habilitantes para alcanzar los blancos deseados de forma más deliberada y rápida.
- 40. Patrick Work, «Their Leadership and Ownership: Concepts for Warfare By, With and Through», *Infantry* 107, nro. 1 (enero-marzo de 2018): 21–35, accedido 31 de marzo de 2022, <a href="https://www.benning.army.mil/infantry/magazine/issues/2018/JAN-MAR/PDF/1">https://www.benning.army.mil/infantry/magazine/issues/2018/JAN-MAR/PDF/1</a>) Work-OIR.pdf.
- 41. John R. Boyd, «Destruction and Creation», 3 de septiembre de 1976, accedido 31 de marzo de 2022, <a href="https://www.oodaloop.com/wp-content/uploads/2016/06/DESTRUCTION\_AND\_CREATION.pdf">https://www.oodaloop.com/wp-content/uploads/2016/06/DESTRUCTION\_AND\_CREATION.pdf</a>.
- 42. JP 3-0, *Joint Operations*. Los niveles de la guerra se definen como estratégico, operacional y táctico. A efectos de este ensayo, el nivel táctico es el principal foco de atención, pero las implicaciones del espacio de la información no están limitadas por el lugar donde se desarrolla literalmente la operación o la batalla.
- 43. ADP 3-0, *Operations*. Los instrumentos de poder nacional, o la estructura DIME, son diplomático, informático, militar y económico. Estos instrumentos presentan diferentes vectores de influencia dentro del paradigma internacional.
- 44. Allied Procedural Publication (APP) 28, *Tactical Planning for Land Forces* (Brussels: NATO Standardization Office, noviembre de 2019), accedido 4 de abril de 2022, <a href="https://www.forsvarsmakten.se/siteassets/english/swedint/engelska/swedint/information-to-admitted-students-and-participants/nltpc/app-28-eda-v1-e.pdf">https://www.forsvarsmakten.se/siteassets/english/swedint/engelska/swedint/information-to-admitted-students-and-participants/nltpc/app-28-eda-v1-e.pdf</a>.
- 45. Lynda Liddy, «The Strategic Corporal: Some Requirements in Training and Education», *The Australian Army Journal* 2, nro. 2 (2005): 139, accedido 31 de marzo de 2022, <a href="https://researchcentre.army.gov.au/sites/default/files/aaj\_2005\_2.pdf">https://researchcentre.army.gov.au/sites/default/files/aaj\_2005\_2.pdf</a>. Un cabo estratégico es un soldado que posee un dominio técnico en la destreza de las armas, al tiempo que es consciente de que su juicio, su toma de decisiones y sus acciones pueden tener consecuencias estratégicas y políticas que pueden afectar al resultado de una misión determinada y la reputación de su país.
- 46. TP 525-3-1, The U.S. Army in Multi-Domain Operations 2028, vii.
  - 47. Ibid.
- 48. «Maxima, Minima, and Saddle Points», Khan Academy, accedido 31 de marzo de 2022, https://www.khanacademy.org/math/multivariable-calculus/applications-of-multivariable-derivatives/optimizing-multivariable-functions/a/maximums-minimums-and-saddle-points.
- 49. Mark Burgin y Gunter Meissner, «1 + 1 = 3: Synergy Arithmetic in Economics», *Applied Mathematics* 8, nro. 2 (febrero de 2017): 133–44, https://doi.org/10.4236/am.2017.82011.
- 50. TP 525-3-1, The U.S. Army in Multi-Domain Operations 2028.

- 51. James McConville, Army Multi-Domain Transformation: Ready to Win in Competition and Conflict, Chief of Staff Paper #1 (Washington, DC: Headquarters, Department of the Army, 16 de marzo de 2021), accedido 31 de marzo de 2022, <a href="https://armypubs.army.mil/epubs/DR\_pubs/DR\_a/ARN32547-SD\_01\_CSA\_PAPER-01-000-WEB-1.pdf">https://armypubs.army.mil/epubs/DR\_pubs/DR\_a/ARN32547-SD\_01\_CSA\_PAPER-01-000-WEB-1.pdf</a>.
  - 52. Ibid.
- 53. Franz, Information-the Fifth Element of Combat Power; Gregory M. Tomlin, «The Case for an Information Warfighting Function», Military Review 101, nro. 5 (septiembre-octubre de 2021): 89–99, accedido 31 de marzo de 2022, <a href="https://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/English-Edition-Archives/September-October-2021/Tomlin-Info-Warfighting-Function/[disponible también en español <a href="https://www.armyupress.army.mil/Journals/Edicion-Hispanoamericana/Archivos/Primer-Trimestre-2022/Q1-Tomlin-2022/">https://www.armyupress.army.mil/Journals/Edicion-Hispanoamericana/Archivos/Primer-Trimestre-2022/Q1-Tomlin-2022/</a>]; Charles M. Kelly, «Information on the Twenty-First Century Battlefield: Proposing the Army's Seventh Warfighting Function», Military Review 100, nro. 1 (enero-febrero de 2020): 62–68, accedido 31 de marzo de 2022, <a href="https://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/English-Edition-Archives/January-February-2020/Kelly-Info-warfighting/">https://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/English-Edition-Archives/January-February-2020/Kelly-Info-warfighting/</a>.
- 54. APP-28, Tactical Planning for Land Forces; Work, «Their Leadership and Ownership».
- 55. Stefan J. Banach, «Virtual War and Weapons of Mass Deception», Modern War Institute at West Point, accedido 31 de marzo de 2022, <a href="https://mwi.usma.edu/virtual-war-weapons-mass-deception/">https://mwi.usma.edu/virtual-war-weapons-mass-deception/</a>.
- 56. M. M. Thompson, «Information Warfare—A New Age?» (discurso, iWar Five Eyes Principals Forum, Canberra, Australia, 15 de noviembre de 2018).
- 57. Nick Brunetti-Lihach, «Information Warfare Past, Present, and Future», The Strategy Bridge, 18 de noviembre de 2018, accedido 31 de marzo de 2022, <a href="https://thestrategybridge.org/the-bridge/2018/11/14/information-warfare-past-present-and-future">https://thestrategybridge.org/the-bridge/2018/11/14/information-warfare-past-present-and-future</a>.
- 58. Tara Copp, «Russia Considering Fake Video with 'Corpses' as Pretext for Ukrainian Invasion, Pentagon Says», Defense One, 3 de febrero de 2022, accedido 31 de marzo de 2022, <a href="https://www.defenseone.com/threats/2022/02/russia-considering-fake-video-corpses-pretext-ukrainian-invasion-pentagon-says/361573/">https://www.defenseone.com/threats/2022/02/russia-considering-fake-video-corpses-pretext-ukrainian-invasion-pentagon-says/361573/</a>.
  - 59. Cabrera y Cabrera, Systems Thinking Made Simple.
- 60. Neil D. Fleming y Colleen Mills, «Not Another Inventory, Rather a Catalyst for Reflection», *To Improve the Academy* 11, nro. 1 (1992): 137, <a href="https://doi.org/10.1002/j.2334-4822.1992.">https://doi.org/10.1002/j.2334-4822.1992.</a> tb00213.x.
- 61. Phil Rosenzweig, «Robert S. McNamara and the Evolution of Modern Management», Harvard Business Review, de diciembre de 2010, accedido 31 de marzo de 2022, <a href="https://hbb.org/2010/12/robert-s-mcnamara-and-the-evolution-of-modern-management">https://hbb.org/2010/12/robert-s-mcnamara-and-the-evolution-of-modern-management</a>.
  - 62. McConville, Army Multi-Domain Transformation.

# Military Review

Revista Profesional del Ejército de EUA Edición Hispanoamericana



#### ARMY UNIVERSITY PRESS

Search Army University Pro

earch runny chinesary rit

SH WITH US

PECIAL TOPICS

BOOKS

JOURNALS .

EDUCATIONAL SERVICES

ABOUT

# Military Review

Revista Profesional del Ejército de EUA Edición Hispanoamericana







# ¿SABÍA QUE...?

Puede consultar todas las ediciones de *Military* 

https://www.armyupress.army.mil/

Review en español, inglés y portugués en nuestra

#### Aquí podrá encontrar:

- Sus artículos favoritos en formato PDF
- La guía para escritores
- Libros y documentos de investigación y análisis
- Staff Rides

página web:

- Recursos para la enseñanza de la historia militar
- Reseñas de libros
- Artículos que solo son publicados en línea



poyo de fuego en el tiempo y pacio Lecciones del Centro Junto de Integración Airede la División Ivy



ntos a favor llo de un mbate