EDICIÓN HISPANOAMERICANA

Military Review

PRIMER TRIMESTRE 2025

ARMY UNIVERSITY PRESS

PB-100-25-01/02/03
Headquarters, Department of the Army
Approved for public release;
distribution is unlimited

PIN: 219533-000

Military Review

REVISTA PROFESIONAL DEL EJÉRCITO DE EUA

PRIMER TRIMESTRE 2025



Transformación continua p2
General James E. Rainey, Ejército de EUA

La inteligencia artificial y el empleo de combate ágil p31
Teniente coronel Benjamin «Buzz» Hagardt, Fuerza Aérea de EUA

Botas enlodadas y páginas poderosas p68
Sargento de 1.ª clase Leyton Summerlin, Ejército de EUA

CENTRO DE ARMAS COMBINADAS, FORT LEAVENWORTH, KANSAS







ARMY UNIVERSITY PRESS

Military Review

REVISTA PROFESIONAL DEL EJÉRCITO DE EUA

Primer Trimestre 2025 Tomo 80 Número 1

Professional Bulletin 100-25-01/02/03

Comandante, Centro de Armas Combinadas:
TENIENTE GENERAL MILFORD H. BEAGLE, JR.
Preboste, Army University, CGSC:
CORONEL JASON H. ROSENSTRAUCH
Director y editor jefe de Military Review:
CORONEL ANDREW MORGADO
Editor jefe, Edición en inglés:
WILLIAM M. DARLEY
Editora jefa, Ediciones en Idiomas Extranjeros:
FLAVIA DA ROCHA SPIEGEL LINCK
Ediciones en Idiomas Extranjeros
Diagramadores/Webmasters:
MICHAEL SERRAVO
KYLE DAVIS,
MYRANDA MORRIS - CONTRATISTAS
Edición Hispanoamericana
Traductor/Editor:
ALEXANDRO BONILLA
MAYRA FELICES HERNANDEZ
Edición Brasileña
Traductora/Editora:
ANA LUISA GAUZ
KÁTIA CRISTINA PIROZZI
Asesores de las Ediciones Iberoamericanas
Oficial de enlace del Ejército Brasileño ante el CAC y asesor de la Edición Brasileña:
CORONEL FABIO HEITOR LACERDA SEARA
Oficial de enlace de la Fuerza Aérea Mexicana ante el CAC y asesor de la Edición Hispanoamericana:
TENIENTE CORONEL VICTOR MANUEL VILLATORO MAQUEDA

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) usarmy.leavenworth.tradoc.mbx.armyu-aup-military-review-latam@army.mil. 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:

RANDY A. GEORGE
General, United States Army
Chief of Staff

Official:

MARK F. AVERILL
Administrative Assistant
to the Secretary of the Army
2433800

Índice

2 Transformación continua

General James E. Rainey, Ejército de EUA

El comandante del Comando de Futuros del Ejército de EUA discute cómo el Ejército debe administrar la transformación continua para adaptarse a los cambios tecnológicos sin precedentes más que sus adversarios.

20 Intercambio de información y eficacia de las operaciones de mantenimiento de la paz en Malí

Christopher Sims, PhD

Los retos del intercambio de información fueron especialmente notables durante la intervención de la comunidad internacional en Malí tras la rebelión de 2012, durante la cual separatistas armados y grupos islamistas expulsaron a las fuerzas gubernamentales del norte del país.

31 La inteligencia artificial y el empleo de combate ágil

Teniente coronel Benjamin «Buzz» Hagardt, Fuerza Aérea de EUA

Las amenazas presentadas por el armamento enemigo, la tecnología de vigilancia omnipresente y los tiros de largo alcance entre dominios han motivado a la Fuerza Aérea de EUA a aplicar su marco de resiliencia operacional al nuevo esquema de maniobra denominado empleo de combate ágil, que emplea técnicas de bases pequeñas, dispersas y adaptables para sobrevivir y operar en todos los dominios.

44 La Reina de la Batalla

Un caso para la verdadera capacidad de infantería ligera

General de división Gregory K. Anderson, Ejército de EUA

Coronel Brian M. Ducote, Ejército de EUA

Teniente coronel D. Max Ferguson, Ejército de EUA

Mayor Mark G. Zwirgzdas, Ejército de EUA

El Ejército de EUA dependerá de las divisiones de infantería ligera para combatir y triunfar en terrenos accidentados y poco hospitalarios y en formaciones pequeñas y potencialmente aisladas durante las operaciones de combate a gran escala. La infantería del Ejército de EUA debe convertirse en la formación más ligera, autosuficiente y letal que exige el campo de batalla moderno.

60 Cómo escribir un artículo

Capitán Theo Lipsky, Ejército de EUA

Una forma de dar vida a una idea es escribir sobre ella. El autor ofrece una guía práctica para redactar un artículo de opinión destinado a la publicación.

68 Botas enlodadas y páginas poderosas

Por qué escribimos

Sargento de 1.ª clase Leyton Summerlin, Ejército de EUA

¿Por qué un soldado con botas enlodadas escribiría? La escritura es una poderosa herramienta de desarrollo personal, sin comparación por su capacidad para aclarar los pensamientos y afinar las ideas. Cuanto más se somete uno al proceso de redacción y perfeccionamiento, más desarrolla la habilidad de la comunicación concisa.

74 Con el debido respeto

Cómo fomentar la disensión en el Ejército de EUA

Teniente coronel Matthew Jamison, Ejército de EUA

La presencia de un diálogo y un debate sanos sobre asuntos militares es clave para el pensamiento crítico, demuestra que todas las perspectivas tienen valor y apoya la eficacia de las unidades militares, pero la disensión debe presentarse eficazmente en función del contexto.

79 La reescritura

El secreto para escribir bien

Trent J. Lythgoe, PhD

Para transformar un artículo desde un primer borrador a un manuscrito pulido —algo que los editores querrán publicar y la gente querrá leer— los autores deben adoptar un proceso de reescritura: revisión, edición y corrección de textos para fortalecer y aclarar la escritura.

Portada: Despegando de un lugar no revelado el 25 de abril de 2021, la 332.ª Ala Expedicionaria Aérea abrió nuevos caminos cuando configuró seis aeronaves F-15E Strike Eagles para transportar bombas adicionales a bases austeras. Esta nueva configuración permite a la Fuerza Aérea de EUA aumentar las capacidades de combate al transportar más municiones de las que el F-15E puede utilizar en una misión para su almacenamiento en bases de operaciones pequeñas y dispersas. (Foto: Sgto. 2.º Paul Duquette, Fuerza Aérea de EUA)

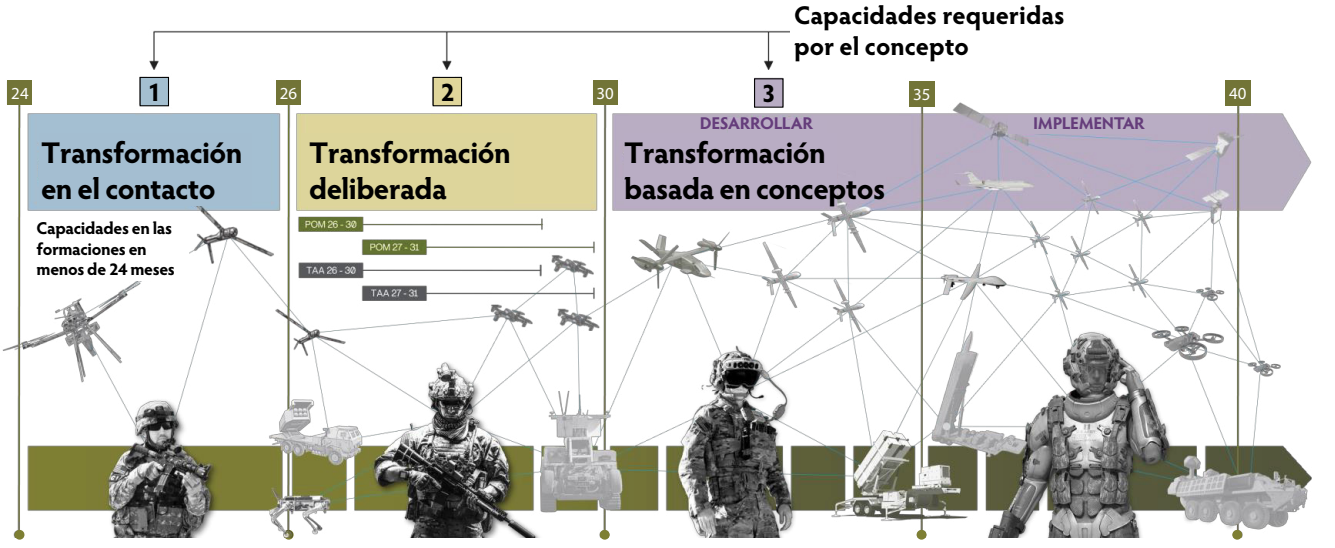


El Cnel. James Stultz, comandante del 2.º Equipo de Combate de Brigada (Strike), 101.ª División Aerotransportada (Asalto Aéreo), informa a los principales líderes durante un ensayo de armas combinadas antes de atacar un objetivo durante la Operación Lethal Eagle 24.1, en Fort Campbell, Kentucky, el 25 de abril de 2024. Durante el ejercicio, la brigada Strike probó y desplegó un prototipo del nuevo equipo de combate de brigada móvil del Ejército de EUA, una estructura organizacional que está siendo implementada como parte de la «transformación en contacto» del Ejército. (Foto: Sgto. Caleb Pautz, 101.ª División Aerotransportada [Asalto Aéreo])

Transformación continua

General James E. Rainey, Ejército de EUA

Nota del editor: *El artículo presentado en esta edición de* Military Review *es una combinación de tres artículos del Gral. James E. Rainey que originalmente se publicaron exclusivamente en línea en el sitio web de Army University Press en https://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/Online-Exclusive/2024-OLE/.*



(Figura del Mando de Futuros del Ejército)

Figura 1. Tres periodos de tiempo para la transformación

Hemos aprendido muchas lecciones... una de las cosas que queremos empezar a hacer es la transformación en el contacto, para que podamos comenzar a buscar algunos de estos cambios casi inmediatamente.

—Gral. Randy George, 5 de febrero de 2024

Parte I: Transformación en el contacto

Nuestro país y sus aliados compiten con adversarios decididos en un período de cambios tecnológicos sin precedentes. Para garantizar nuestra seguridad, debemos reconocer los cambios y adaptarnos con mayor rapidez que cualquier ejército en el mundo. No estamos preparándonos para una lucha teórica futura. La lucha por la ventaja es ahora.

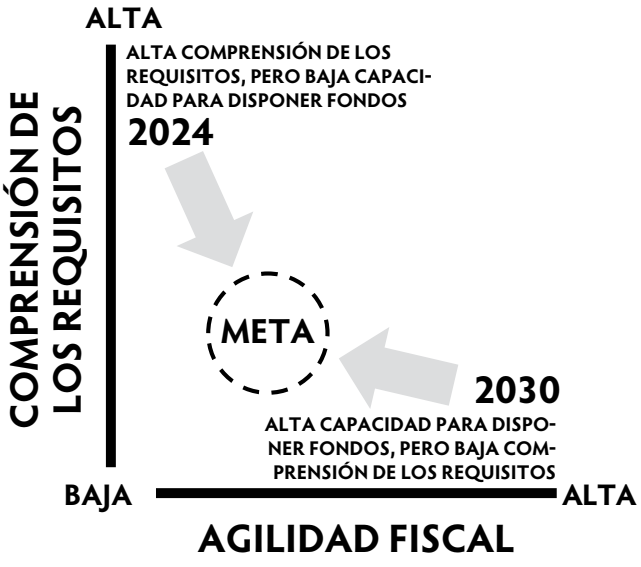
Antes de preguntarnos cómo está cambiando la guerra, debemos reflexionar sobre lo que no está cambiando. Primero, dado que la guerra es un esfuerzo humano, las personas son lo más importante. Segundo, las personas viven de la tierra. Por lo tanto, los ejércitos deben ser capaces de aprovechar y mantener el terreno. Cuando lo hacen, el combate cercano es inevitable. Eso significa que la capacidad de acercarse y destruir al enemigo en el terreno es decisiva. Tercero, las guerras son impredecibles. Nadie puede garantizar que una guerra sea corta o que no vaya a intensificarse. Por último, Estados Unidos respeta el derecho de los conflictos armados. Debemos desarrollar nuestra fuerza de acuerdo con eso.

Al mismo tiempo, las tecnologías civiles y militares están cambiando a un ritmo nunca visto desde antes de la Segunda Guerra Mundial. Dado que los ejércitos se adaptan, las nuevas tecnologías rara vez son decisivas en el sentido que las personas predicen[1]. Sin embargo, resultan ser perjudiciales en la medida en que cambian la forma en que las fuerzas militares operan, se organizan y se equipan.

A medida que la tecnología hace que la guerra sea más compleja, la diferencia entre ejércitos cualificados y no cualificados se hace más marcada. El verdadero impacto de la tecnología será el aumento de las penalizaciones a los comandantes no calificados y a las formaciones no entrenadas. Las consecuencias de la falta de adaptación serán graves.

Tenemos un solo Ejército. La transformación es desafiante porque sólo tenemos un Ejército. Este Ejército debe simultáneamente dirigir las operaciones en curso, generar fuerzas preparadas y transformarse. Los esfuerzos de transformación se dirigen hacia tres períodos: capacidades que necesitamos en menos de veinticuatro meses, capacidades que necesitamos en aproximadamente de dos a siete años —el plazo para la planificación del presupuesto de defensa— y capacidades para un futuro más lejano (véase la figura 1). Los tres periodos están inextricablemente interrelacionados, ya que las decisiones sobre uno de ellos tienen implicaciones para los demás.

En este contexto, la *capacidad* es la habilidad para hacer algo en el campo de batalla[2]. Esto requiere personas organizadas, entrenadas y equipadas para hacerlo. Por lo tanto, la tecnología no es una capacidad en sí misma. Las capacidades vienen de las formaciones, y el desarrollo de



(Figura del autor)

Figura 2. Agilidad fiscal

una nueva capacidad requiere una acción a través de los elementos de doctrina, organización, adiestramiento, material, liderazgo y educación, personal, instalaciones y política (*doctrine, organization, training, materiel, leadership and education, personnel, facilities, and policy*, DOTMLPF-P).

La transformación del Ejército comienza con la transformación de las unidades operacionales en contacto, resolviendo problemas y aprovechando oportunidades en la actualidad. También depende de una *transformación deliberada* —esfuerzos administrados a través de procesos a nivel del Ejército para poner a disposición del Ejército que necesitamos dentro del tiempo límite de la programación de defensa—. Todo lo anterior ocurre dentro del contexto de la *transformación impulsada por el concepto*, que es la visión a largo plazo descrita en el concepto emergente de combate del Ejército.

Requisitos flexibles y agilidad fiscal. El principal obstáculo para la transformación en el contacto es programático. El Ejército tarda alrededor de dos años en aprobar un requisito y conseguir que se añadan fondos al presupuesto para un nuevo sistema, incluso para la tecnología existente. Pero el Ejército depende cada vez más de la robótica basada en inteligencia artificial (IA) y de otras tecnologías que evolucionan con mayor rapidez. Como punto de referencia, en los dos primeros años tras la invasión a gran escala de Ucrania por parte de Rusia, la guerra de drones evolucionó a través de cuatro generaciones a medida que cambiaban las tácticas y las tecnologías[3].

En algunos casos, cuando documentamos la necesidad de una capacidad, lo único que sabemos con certeza es que lo que necesitaremos dentro de dos años será diferente. El resultado es que debemos financiar los requisitos antes de entenderlos completamente. Posteriormente, cuando entendamos completamente el requisito, será demasiado tarde para cambiar lo que hemos financiado (véase la figura 2).

Nuestra falta de agilidad fiscal se debe sobre todo a la burocracia necesaria —procesos minuciosos que dan tiempo para las consultas entre las partes interesadas del Ejército, la revisión en niveles superiores y la supervisión del Congreso—. Pero el Ejército debe ser capaz de integrar una tecnología existente en una unidad operacional en menos de veinticuatro meses. Durante las guerras, esto requerirá una mayor rapidez. Podemos desarrollar esa capacidad en el Ejército ahora. Hay que comenzar pensando de manera diferente sobre cómo redactamos los requisitos y financiamos los programas.

Un ejemplo. El reproductor de música iPod fue uno de los productos electrónicos de consumo más exitosos que más se ha vendido. Pero, ocho años después de la primera venta, los teléfonos inteligentes (smartphones) ya los estaban volviéndolos obsoletos. ¿Y si esto hubiese sido una tecnología de combate? Para cuando el Ejército aprobara el requisito, lo financiara y completara el esfuerzo de varios años necesario para desarrollar, someter a prueba e implementar una versión militar del sistema, éste ya estaría en camino a la obsolescencia. Es posible que algunos soldados ya estén utilizando una mejor solución comercial.

En esa situación, el Ejército tendría dos malas opciones. Podríamos seguir comprando sistemas que se quedarían obsoletos antes de que terminaran de ser implementados, o podríamos cancelar los contratos con los socios industriales y no dar nada a los soldados mientras tramitamos un nuevo requisito. No podríamos adaptar con agilidad un programa de adquisición basado en la necesidad de un reproductor de música a un sistema tan diferente como un teléfono inteligente. Los documentos de solicitud del Ejército no están escritos de forma tan genérica. Ni los documentos de financiación o los acuerdos de contratación relacionados.

Un teléfono inteligente es un dispositivo completamente diferente a un reproductor de música. Un requisito que pueda adaptarse a ambos podría ser problemático. Sin embargo, cuando las tácticas y las tecnologías

evolucionan rápidamente, el Ejército necesita poder evolucionar las capacidades sin reiniciar el proceso.

Se obtiene lo que se pide. La solución es desarrollar documentos de requisitos para una capacidad en lugar de un tipo específico de sistema y gestionar la financiación del programa de esta manera[4]. Esto es lo que Mike Brown, entonces director de la Unidad de Innovación de Defensa (Defense Innovation Unit), estaba discutiendo durante su testimonio ante el Congreso en abril de 2022, cuando propuso un enfoque de «capacidad de grabación» para sistemas como los pequeños drones[5]. En su informe de enero de 2024 publicado por el Consejo del Atlántico (Atlantic Council), la recomendación número uno de la Comisión sobre la adopción de innovación de defensa era similar (Commission on Defense Innovation Adoption) fue similar. Recomendaron poner a prueba un «modelo de portafolio de capacidades»[6]. Si nos comunicamos bien con el Congreso, el Ejército puede hacerlo desde ahora.

Aumentar nuestra agilidad fiscal también aumentará la rapidez de acceso al capital para las empresas pequeñas y medianas, cuya ayuda necesitamos. Hace sesenta años, dos tercios de la investigación y el desarrollo de EUA se financiaban con fondos federales[7]. En la actualidad, sólo una quinta parte lo hace, y muchas de las tecnologías que necesitamos se están desarrollando más rápidamente en el espacio comercial. Las empresas primarias de defensa crearon sus modelos de negocio en torno a los procesos del Departamento de Defensa ya que crean cosas que sólo el Departamento de Defensa compra. En el futuro, el Ejército dependerá cada vez más de empresas que tradicionalmente no hacen negocios con el gobierno ni tienen por qué hacerlo. No podemos decirles a estas empresas más pequeñas que necesitamos su tecnología, pero no podemos pagar durante dos o más años. Se están moviendo demasiado rápido.

Sin embargo, la agilidad no es adecuada para todo. Cuando el Ejército necesita desarrollar y fabricar un sistema grande que no existe en el mercado comercial, como un tanque, el requisito no puede ser ambiguo ni cambiar con frecuencia. Estos sistemas requieren años de desarrollo y grandes inversiones de capital por parte de la industria. El éxito requiere unos requisitos estables y una financiación previsible. El enfoque ágil y centrado en las capacidades es adecuado para partes más pequeñas de sistemas de bajo costo que tienen una tasa de actualización tecnológica rápida y sin grandes implicaciones en los elementos de DOTMLPF-P[8].

Lo perfecto es enemigo de lo bueno. En muchos casos, permitimos que las aspiraciones se interpongan en el camino de lo factible. Hay tecnologías que serían útiles en nuestras formaciones en este momento, pero todavía no están implementadas porque estamos esperando hasta que puedan hacer más. Las nuevas tecnologías con potencial para cambiar las reglas del juego deben estar en unidades operacionales tan pronto como sean útiles, aunque sólo sea en pequeñas cantidades de productos mínimamente viables. Esto acelera el desarrollo de la tecnología, pero también nos permite aprender cómo emplearla mejor y cómo adaptar nuestras formaciones y entrenamientos según corresponda. Y lo que es más importante, proporciona a los líderes experiencia en el uso de la tecnología a medida que evoluciona.

Podemos aprender una lección del desarrollo de la aviación militar. El primer avión militar del mundo fue el Wright Military Flyer, adquirido por el Ejército estadounidense en 1909[9]. Pasarían otros veinte años antes de que los aviones tuvieran el alcance y la carga útil necesarios para comenzar a alcanzar todo su potencial. Pero el Ejército no esperó a que los aviones pudieran hundir buques de guerra para comenzar su despliegue. Hemos implementado cantidades significativas para funciones limitadas, como el reconocimiento. Así se desarrolló la base industrial de la aviación militar y se determinaron las necesidades futuras. También se garantizó que, en la década de 1930, el Ejército contara con una generación de oficiales que habían crecido utilizando la tecnología.

Hoy nos encontramos en una situación similar con los sistemas robóticos basados en la IA. Faltan años para que un vehículo sin tripulación pueda seguir el ritmo de un tanque Abrams que se desplaza a toda velocidad a campo traviesa. Y no

El general James E. Rainey, del Ejército de EUA, es el comandante del Comando de Futuros del Ejército de EUA. Anteriormente fue jefe adjunto del Estado Mayor, G-3/5/7, del Ejército de EUA en Washington, D.C.; comandante general del Centro de Armas Combinadas de EUA, Fort Leavenworth, Kansas; y comandante de la 3.ª División de Infantería, Fort Stewart, Georgia. Posee un máster en artes y ciencias militares avanzadas por la Escuela de Estudios Militares Avanzados de Fort Leavenworth y otro en administración pública por la Universidad de Troy. Dirigió a soldados durante numerosas misiones de combate tanto en Irak como en Afganistán.



El Sgto. 2.ª Cl. Stetson Manuel, sargento de pelotón de robótica y sistemas autónomos de la Compañía Alfa, 1.er Batallón, 29.º Regimiento de Infantería, 316.ª Brigada de Caballería, transporta el Sistema Aéreo no Tripulado Ghost-X tras su vuelo de experimentación como parte del Proyecto Convergence–Capstone 4 el 11 de marzo de 2024 en Fort Irwin, California. (Foto: Sgto. Charlie Duke, Ejército de EUA)

le pondremos una insignia de Comandos (Ranger) a un robot en un futuro cercano. Pero este año podemos hacer un buen uso de los sistemas no tripulados como parte de las formaciones integradas hombre-máquina.

Hay que pensar en grande, empezar poco a poco y progresar rápido. La transformación basada en la formación orienta el desarrollo de capacidades hacia cómo las personas se organizan, entrenan y equipan —como una solución holística— en lugar de orientarse hacia el equipamiento y luego tener en cuenta las demás implicaciones de los elementos de DOTMLPF-P del cambio. La mejor manera de hacerlo es poner sistemas de vanguardia directamente en nuestras formaciones de combate, donde puedan ser útiles para los soldados hoy y evolucionar en el laboratorio del mundo real.

Si un sistema es seguro y, en la evaluación de los líderes de compañía sobre los que recae, es lo suficientemente útil como para que merezca la pena el trabajo de tenerlo, es un candidato para su implementación —al menos en algunas brigadas—. Lo que las unidades aprendan servirá de base para la organización, el adiestramiento y el equipamiento de las formaciones unos años más tarde. El Ejército lo está haciendo ahora, permitiendo que las unidades operacionales adquieran equipos comerciales listos para usar y experimenten con combinaciones innovadoras de tácticas y tecnología. En la actualidad, la prioridad es simplificar las redes de mando y control (*command-and-control*, C2) de nuestras formaciones de combate y desplegar formaciones integradas hombre-máquina (*human-machine integrated*, HMI).

La red de C2 es importante para todo lo que hacemos en el campo de batalla. El primer paso para mejorar la red es reducir la complejidad de los sistemas actualmente implantados en las formaciones de combate. Lo estamos haciendo ahora, aumentando la eficiencia del C2 para reducir la carga en los escalones inferiores y garantizar la compatibilidad en todo el Ejército. Para estar preparados para 2030 y años posteriores, necesitamos migrar a un sistema de combate de C2 centrado en el software, muy diferente del que utilizamos en la actualidad. La clave para conseguirlo será diseñar el sistema para que evolucione continuamente e introducirlo en unidades



Soldados asignados al 1.er Batallón del 29.º Regimiento de Infantería, con base en Fort Moore, Georgia, participan en una demostración de integración hombre-máquina utilizando el Ghost Robotic Dog y el Small Multipurpose Equipment Transport (SMET) durante el Proyecto Convergence-Capstone 4 en Fort Irwin, California, el 15 de marzo de 2024. El perro robótico es un vehículo terrestre no tripulado, de alta resistencia y ágil que ofrece reconocimiento mejorado y conocimiento de la situación en apoyo de los soldados sobre el terreno. El SMET es una tecnología robótica de ocho ruedas que sirve como «mula robótica» con la flexibilidad para operar en operaciones de combate, apoyo al combate y de apoyo al servicio de combate. (Foto: Esp. Samarion Hick, Ejército de EUA)

operacionales para que los combatientes y los ingenieros puedan desarrollarlo juntos y de forma iterativa.

El Secretario del Ejército anunció la iniciativa de formaciones HMI del Ejército en octubre de 2023, diciendo,

> [E]stamos poniendo en marcha una nueva iniciativa de formaciones integradas hombre-máquina. Estas formaciones integradas incorporarán sistemas robóticos a las unidades junto a los humanos, con el objetivo de que siempre sean los robots, y no los soldados, quienes establezcan el primer contacto con el enemigo. Esto hará que parte del trabajo recaiga en los robots para que los soldados puedan hacer lo que sólo los humanos pueden: tomar decisiones basadas en valores, aceptar riesgos y practicar el arte del mando[10].

La integración hombre-máquina consiste en combinar personas con sistemas no tripulados —terrestres y aéreos— de forma que ambos se aprovechen al máximo. El objetivo no es sustituir a los soldados por máquinas, sino transferir el riesgos y trabajo a las máquinas para que los soldados puedan hacer lo que sólo pueden hacer las personas. Eso incluye ejercer el juicio y la toma de decisiones éticas, y practicar el arte del mando[11].

El Ejército desarrollará formaciones HMI poniendo capacidades en unidades operacionales, y aprendiendo y actualizando los requisitos en tiempo real. Mientras que la versión 1.0 está en un equipo de combate de brigada, la versión 2.0 podría estar en una fase de pruebas con la unidad de fuerzas opuestas en el Centro Nacional de Entrenamiento. Mientras tanto, la versión 3.0 puede estar en fase de experimentación sobre el terreno en el Centro de Excelencia de Maniobras, y la versión 4.0 puede estar en la etapa de diseño. Todo lo anterior será una colaboración en la que participarán científicos e ingenieros del Ejército, socios industriales, administradores de



Soldados asignados al 3.er Pelotón, Batería Alfa, 1.er Batallón de Fuego de Largo Alcance, 1.er Grupo de Tareas Multidominio, disparan un Sistema de Cohetes de Alta Movilidad M142 el 2 de mayo de 2024 durante el Ejercicio Balikatan 24 en Rizal, Filipinas. (Foto: Cabo Kyle Chan, Cuerpo de Infantería de Marina de EUA)

programas de adquisición, desarrolladores de capacidades y unidades operativas. El resultado será una solución de los elementos de DOTMLPF-P completa y en continua mejora que integra con rapidez la tecnología más avanzada y descarta las malas ideas con la misma rapidez.

El Ejército puede hacerlo porque redactaremos documentos de requisitos para capacidades en lugar de tipos específicos de sistemas, los financiaremos por portafolios de capacidades y mantendremos el esfuerzo de implementación en una escala manejable. Esto significa que la implementación se hará en pequeños tramos, de forma iterativa, y rara vez implementando un sistema para todo el Ejército. Esto también abrirá la competencia a empresas más pequeñas que están preparadas para entregar nuevos diseños de ingeniería con rapidez —empresas que quieren vender más que unos pocos prototipos pero no necesitan una producción plurianual de sistemas de precios elevados para justificar su inversión en investigación y desarrollo—.

Combinando todo. Debemos desarrollar la habilidad de adoptar e integrar la tecnología con mayor rapidez. Pero las nuevas tecnologías no son transformadoras por sí mismas. Para aprovechar plenamente el potencial de la tecnología, debemos cambiar nuestra forma de operar, organizarnos y equiparnos con ella. Esto significa tener en cuenta todos los elementos de DOTMLPF-P como una solución integral. La mejor manera de hacerlo es orientar el desarrollo de habilidades basado en las formaciones. En otras palabras, compramos equipos, pero luchamos contra formaciones, y la transformación del Ejército debe *basarse en la* formación.

Por este motivo, un elemento esencial de la transformación en contacto es la innovación de las unidades: formaciones de combate que utilizan nuevas combinaciones de tácticas y tecnología para resolver problemas y crear oportunidades desde desde abajo hacia arriba. ¿Cómo puede una división que opera en el Indo-Pacífico simplificar sus redes de comunicaciones, reducir los puestos de mando y sostenerse mientras está desplegada? ¿Cómo puede una brigada de infantería que opera en Europa utilizar combinaciones creativas de drones, munición de vuelo en espera, cohetes y misiles guiados de precisión para derrotar un ataque blindado? ¿Qué podemos dar

ahora a nuestras formaciones que operan en Oriente Medio para ayudarles a defenderse contra los drones?

Para apoyar la innovación en las unidades, la iniciativa de transformación del Ejército debe ser más ágil. Podemos hacerlo ahora, dentro de los procesos existentes, haciendo tres cosas. En primer lugar, debemos desarrollar documentos de requisitos para capacidades en lugar de tipos específicos de sistemas y financiarlos de la misma manera. Segundo, debemos enviar cantidades significativas a las unidades operacionales tan pronto como puedan ser útiles. En tercer lugar, debemos desarrollar soluciones holísticas de los elementos de DOTMLPF-P de forma iterativa para que dichas soluciones puedan actualizarse tan rápido como sus tecnologías subyacentes. Este enfoque implica plenamente a la fuerza operacional en la transformación del Ejército y expande la competencia en la base industrial.

La transformación en contacto no debe ser reactiva. Las inversiones que hacemos hoy tienen un efecto dominó en el futuro, creando algunas opciones y cerrando otras. Deben basarse en nuestros planes de transformación deliberada y transformación impulsada por el concepto. Estos son los temas de las dos secciones siguientes de este artículo.

Parte II: Transformación deliberada

La reforma de una institución tan grande como nuestro Ejército es problemática en el mejor de los casos… Podemos haber analizado… y hecho algún progreso considerable… Pero eso no garantiza de ninguna manera que el cambio se producirá o que será un proceso fácil y ordenado.

—Donn Starry, «Para cambiar un Ejército», 1983[12]

La primera sección de este artículo se refiere a cómo el Ejército puede integrar rápidamente las nuevas tecnologías, desarrollando las capacidades en un plazo de varios meses en lugar de años. Esta sección trata de cómo impulsamos y gestionamos el cambio a medio plazo.

Nada de lo publicado en un documento de estrategia del Ejército se ha hecho realidad a menos que también se haya publicado en una orden. E incluso lo que indicamos en las órdenes puede deshacerse sin seguimiento y control. Pero el estado mayor más draconiano no podría *imponer* el cambio en una organización del tamaño y la complejidad de nuestro Ejército. La transformación del Ejército implica una acción coordinada en todos los elementos de DOTMLPF-P.

Un cambio de tal magnitud implica a todo el Ejército. Ningún líder por debajo de los niveles del secretario y del jefe de estado mayor puede administrarlo todo. La realidad es que cambiar al Ejército requiere ganar compañeros y crear consenso. La cuestión no es cómo imponer el cambio, sino cómo trabajar juntos para lograrlo.

Un nuevo concepto de combate del Comando de Futuros del Ejército no hará ninguna diferencia en los elementos de DOTMLPF-P sin que el Comando de Adiestramiento y Doctrina determine cómo ponerlo en práctica. Un documento de requisitos para nuevos equipos no es más que un pedazo de papel hasta que el cuartel general del Ejército financia el requisito y los profesionales de adquisiciones del Ejército comienzan a desarrollar el sistema. Necesitamos que el Comando de Material del Ejército se asegure de que los conceptos y requisitos son correctos, ayude a desinvertir en capacidades antiguas y apoye el despliegue y mantenimiento de las nuevas. Y nuestros mejores combatientes están en las fuerzas operacionales —el Comando de Fuerzas y los comandos de los componentes de servicio del Ejército—. Si no están en el centro del proceso, lo que les demos no será lo que necesitan.

Esto requiere que las personas trabajen más allá de los límites de la organización y resuelvan problemas juntos. La transformación no es una carrera de relevos. No pasamos el testigo del concepto del redactor al desarrollador de los requisitos, al diseñador de la organización y al desarrollador de la tecnología. Soldados, científicos, ingenieros, responsables de adquisiciones, pruebas, contratación y otros profesionales colaboran en todo momento. Sin eso, los planes trazados en una etapa no serán ejecutables en etapas posteriores, y los cambios realizados en etapas posteriores socavarán la intención anterior y los esfuerzos paralelos. Cambia quién lidera y quién apoya, pero ninguna organización es realmente dueña de ninguna parte del proceso. La gestión del cambio en un Ejército muy ocupado con múltiples organizaciones que trabajan juntas para coordinar los cambios en todos los elementos de DOTMLPF-P debe ser un esfuerzo deliberado. Comienza con la definición del objetivo.

Definición del objetivo. La forma de alcanzar cualquier objetivo es hacerlo específico, darle una fecha límite e indicar cómo se medirá el éxito. El objetivo de transformación establecido por el Ejército para el periodo de dos a siete años —el plazo para la planificación



El Jefe de Estado Mayor del Ejército, el Gral. Randy A. George recibe una demostración por parte de un oficial de la 1.ª División de Infantería el 18 de marzo de 2024, sobre las capacidades de integración hombre-máquina del sistema de mando y control de última generación durante el Proyecto Convergence-Capstone 4 en Fort Irwin, California. La transformación deliberada se centra en el desarrollo de memorandos de objetivos del programa y en el análisis total del Ejército para servir de base a cómo el Ejército aprovechará nuevos sistemas, entre otras cosas, garantizando la integración en todos los elementos de DOTMLPF-P. (Foto: Sgto. Brahim Douglas, Ejército de EUA)

del presupuesto de defensa— es la consecución del Ejército 2030[13]. Entonces, ¿qué es el Ejército 2030 y cómo sabremos cuándo lo hemos conseguido?

El Ejército 2030 es una fuerza optimizada para triunfar en combates a gran escala en un entorno de operaciones multidominio[14]. Se trata de un objetivo realista, basado en una evaluación clara de lo que el Ejército puede lograr con los recursos disponibles, con la tecnología que confiamos poder desplegar para entonces. Esto requiere no sólo la entrega de los esfuerzos de modernización, sino también un esfuerzo concertado a través de DOTMLPF-P.

Para los combates a gran escala, nuestras divisiones necesitan capacidades de artillería, ingeniería y de otro tipo a nivel de división[15]. Podemos abordar esto consolidando los medios que actualmente se encuentran en los equipos de combate de brigada en formaciones a nivel de división. Esto tiene el beneficio adicional de aliviar a esas brigadas. Trasladar la complejidad al escalón de división libera a los comandantes de brigada y a sus estados mayores para centrarse en la maniobra. Pero también debemos dotar a las divisiones de nuevos activos, como batallones de defensa antiaérea.

Mientras que las brigadas y divisiones se centran en las maniobras terrestres, los cuarteles generales del cuerpo de ejército deben converger las capacidades terrestres, marítimas, aéreas, espaciales y cibernéticas. Estos cuerpos deben estar dotados de personal, adiestrados y equipados para sintetizar grandes cantidades de datos procedentes de múltiples fuentes, integrando los sensores, sistemas de tiro y de sostenimiento del Ejército con los de otros servicios militares y socios de la coalición.

La administración de operaciones de combate a gran escala en las que participan varios cuerpos de ejército y muchas naciones requiere un cuartel general que actúe como un comando combinado/conjunto del componente terrestre. El Ejército de EUA en el Pacífico y el



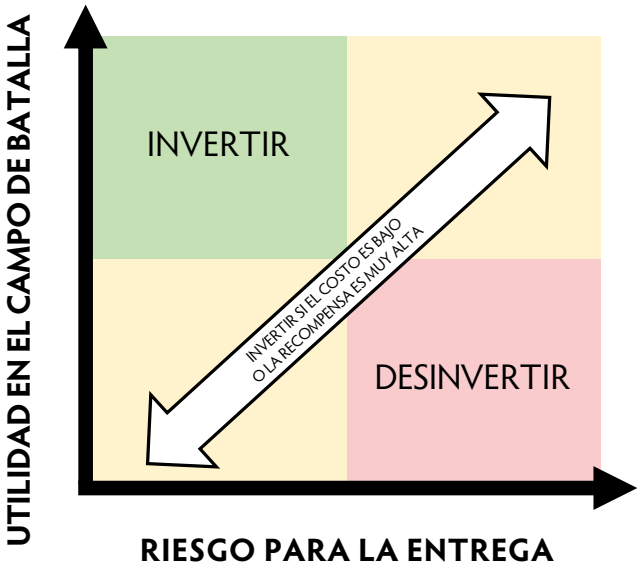
Soldados del 2.º Batallón, 263.ª Artillería de Defensa Antiaérea, 678.ª Brigada de Artillería de Defensa Antiaérea, 263.º Comando de Defensa Antiaérea y Antimisiles del Ejército, Guardia Nacional del Ejército de Carolina del Sur, realizan un entrenamiento de defensa antiaérea de corto alcance el 25 de abril de 2024 en el Centro de Entrenamiento McCrady, Eastover, Carolina del Sur. Soldados, científicos, ingenieros y otros profesionales de los departamentos de adquisiciones, pruebas y contratación colaboran a lo largo del proceso de transformación deliberada. (Foto: Sgto. Tim Andrews, Guardia Nacional del Ejército de EUA)

Ejército de EUA en Europa y África deben disponer de los medios necesarios para hacerlo. Esto incluye nuevas brigadas de inteligencia controladas por el teatro de operaciones, elementos de tiro, brigadas de asistencia a las fuerzas de seguridad y fuerzas operacionales multidominio con el personal, la adiestramiento y el equipamiento necesarios para administrarlas.

Podremos decir que hemos entregado el Ejército 2030 cuando hayamos organizado a las personas adecuadas en las formaciones nuevas o transformadas, las hayamos equipado, entrenado y validado que pueden desempeñar sus misiones de tiempo de guerra. Algunas de esas formaciones las estamos creando desde cero, como los batallones de potencia de fuego móvil protegida (*mobile protected firepower*, MPF) y los grupos operacionales multidominio adicionales. Otras, como las brigadas de artillería de división, requieren sobre todo la reorganización de las unidades existentes.

Transformando las decisiones en acción. El Ejército de EUA sabe cómo establecer o reorganizar una formación y prepararla para la guerra; ningún ejército del mundo lo hace mejor. Pero los sistemas que utilizamos para ello no entran en acción hasta que asignamos formalmente los recursos: personal, equipamiento y financiación, incluidos los destinados al mantenimiento, las instalaciones y el entrenamiento. El verdadero trabajo no comienza hasta que los recursos se mueven en el Memorando de Estructura del Ejército (*Army Structure Memorandum*, ARSTRUC) y el Memorando de Objetivos del Programa (*Program Objective Memorandum*, POM)[16].

Hacer grandes cambios en el ARSTRUC y el POM puede ser muy difícil. En la práctica, la decisión de establecer o reorganizar una formación no es una decisión única. Es un conjunto de decisiones interrelacionadas, tomadas en foros separados, sobre recursos que se administran en portafolios separados. ¿Qué unidades perderán



(Figura del autor)

Figura 3. Costo-beneficio

autorizaciones de personal cuando otras las obtengan? ¿Dónde se estacionarán las formaciones y cómo les proporcionaremos sus alojamientos y otras facilidades? ¿Invertiremos para acelerar la adquisición de los nuevos equipos? ¿Qué asignaremos a nuestra organización de mantenimiento para sostenerla? ¿Cómo pagaremos el combustible, la munición y otros gastos de entrenamiento?

Para convertir las decisiones en acciones oportunas, el Ejército debe hacer cinco cosas. En primer lugar, como hemos hecho con el Ejército 2030, establecer el objetivo. En segundo lugar, como explicaremos a continuación, centrarse en las formaciones, que son la verdadera fuente de capacidad en el campo de batalla. En tercer lugar, contabilizar todos los costos de los elementos de DOTMLPF-P asociados a la creación o modificación de esas formaciones. En cuarto lugar, presentar a los líderes superiores del Ejército opciones explícitamente formuladas en términos de costos, beneficios y riesgos. Por último, asegúrese de que las decisiones son inequívocas, se comunican con claridad y se ejecutan con firmeza.

Céntrate en las formaciones. El equipamiento no es, por sí mismo, una capacidad. Una capacidad es la habilidad para hacer algo en el campo de batalla[17]. Para ello es necesario contar con personas organizadas, entrenadas y equipadas para hacerlo. En otras palabras, requiere una formación preparada para el combate. El despliegue de una nueva capacidad requiere siempre la intervención de múltiples elementos de DOTMLPF-P. A menudo, implica a todos ellos.

Pasaron unos seis años desde la aprobación del documento inicial de capacidades para la MPF hasta la adjudicación de un contrato para la producción inicial de lo que se convertiría en el vehículo blindado de combate M10 Booker[18]. Al principio, el Ejército tuvo tiempo suficiente para decidir si desplegaría el sistema en compañías o batallones, dónde situar a esas unidades y las especialidades militares que tripularían los vehículos. Sin embargo, al acercarnos al despliegue, nos vimos obligados a apresurarnos para responder a esas preguntas y asignar recursos. Tratar de hacer algo imposible (The tortoise nearly caught the hare). Algunos incluso pensaban que debíamos retrasar el despliegue. La respuesta no era retrasar la entrega del material. Era apresurar el resto de los elementos de DOTMLPF-P.

En el futuro, nada impediría al Ejército tomar esas decisiones en los mismos foros en los que tomamos decisiones sobre el equipamiento. Consideramos la MPF como una solución material con implicaciones en los elementos de DOTMLPF-P, que debían ser tratadas por procesos separados del Ejército. Si, por el contrario, lo hubiéramos visto como una solución de DOTMLPF-P con un componente de solución material, habría sido más difícil descuidar la perspectiva general. Centrarse en la formación lo consigue. Cuando nos preguntamos cómo hacer que la formación que lucha con el nuevo equipo esté preparada para la guerra, enseguida aparece la imagen completa de los elementos de DOTMLPF-P.

Mostrar el costo total. El Ejército está consciente a la hora de prever el costo de desarrollo y adquisición del nuevo material. No hacemos esto tan bien para los elementos de DOTMLPF-P asociada. Los batallones equipados con el M10 Booker necesitan instalaciones de mantenimiento y entrenamiento. Éstas aún no existen en todos los lugares donde podrían instalarse. Dado que los costos de construcción podían variar mucho en dependiendo de la estación, nos mostramos comprensiblemente reacios a hacer un presupuesto para las instalaciones de la MPF antes de tomar una decisión oficial sobre su ubicación. Por eso, durante un tiempo, no hubo ninguna disposición al respecto en el plan presupuestario del Ejército para el periodo de dos a siete años. Se trataba de un problema que tenía solución. Pero se han producido ejemplos similares en los elementos de DOTMLPF-P para



Un enjambre de drones operado por la Oficina de Gestión de Sistemas de Amenazas (Threat System Management Office) despega de un área de entrenamiento durante Marne Focus 2024 en Fort Stewart, Georgia, el 7 de abril de 2024. La guerra moderna se libra en todos los dominios. Los soldados del frente deben permanecer flexibles y ágiles a la vez que mejoran su letalidad aprovechando la tecnología e integrando todas las funciones de combate contra las amenazas actuales y futuras. (Foto: Sgto. 2.ª Cl. Jacob Slaymaker, Ejército de EUA)

muchas capacidades en el proceso de transformación del Ejército, y los costos no percibidos pueden acumularse.

En la actualidad, gracias a la ardua labor del estado mayor del Cuartel General del Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército y otras organizaciones, conocemos los costos asociados al Ejército 2030. En el futuro, haremos que estos costos sean visibles más pronto para los líderes superiores del Ejército. Conocer con antelación los costos totales de una capacidad facilita su implementación. Pero también debería formar parte del cálculo de costo-beneficio cuando elegimos qué capacidades perseguir en primer lugar.

Presentar costos, beneficios y riesgos. Los recursos del Ejército son finitos. Para invertir en una oportunidad, debemos renunciar a otra. Por lo tanto, deberíamos considerar opciones de inversión explícitamente en términos de su costo total de los elementos de DOTMLPF-P, la utilidad de la capacidad en el campo de batalla y el riesgo de que no consigamos cumplirla. Por una parte, si una nueva capacidad tiene un gran potencial pero va a requerir una costosa investigación y desarrollo, y también tendremos dificultades para reclutar y entrenar a suficientes soldados para las formaciones, esos recursos podrían ser más útiles para el Ejército en otro lugar. Por otro lado, si una capacidad es una posibilidad remota, pero podría cambiar las reglas del juego y el costo de intentarlo es bajo, ¿por qué no intentarlo (véase la figura 3)?

La mayoría de las iniciativas de modernización del Ejército no encajan en ninguna de las dos categorías. En 2017, el Ejército se propuso desarrollar sistemas que sabíamos que necesitábamos y que podíamos entregar de forma realista[19]. En la actualidad, algunos fueron descartados de manera responsable, pero la mayoría están teniendo éxito, lo que significa que terminarán compitiendo por fondos de adquisición entre ellos y con otras prioridades del Ejército. Sin embargo, teniendo en cuenta todos los cambios necesarios en los elementos de DOTMLPF-P para ofrecer la capacidad, y su utilidad en el campo de batalla dada nuestra evaluación actualizada del futuro entorno operacional, algunas capacidades se destacarán.

Evaluar el costo total de los elementos de DOTMLPF-P de una nueva formación con nuevos equipos, la utilidad de esa formación en diferentes escenarios y el riesgo si no conseguimos ponerla en el terreno es tanto ciencia como arte. Pero puede hacerse. Habrá desacuerdos sobre las premisas de planificación. No obstante, presentar la información en ese contexto de costo-beneficio mantiene el diálogo enfocado en las preguntas adecuadas. El estado mayor sabrá qué información necesitan los responsables de la toma de decisiones antes de que sean



Un soldado asignado al 3.er Equipo de Combate de Brigada de Infantería, 25.ª División de Infantería, opera un dron para observar los movimientos de las fuerzas contrarias en el South Range, Schofield Barracks, Hawái, el 6 de noviembre de 2023. El Centro de Preparación Multinacional Conjunto (Joint Multinational Readiness Center) del Pacífico es el centro de entrenamiento de combate más reciente del Ejército y genera listeza en los entornos y condiciones donde las fuerzas acuarteladas con base en Hawái tienen mayor probabilidad de operar. El Ejército de EUA debe estar preparado para una amplia gama de operaciones militares que implican múltiples amenazas y en diferentes geografías. (Foto: Sgto. Samantha Cate, Ejército de EUA)

solicitadas, y el Ejército estará mejor preparado para las conversaciones con la industria y el Congreso.

Indecisión. La estructura de las fuerzas y el presupuesto son ámbitos de competencia continua para las ramas del Ejército y partes de la burocracia. Por ejemplo, las comunidades de infantería y blindados tienen un interés comprensible en las decisiones que afectan a las personas, organizaciones o equipos de infantería y blindados. Los diversos cuarteles generales del Ejército —e incluso las diferentes partes de un mismo cuartel general— tienen diferentes prioridades, basadas en sus perspectivas y áreas de responsabilidad únicas. Las distintas comunidades se ven a sí mismas como guardianes de importantes imperativos institucionales. A veces esto los lleva a trabajar con propósitos encontrados.

Cuando el Ejército toma una decisión difícil sobre la estructura o la modernización de las fuerzas, debe estar documentada y ser inequívoca. Rara vez puede aplicarse una decisión sin la cooperación entre personas de nivel medio de distintas organizaciones y la dirección del estado mayor. Si una decisión parece provisional, algunos simplemente no tomarán ninguna medida. Si no está claro, algunos actuarán según su propia interpretación, en el mejor de los casos. Esto *es indecisión.* Las personas suelen actuar de buena fe —no siempre saben que están indecisas—. Pero el resultado es una pérdida de tiempo y un nuevo litigio de decisiones ya tomadas.

Combinando todo. Teniendo en cuenta el tamaño y la complejidad del Ejército, el hecho de que la transformación pueda llevarse a cabo es un testimonio de su increíble personal en el Ejército y de sus sólidos procesos de la fuerza. Una vez puesta en marcha, nuestra máquina de transformación se ejecutará. No debemos esperar a la publicación de un documento anual para iniciar el movimiento necesario. Deberíamos hacer lo contrario —aceptar la intención de

los líderes superiores del Ejército y actuar con rapidez—. Pero el punto decisivo para cambiar el Ejército en gran escala es plasmar plenamente el plan en el ARSTRUC y el POM. Para ello, lo estamos haciendo, definiendo el objetivo, centrándonos en las formaciones de manera holística, tenemos en cuenta todos los costos de los elementos de DOTMLPF-P; estructuramos las opciones en términos de costos, beneficios y riesgos, y nos aseguramos de que las decisiones de los líderes superiores del Ejército sean claramente comprendidas por todos los que intervienen en la ejecución.

Así es como el Ejército tendrá éxito en la *transformación deliberada*, realizando cambios en todos los elementos de DOTMLPF-P para convertir al Ejército que tenemos en el que necesitamos en un futuro a medio plazo. El modo de establecer el curso para la transformación a largo plazo es el tema de la última sección, la *transformación basada en conceptos*.

Parte III: Transformación basada en conceptos

Si no te gusta el cambio, menos aún te va a gustar la irrelevancia.

—Gral. Eric Shinseki[20]

Esta sección se centra en la transformación basada en conceptos, que proporciona el enfoque general para el cambio a largo plazo. Las secciones anteriores tratan de cómo el Ejército gestiona el cambio a corto y medio plazo —la *transformación en contacto* y los periodos de *transformación deliberada*—.

La visión a largo plazo. El objetivo del próximo Concepto de Combate del Ejército (Army Warfighting Concept) es impulsar la transformación del Ejército[21]. Transformación es todo lo que hacemos para convertir el Ejército que tenemos en el que necesitamos, mediante la implementación de cambios en todos los elementos de DOTMLPF-P. Esto involucra a todo el Ejército, creando un desafío de coordinación. Las personas de distintas organizaciones enfocadas en diversos horizontes de tiempo están trabajando con procesos para resolver problemas interrelacionados. El Concepto de Combate del Ejército proporciona la visión común y a largo plazo que unifica estos esfuerzos.

Como no podemos predecir perfectamente el futuro, nuestra visión a largo plazo no es fija. El Concepto de Combate del Ejército es un documento vivo, basado en una estimación continua y actualizada del futuro entorno operacional[22]. Este proceso incluye evaluaciones de inteligencia, observación de conflictos en curso, investigación, juegos de guerra, experimentación e innovación por parte de las unidades operacionales desplegadas a puestos avanzados en su entorno operacional.

El papel del Ejército. El propósito del Ejército es obtener el dominio terrestre. Las fuerzas terrestres lo hacen como parte de la fuerza conjunta combinada, empleando capacidades marítimas, aéreas, espaciales y cibernéticas en el dominio terrestre, al tiempo que proporcionan a los comandantes de las fuerzas conjuntas las capacidades terrestres que necesitan para producir efectos en otros dominios.

El propósito más amplio de todas las fuerzas militares es disuadir a la agresión. Con los medios, la capacidad y el posicionamiento adecuados, nuestras fuerzas armadas hacen que los adversarios se pregunten si podrían prevalecer por la fuerza. Si eso no funciona, la misión pasa a ser derrotar a las fuerzas enemigas sobre el terreno, permitiendo una resolución política favorable a EUA y sus aliados.

Una vez que las autoridades políticas han empleado fuerzas militares en la búsqueda de objetivos políticos, las fuerzas militares deben ganar algo, o de lo contrario no habrá fundamentos para que las autoridades políticas puedan negociar para ganar políticamente. Por lo tanto, el objetivo de las operaciones militares no puede ser simplemente evitar la derrota, sino ganar.

—Gral. Donn Starry[23]

Implicaciones militares del futuro entorno operacional. Vivimos en un mundo peligroso, cada vez más sujeto a los efectos perturbadores de las nuevas tecnologías. Tenemos motivos para esperar que en 2030 China y Rusia mantengan ventajas en términos de masa y reservas de armas. También habrán eliminado las lagunas de capacidad que hoy las limitan. Al mismo tiempo, Irán, Corea del Norte y otros adversarios —incluyendo participantes no estatales con un poder militar significativo— impedirán que el Ejército se centre exclusivamente en las mayores amenazas[24].

La combinación de detección ubicua y ataque de precisión tiene importantes implicaciones para la conducción de la guerra. La más obvia es que esto empuja las actividades de apoyo operacional y estratégico —logística, concentración y C2 de escalón superior— más alejados o en



El Esp. Dylan Horak, especialista en sistemas de comunicación de red del 44.º Batallón Expedicionario de Señales–Mejorado, reacciona ante el ataque de un enjambre de drones durante el ejercicio Saber Junction 23 el 11 de septiembre de 2023 en el Centro de Preparación Multinacional Conjunto (Joint Multinational Readiness Center) cerca de Hohenfels, Alemania. Soldados del Ejército de EUA y tropas de la OTAN entrenan con drones que simulan sistemas de armas modernos para ayudar a sus fuerzas armadas a actualizar su doctrina y entrenamiento para el combate contra amenazas en desarrollo y futuras. (Foto: Sgto. 1.º Michel Sauret, Reserva del Ejército de EUA)

nodos distribuidos. Pero la combinación de detección y precisión también modifica el combate cercano[25]. La densidad de sensores y determinadores —letales y no letales— solo aumentará a medida que las fuerzas se aproximen a las líneas avanzadas. Los comandantes no lograrán el efecto de la sorpresa con los mismos métodos que usan hoy. Tampoco concentrarán fuerzas para el combate cercano sin establecer deliberadamente las condiciones para destruir la capacidad del enemigo de detectar y atacar[26].

La precisión sigue siendo un contrapeso eficaz a la masa, pero es un sustituto débil para ella… los EUA están probablemente demasiado centrados en la precisión de largo alcance, frente a la adaptación y el tratamiento de la proliferación de la precisión de corto alcance en el campo de batalla… Los UAS han democratizado la precisión en el combate cercano. Lo hicieron inferior y accesible. Así que ahora tenemos precisión de masas.

—Michael Kofman[27]

El principal impulsor del cambio en el nivel táctico de la guerra será el empleo de sistemas autónomos habilitados por IA a gran escala. Esto no reemplazará a las armas tradicionales, como los tanques y la artillería de tubo, pero cambiará la forma de operar de las formaciones terrestres. En el nivel operacional, la convergencia de los dominios —terrestre, marítimo, aéreo, espacial y ciberespacial— valorará la integración de fuerzas conjuntas. El efecto final de todo lo anterior es un aumento exponencial de la complejidad de la guerra moderna, comparable a la aparición de las armas combinadas a principios del siglo pasado[28]. Esto solo aumenta el peso de las decisiones que tomamos sobre el entrenamiento y el desarrollo de líderes.

Enunciado del problema, nociones primarias y teoría de la victoria. El Concepto de Combate del Ejército tiene un enunciado del problema dividido en dos partes. El problema de la conducción de la guerra es cómo tener éxito en el futuro entorno operacional descrito anteriormente. El problema institucional es cómo

desarrollar un Ejército como una *institución* de combate que pueda hacerlo en todos los horizontes temporales.

El Concepto de Combate del Ejército se basa en tres nociones principales[29]. Éstas son C2 y contra-C2, maniobras expandidas y fuegos de dominios cruzados. El Ejército hace todo eso hoy, pero no en el grado en que podría, incluso con la tecnología que ya existe. El concepto también establece claramente una teoría de la victoria en tres partes. En primer lugar, el Ejército debe mantener y aprovechar las ventajas que ya tiene: su personal y su competencia en maniobras de armas combinadas. En segundo lugar, necesitamos desarrollar la capacidad de integrar nuevas tecnologías y adaptarnos más rápido que cualquier adversario. En tercer lugar, necesitamos mejorar significativamente la resistencia —capacidad y competencia dentro del Ejército y en la base industrial— para prevalecer durante un conflicto prolongado.

Un nuevo enfoque. El Concepto de Combate del Ejército es un nuevo enfoque tanto en su contenido como en su forma. Desafía las premisas de combate que se han arraigado tanto en la cultura del Ejército en las últimas décadas que rara vez se cuestionan en la actualidad. Entre ellas se incluyen la importancia relativa de prepararse para triunfar la primera batalla en lugar de prepararse para ganar una guerra larga, la primacía de la ofensiva y la idea de que los fuegos sirven principalmente para permitir las maniobras.

El concepto también rompe con una tradición de conceptos del Ejército que describían específicamente cómo los comandantes deben combatir. La doctrina de combate aire-tierra (AirLand Battle) se publicó por primera vez hace más de cuarenta años[30]. Desde entonces, una sucesión de conceptos del Ejército trataron de proporcionar una teoría de la victoria para el comandante de nivel operacional en el terreno. Esto fue acertado durante la Guerra Fría, cuando la estrategia organizacional del Ejército consistía en optimizar la respuesta a una sola amenaza en una región[31]. Sin embargo, hoy enfrentamos múltiples amenazas, en múltiples zonas geográficas, en toda la gama de operaciones militares. Ninguna teoría de la victoria a nivel operacional sería útil en la práctica en todos esos escenarios[32].

Por eso, aunque el concepto se refiere a tácticas y operaciones, la teoría de la victoria del Ejército de Combate se centra en cómo el Ejército, como institución de combate, sigue siendo la fuerza terrestre dominante en el mundo. Además de esta teoría general de la victoria, el concepto identifica competencias y presenta una lista de imperativos para la transformación del Ejército. Esto apunta a la necesidad de cambios audaces con implicaciones significativas para la doctrina del Ejército, estructura de fuerza, desarrollo de liderazgo y administración de talentos

Cómo combatir. El Ejército puede posicionarse para múltiples amenazas y seguir determinando cómo combatir en diferentes escenarios. Para ello, llevaremos a cabo una serie de juegos de guerra. Los escenarios variarán en función de la amenaza, la geografía y el plazo. Algunos tendrán que ver con las crisis entre China y Taiwán. Otros colocarán la fuerza conjunta combinada contra el Ejército de Liberación Popular en escenarios más amplios de la región del Indo-Pacífico, con diferentes combinaciones de socios de coalición y diferentes objetivos políticos. Habrá escenarios que involucren la competencia y el conflicto con Rusia, Corea del Norte, Irán y otros adversarios. Algunos escenarios involucrarán disputas prolongadas que pondrán a prueba la resistencia estratégica. Todos enfatizarán la proyección de fuerza contestada, la logística contestada, la defensa del territorio nacional y las dimensiones humana e informativa de la guerra.

Quién participa es tan importante como el diseño de estos juegos de guerra. Los mejores combatientes del Ejército están en nuestras divisiones, cuerpos y comandos de los componentes de servicio del Ejército. Y vamos a hacer juegos de guerra de la misma manera que combatimos —como parte de una fuerza conjunta combinada—. Científicos e ingenieros participarán para ayudar a los combatientes a entender lo que la tecnología podría hacer posible, y personas de la industria se unirán para ayudar a explorar las implicaciones para la industria.

Lo que aprendamos permitirá al Ejército desarrollar «aplicaciones» conceptuales, o anexos, para escenarios, amenazas o geografías específicas. Cuando proceda, estos anexos describirán mecanismos de derrota específicos del contexto y nivel operacional. Cuando una lección se aplique a una amplia gama de escenarios, la incorporaremos al cuerpo principal del Concepto de Combate del Ejército.

El año 2040 está más cerca de lo que imaginas. Si un soldado que se licenció del Ejército poco antes del

11 de septiembre de 2001 regresara hoy, estaría más sorprendido de como el Ejército sigue siendo el mismo a cuanto ha cambiado. Estamos mucho más cerca de 2040 que de 2001. El mundo está cambiando demasiado rápido para que el Ejército cambie tan lentamente.

La transformación basada en conceptos se lleva a cabo *mediante* la transformación en el contacto y la transformación deliberada. No es una actividad aislada. Aunque la función principal del Concepto de Combate del Ejército es proporcionar orientación a largo plazo, también establece necesariamente el amplio enfoque para el corto y medio plazo. Para disponer de una capacidad en 2040, es necesario que esté desplegada hasta 2035, lo que significa que debe existir como prototipo alrededor de 2030. El Ejército presentará su solicitud presupuestaria inicial para ese año en 2025. Y el nuevo material de guerra ni siquiera es la parte más lenta de los elementos de DOTMLPF-P. Los plazos más largos son para el personal y el liderazgo.

El desafío de las dos últimas décadas ha consistido en desarrollar líderes capaces de escalonar los fuegos para una brecha de armas combinadas con la misma habilidad con la que podían negociar con un anciano de la tribu. El desafío de las próximas dos décadas será el mismo, sólo que la tecnología está aumentando la lista de competencias requeridas. Los mejores comandantes serán —entre otras cosas— expertos en los aspectos físicos del combate, dominarán los datos y estarán tan atentos a las dimensiones humana y de la información como a la dimensión física de su entorno operacional.

Hay dos tipos de cambio descritos en el concepto: los cambios que podemos hacer ahora y los cambios que sólo haremos si comenzamos ahora. Sólo actuando ahora nos aseguraremos de que el Ejército estadounidense siga dominando el dominio terrestre. Los comandantes y líderes deben empezar creando una cultura en la que la innovación sea esperada como parte normal de nuestra forma de triunfar.

Los líderes deben educarse sobre las tecnologías que están cambiando la forma en que nosotros y nuestros adversarios combatimos. Es esencial que los oficiales y suboficiales participen activamente en el diálogo profesional sobre el concepto de combate del Ejército. Al incluir a nuestros mejores líderes en juegos de guerra y experimentación, perfeccionaremos el concepto e identificaremos áreas en DOTMLPF-P donde podemos iniciar los movimientos necesarios.

Como sólo tenemos un Ejército, no podemos permitirnos el lujo de elegir entre estar listos para combatir mañana o esta noche. La cuestión no es dar prioridad a la preparación actual o futura, sino cómo tener en cuenta la incertidumbre y gestionar la transformación continua en los tres periodos de tiempo. ■

Notas

Epígrafe. Randy George, "A Conversation with Gen. Randy George, Chief of Staff of the U.S. Army," War on the Rocks, 5 de febrero de 2024, https://warontherocks.com/2024/02/a-conversation-with-gen-randy-george-chief-of-staff-of-the-u-s-army/.

1. Stephen Biddle, «Back in the Trenches», *Foreign Affairs* 102, n.º 5 (September-October 2023): 159, https://www.foreignaffairs.com/ukraine/back-trenches-technology-warfare.

2. J-8/Joint Capabilities Division, *Manual for the Operation of the Joint Capabilities Integration and Development System* (Washington, DC: Departamento de Defensa, 30 de octubre de 2021), GL-15, https://www.dau.edu/sites/default/files/2024-01/Manual%20-%20JCIDS%20Oct%202021.pdf. Este manual define la capacidad como la «habilidad para completar una tarea o ejecutar un curso de acción bajo condiciones específicas y nivel de desempeño».

3. Jim Rainey y James Greer, «Land Warfare and the Air-Ground Littoral», *Army Aviation* 71, n.º 12 (31 de diciembre de 2023): 16, https://reader.mediawiremobile.com/ArmyAviation/issues/208803/viewer?page=14.

4. U.S. Army Futures Command, Army Applications Lab (documento oficial inédito, 25 de octubre de 2023). La noción de capacidad de registro, incluido el ejemplo del iPod, se describen en este documento oficial.

5. *To Receive Testimony on the Department of Defense's Posture for Supporting and Fostering Innovation Before the Senate Armed Services Committee Subcommittee on Emerging Threats and Capabilities on Accelerating Innovation for the Warfighter*, 117th Cong. (6 de abril de 2022) (declaración de Michael Brown, Director, Defense Innovation Unit), 9, https://www.armed-services.senate.gov/download/brown-statement-04/06/2022.

6. Whitney McNamara *et al.*, *Commission on Defense Innovation Adoption Final Report* (informe, Washington, DC: Atlantic Council, 16 de enero de 2024), 7, https://www.atlanticcouncil.org/in-depth-research-reports/report/atlantic-council-commission-on-defense-innovation-adoption/.

7. Gary Anderson y Francisco Moris, «Federally Funded R&D Declines as a Share of GDP and Total R&D», National Center for Science and Engineering Statistics, 13 de junio de 2023, https://ncses.nsf.gov/pubs/nsf23339/.

8. U.S. Army Futures Command, Army Applications Lab, 1-2.

9. «Wright Brothers, 1909-1910», National Museum of the U.S. Air Force, accedido el 29 de julio de 2024, https://www.nationalmuseum.af.mil/Visit/Museum-Exhibits/Fact-Sheets/Display/Article/197528/wright-brothers-1909-1910/.

10. Christine Wormuth, «Secretary of the Army Opening Remarks at AUSA 2023» (observaciones preparadas, Washington, DC: U.S. Army, 9 de octubre de 2023), https://www.army.mil/article/270662.

11. *Ibid.*

12. Donn Starry, «To Change an Army», *Military Review* 63, n.º 3 (marzo de 1983): 21-27, https://cgsc.contentdm.oclc.org/digital/collection/p124201coll1/id/292/rec/5.

13. *To Receive Testimony on the Posture of the Department of the Army in Review of the Defense Authorization Request for Fiscal Year 2024 and the Future Years Defense Program Before the U.S. Senate Committee on Armed Services,* 118th Cong. (30 de marzo de 2023) (declaraciones de Christine Wormuth, Secretaria del Ejército, y James McConville, Jefe del Estado Mayor del Ejército), 7, https://www.armed-services.senate.gov/hearings/to-receive-testimony-on-the-posture-of-the-department-of-the-army-in-review-of-the-defense-authorization-request-for-fiscal-year-2024-and-the-future-years-defense-program.

14. U.S. Army, «Army of 2030», Army.mil, 5 de octubre de 2022, https://www.army.mil/article/260799/army_of_2030.

15. James Rainey y Laura Potter, «Delivering the Army of 2030», War on the Rocks, 6 de agosto de 2023, https://warontherocks.com/2023/08/delivering-the-army-of-2030/.

16. Louis Yuengert, ed., *How the Army Runs: A Senior Leader Reference Handbook* (Carlisle, PA: U.S. Army War College, 2021), 3-29, 8-33, https://warroom.armywarcollege.edu/wp-content/uploads/2021-2022_HTAR.pdf.

17. J-8/Joint Capabilities Division, *Manual for the Operation of the Joint Capabilities Integration and Development System*, GL-15. Este manual define la capacidad como la «habilidad para completar una tarea o ejecutar un curso de acción bajo condiciones específicas y nivel de desempeño».

18. El Initial Capabilities Document for Mobile Protected Firepower (Documento de Capacidades Iniciales para la Potencia de Fuego Móvil Protegida) se aprobó el 18 de agosto de 2016, aunque llevaba en plantilla del Ejército desde 2013. El Documento de Desarrollo de Capacidades (Capability Development Document) fue aprobado el 4 de junio de 2018. El contrato para la producción inicial a bajo nivel se adjudicó el 28 de junio de 2022. Se prevé que empiece a desplazarse en 2025.

19. Mark A. Milley y Ryan McCarthy, memorando, «Modernization Priorities for the United States Army», 3 de octubre de 2017, 1-2, https://sdc.mit.edu/sites/default/files/documents/Army%20Modernization%20Priorities.pdf.

20. Eric Shinseki, citado en James Dao y Thom Shanker, «No longer a soldier, Shinseki has a new mission», *New York Times* (sitio web), 10 de noviembre de 2009, https://www.nytimes.com/2009/11/11/us/politics/11vets.html. Una de las primeras veces que el Gral. Eric Shinseki hizo pública esta admonición fue el 24 de mayo de 2001, durante su intervención en la Conferencia sobre Blindados celebrada en Fort Knox, Kentucky. Entre los asistentes se encontraban varios oficiales retirados que habían criticado la iniciativa de Shinseki de utilizar vehículos de combate más ligeros y desplegables. El Cnel. del Ejército de EUA Jonathan S. Dunn, que era entonces un oficial subalterno, fue testigo del comentario.

21. El Concepto de Combate del Ejército (Army Warfighting Concept) es un documento interno que está elaborando el Comando de Futuros del Ejército. Este artículo sirve para presentar el concepto y algunas de sus ideas clave.

22. El documento *Future Operational Environment Running Estimate* es una evaluación clasificada, continuamente actualizada, mantenida por el Comando de Futuros del Ejército, pero informada por la comunidad de inteligencia en general y accesible a la misma. El punto de contacto es el Dr. Jacob Barton, jacob.e.barton.civ@army.mil.

23. Donn Starry, «Extending the Battlefield», *Military Review* 61, n.º 3 (marzo de 1981): 32, https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/online-publications/documents/1981-mr-donn-starry-extending-the-battlefield.pdf.

24. The White House, *National Security Strategy* (Washington, DC: The White House, octubre de 2022); U.S. Department of Defense, 2022 *National Defense Strategy* (Washington, DC: U.S. Department of Defense, 2022). La *Estrategia de Seguridad Nacional* (*National Security Strategy*) y la *Estrategia de Defensa Nacional* (*National Defense Strategy*) identifican a China como el desafío inminente, a Rusia como amenaza aguda y a Corea del Norte, Irán y las organizaciones extremistas violentas como amenazas persistentes.

25. Michael Kofman, «Keynote» (presentación en conferencia, Army Applications Lab Vertex: Air-Ground Littoral, Austin, TX, 17 de julio de 2024).

26. Jack Watling, *The Arms of the Future: Technology and Close Combat in the Twenty-First* Century (London: Bloomsbury Academic, 2023), 99.

27. Kofman, «Keynote».

28. Stephen Biddle, *Military Power: Explaining Victory and Defeat in Modern Battle* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2004), 2-4.

29. Aquí utilizamos «nociones primarias» para enfatizar que las ideas forman parte de un concepto que aún no está validado. La doctrina, que se valida, utilizaría un lenguaje más declarativo (por ejemplo, los principios).

30. Field Manual 100-5, *Operations* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 20 de agosto de 1982). Esta fue la primera versión de la doctrina «AirLand Battle». La versión definitiva se publicó en una revisión de 1986 del mismo manual.

31. David Johnson, *Shared Problems: The Lessons of Airland Battle and the 31 Initiatives for Multi-Domain Battle* (Santa Monica, CA: RAND Corporation, 13 de septiembre de 2019), 5-6, https://www.rand.org/pubs/perspectives/PE301.html.

32. Andrew Krepinevich Jr., *The Origins of Victory: How Disruptive Military Innovation Determines the Fates of Great Powers* (New Haven, CT: Yale University Press, 2023), 439.

Intercambio de información y eficacia de las operaciones de mantenimiento de la paz en Malí

Christopher Sims, PhD

La información configura el desarrollo de los conflictos civiles. Su origen, composición, conservación, intercambio y uso determinan la comprensión del entorno operacional e informan a todos los niveles de planificación y ejecución militar. La forma en que comprendemos y actuamos en los contextos económico, político y social de nuestro entorno se ve afectada por la información que tenemos disponible. Los factores que posibilitan o dificultan este proceso ejercen, por lo tanto, una influencia significativa sobre la gestión de la violencia y el éxito o fracaso de la actividad de seguridad.

Los retos del intercambio de información fueron especialmente notables durante la intervención de la comunidad internacional en Malí tras la rebelión de 2012, durante la cual separatistas armados y grupos islamistas expulsaron a las fuerzas gubernamentales del norte del país. Le siguió un golpe militar. La acción militar dirigida por Francia a principios de 2013 impidió que las fuerzas antigubernamentales continuaran avanzando hacia el sur, y más tarde ese mismo año, en este entorno de seguridad agitado y frágil, se introdujo una misión de estabilización de las Naciones Unidas (ONU). Tras una década de presencia, una situación de seguridad en deterioro y nuevos golpes de Estado en 2020 y 2021, la fuerza militar francesa se marchó en medio de una desconfianza cada vez mayor del gobierno hacia sus actividades e intenciones; y la misión de la ONU cesó sus operaciones y removió a su personal en 2023 después de que las autoridades malienses solicitaran su retirada.

Una trayectoria tan preocupante invita al escrutinio. Este artículo aborda algunos de esos esfuerzos internacionales de ayuda a la seguridad examinando el asunto del intercambio de información dentro de las organizaciones y entre ellas, centrándose en la misión de la ONU. Comprender por qué el resultado de una misión con recursos suficientes fue tan deficiente requiere reunir las perspectivas de los interesados a nivel interno; las entrevistas semiestructuradas realizadas con el personal estadounidense y europeo, previamente desplegados, permiten comprender las dificultades del despliegue, así como las implicaciones para futuras operaciones de estabilización. Este artículo analiza, en primer lugar, los retos del intercambio de información

Christopher Sims, PhD, es investigador visitante en el Instituto de Estudios Estratégicos Nacionales de la Universidad de Defensa Nacional de Estados Unidos y becario del departamento de Estudios de Guerra del King's College de Londres.



Soldados malienses luchan contra rebeldes islamistas durante los enfrentamientos que estallaron en la ciudad de Gao el 21 de febrero de 2013. Un aparente coche bomba explotó cerca de un campamento que albergaba tropas francesas mientras las fuerzas malienses y extranjeras luchaban por asegurar el volátil norte de Malí. (Foto: Frederic LaFargue, Agence France-Presse)

interna en la misión de la ONU; a continuación, sitúa el despliegue en el contexto del ecosistema de actores internacionales presentes en Malí, y concluye con las implicaciones políticas derivadas de la investigación.

El laberinto informativo de la MINUSMA

La Misión Multidimensional Integrada de Estabilización de las Naciones Unidas en Malí (MINUSMA) fue una de las principales organizaciones que operaron en el país tras la rebelión de 2012. Se creó en 2013 para estabilizar y apoyar el restablecimiento de la autoridad del Estado y la aplicación de una hoja de ruta política, así como para proporcionar una amplia asistencia al sector de seguridad, proteger a los civiles y apoyar la acción humanitaria. Contando con ambos pilares en la misión: de fuerza (militares y policiales) y civiles, las prioridades intersectoriales del mandato requerían la coordinación entre los militares y los demás componentes de la misión, con el reto constante de equilibrar la fuerza y la diplomacia[1].

La estabilización para la MINUSMA fue un término que englobaba una serie de esfuerzos plagados de incoherencia estratégica. El politólogo Bruno Charbonneau observó que, si bien la estabilización era el centro de la misión en Malí, el mandato «sugiere más que define» lo que significa en la práctica; la interpretación amplia dio lugar a la noción generalizada de que Malí era una «misión especial» distinta de los retos claros y que había surgido en respuesta a una situación «compleja»[2]. Cuando el lenguaje que enmarca el entorno operacional es ambiguo, como ocurrió en Malí, complica el intercambio de información porque no hay un entendimiento común, ni un objetivo unificado que armonice la colaboración y la coordinación. Esta falta de consenso fomentó la desconfianza en toda la MINUSMA, tanto a nivel interno como con los socios internacionales para la estabilización.



Un equipo integrado al servicio de la Misión Multidimensional Integrada de Estabilización de las Naciones Unidas en Malí (MINUSMA) investiga ataques armados durante una visita a la región de Mopti, en Malí, los días 21 y 22 de febrero de 2019. La información preliminar indicaba que al menos dieciocho personas fueron asesinadas a tiros y quemadas, un gran número de casas y graneros fueron incendiados deliberadamente y algunos animales fueron robados o matados. El equipo, compuesto por oficiales de derechos humanos y un equipo forense de la Policía de las Naciones Unidas, visitó los asentamientos de Koulogon Peulh, Minima Maoudé (un pueblo que fue incendiado en su totalidad) y Libe Peulh, escoltados por fuerzas de mantenimiento de la paz del contingente de Bangladesh de la MINUSMA. (Foto: Marco Dormino, MINUSMA)

Un asesor de estabilización describió cómo esta incertidumbre dificultaba los esfuerzos, porque «los mandatos son realmente importantes a la hora de determinar cómo piensa la gente y lo qué cree que puede hacer»[3]. Un mandato complica las operaciones con la carga de una aspiración estratégica y puede crear un efecto de árbol de Navidad en el que numerosos complementos legislativos, muchos de ellos inevitablemente relacionados sólo de forma secundaria con el propósito original, se asemejan metafóricamente a los adornos de un árbol de Navidad[4]. A medida que las diversas fuerzas militares se insertaron en el país, «la presencia de múltiples fuerzas paralelas con diversos mandatos, medios y objetivos y sin un proceso político claro o un objetivo estratégico común que las guíe ha creado, en ocasiones, un 'congestionamiento de tráfico en materia de seguridad'»[5].

Dentro de la MINUSMA, el efecto fue pronunciado. La falta de dirección civil en la misión llevó a las fuerzas militares a dirigir sus propias operaciones de acuerdo con sus propias prioridades identificadas. Esto creó un problema de coherencia en la gestión de la MINUSMA. La ineficaz síntesis fuerza-misión resultó en una serie de acontecimientos militares tácticos y tangibles sin una estrategia global coherente para resolver los problemas locales que se presentaban a los operadores sobre el terreno[6]. Sin progresos observables, la frustración del pueblo maliense con el gobierno anfitrión y las organizaciones internacionales que lo apoyaban se agravó al paso del tiempo[7]. Las intenciones internacionales no podían comunicarse al país de forma eficaz debido a los mandatos contradictorios bajo los que operaba el personal.

En la MINUSMA existía una desconfianza generalizada entre el personal de la misión y el de las fuerzas. En parte, esto era cultural. Los organismos militares se despliegan con estructuras de mando y control además de jerarquías que pueden no encajar

bien con las organizaciones civiles. También se percibió una resistencia de los componentes civiles, como los de asuntos políticos y estabilización dentro de la MINUSMA, a cooperar estrechamente con los componentes de las fuerzas. Aunque el origen de la resistencia no está claro, es posible que se debiera a la división burocrática normal de los esfuerzos; el resultado fue la creación de una mentalidad de nosotros contra ellos entre la fuerza y la misión[8]. En parte, fue estructural. En las misiones integradas de la ONU, un civil dirige la misión con dos adjuntos; uno es un líder político y el otro gestiona el trabajo relacionado con la ejecución del proyecto. El comandante de la fuerza militar y el jefe de la policía están separados y dirigen sus pilares. El intercambio de información y la comunicación se vieron limitados por estas separaciones.

Clavijas cuadradas para agujeros redondos

La geografía y la cultura complicaron el análisis. El norte de Malí era un tapiz de dinámicas de seguridad llenas de matices, en el que la insurgencia local se entrelazaba con organizaciones extremistas transnacionales y los factores económicos y sociales de la violencia se traslapaban. Con tal complejidad, los análisis erróneos podrían distorsionar y alterar una planificación eficaz. Las alianzas en el norte se basaban en gran medida en dinámicas locales, como los lazos familiares, de clan y las historias en común; sin embargo, en las bases de avanzada que las misiones de la ONU tenían en el país, había un escaso conocimiento de estas relaciones.

El análisis se vio obstaculizado por la identificación de los grupos armados que los situaba en «cajas negras» que no eran lo suficientemente dinámicas como para comprender los comportamientos y los acontecimientos. La atención prestada a los «grupos armados terroristas» reforzó una forma de pensar en las fuerzas armadas que consideraba que la MINUSMA era, ante todo, una operación militar muy cerca de ser una operación antiterrorista. En consecuencia, la comunidad analítica se vio «constantemente sorprendida por los acontecimientos» y «prisionera de nuestras ideas»[9].

La gama del proceso de inteligencia ofrecía amplias posibilidades de malinterpretación entre las organizaciones y dentro de ellas. La complejidad de la dinámica de seguridad de Malí queda explícita en la política de inteligencia para el mantenimiento de la paz de la ONU en 2019, que codificó un marco de inteligencia para las misiones de la ONU[10]. La política identificó el requisito de un «ciclo de inteligencia-mantenimiento de la paz, distinto de otros tipos de información y presentación de informes» y sus actividades

> serán totalmente autónomas e independientes en todos los aspectos de cualquier sistema nacional de inteligencia u otras operaciones y mantendrán su carácter exclusivamente internacional. Las misiones pueden establecer enlaces con entidades ajenas a las mismas para recibir información de inteligencia y pueden compartir información específica de inteligencia-mantenimiento de la paz con entidades no relacionadas a las misiones[11].

Instructiva en las deficiencias existentes, la política identifica la necesidad de un enfoque basado en procesos en el que la inteligencia se generaría a partir de los requisitos del liderazgo[12].

El carácter multinacional de la MINUSMA también dificultó el intercambio eficaz de información. Una unidad de inteligencia de las fuerzas recientemente creada, la Unidad de Fusión de Inteligencia de Todas las Fuentes (ASIFU), empleó un sistema holandés. No existía interoperabilidad entre este sistema y la base de datos estándar del Sistema Geoespacial de Conciencia Situacional de la ONU[13]. Además, cuando el contingente holandés partió, el personal alemán entrante no había sido entrenado en el sistema holandés, y éste no era de uso oficial para las fuerzas armadas alemanas. El resultado fue que, en medio de la retirada holandesa, había una gran cantidad de información en su base de datos, y las nuevas rotaciones no podían añadir nueva información. Se mantuvo en uso tal y como estaba, pero los oficiales entrantes encargados de la recopilación en Bamako fueron incapaces de incorporar más información[14]. El resultado empeoró la sensación de desconfianza entre el lado civil y el de las fuerzas de la misión de la ONU, así como la incapacidad técnica para compartir información.

La gestión de la información se vio perjudicada por una desconexión práctica entre los centros de inteligencia de la misión de la ONU. Un Centro Conjunto de Análisis de la Misión situado en el cuartel general proporcionaba inteligencia estratégica a la misión, mientras que la ASIFU recopilaba, analizaba y difundía información a nivel operacional y táctico como

parte del componente militar y posteriormente se integró al personal de inteligencia del comandante de la fuerza[15]. Sin embargo, lo que estos sistemas múltiples significaban en la práctica era competencia en lugar de colaboración e integración. Como Sebastiaan Rietjens y Erik de Waard señalaron sobre ese acuerdo, los datos y análisis no se compartían ampliamente, y hubo traslapamiento e intrusión territorial entre las unidades de inteligencia[16].

Gran parte de la información centrada dentro del componente civil de la misión se encontraba en los procesos políticos de alto nivel, mientras que «la diferencia real puede marcarse sobre el terreno, en los sectores»[17]. Incluso en el caso de la fuerza centrada en la información de nivel operacional y táctico, en la práctica, a menudo era común pasar a la recopilación y análisis a nivel táctico debido a la realidad de la paradoja misión-protección; las fuerzas sólo intentaban evitar el siguiente ataque a la misión. Aunque el componente civil recopilaba información a nivel estratégico, la necesidad de realizar análisis tácticos diarios generó y perpetuó la percepción por parte de las fuerzas de que la inteligencia del pilar civil se centraba demasiado en «conceptos abstractos», como intentar que el gobierno hiciera su trabajo cuando no podía hacerlo, y no tenía en cuenta los elementos más importantes de la inteligencia de la misión[18]. El peso de los objetivos aspiracionales dentro del mandato influyó fuertemente en el enfoque del Centro Conjunto de Análisis de la Misión. Los contrastes de enfoque entre la fuerza y la misión también contribuyeron a crear tensiones entre los pilares, y aunque existía la intención de que la inteligencia de la fuerza se uniera con la inteligencia estratégica de la misión, la brecha entre ambas sirvió para empeorar las tensiones profesionales.

La concentración en conceptos abstractos se vio agravada por la falta de precisión en la información. Desde el punto de vista estratégico de la misión, el material informativo proporcionado al liderazgo era «demasiado básico y, por lo tanto, inútil» para los comandantes militares[19]. En general, la comunidad analítica tenía «un conocimiento demasiado superficial del conflicto» en Malí[20]. La falta de coherencia en la misión también impidió que la información relevante y utilizable llegara al mando de la fuerza; «no estaba bien enfocada», y los proveedores de inteligencia «no entendían» para qué se necesitaría la información en «términos de toma de decisiones, así que la parte directiva al principio fue absolutamente crucial para hacerlo correctamente»[21]. Hacerlo bien fue una tarea compleja, dificultada por la geografía del país, los recursos organizacionales y los obstáculos culturales.

Las personalidades también importaban. El estilo de comunicación, la receptividad, la conexión y la perspectiva influyeron en las dinámicas de la comunicación. Se limitaba una y otra vez a las relaciones humanas. Esas relaciones iban y venían. Resultaba difícil construir una memoria institucional con la presencia de múltiples nacionalidades, por las personalidades a menudo opuestas y la naturaleza transitoria y frágil de los conocimientos generados en la misión, era como construir castillos de arena: requería mucho tiempo, era inestable y había que construirla de nuevo con cada ola de personal que llegaba.

Además, era necesario crear un proceso que sobreviviera a la rotación de personal. En la práctica, la retención de conocimientos institucionales fue inadecuada para la escala y el alcance de la misión. Los altos niveles de rotación de personal tienen efectos evidentes y pronunciados. Se pierden habilidades y experiencia, se interrumpen las operaciones durante las transiciones, se produce un impacto negativo en la moral y los líderes afrontan retos para gestionar los efectos secundarios asociados. El resultado inevitable de una elevada rotación de personal era que la dirección se centraba comúnmente en las cuestiones de personal y, por lo tanto, perdía de vista los objetivos estratégicos. El problema no es exclusivo de la asistencia de seguridad en Malí y sigue perturbando la eficacia de los despliegues[22].

El establecimiento de relaciones entre los civiles y el personal militar de la MINUSMA también se vio obstaculizado por las breves rotaciones de las fuerzas de los países europeos, normalmente de seis meses, que «no eran confiables», ya que carecían de tiempo sobre el terreno para comprender el entorno operacional y establecer relaciones sólidas dentro de la misión de la ONU y con los socios internacionales[23]. Estos breves despliegues militares vistos desde el lado civil de la misión presentaban un panorama desalentador:

> Los militares quieren involucrarse con todo el mundo. Pero la parte civil se cansa un poco, sin mencionar a los locales, de tener un nuevo punto de contacto militar con el que hablar cada seis meses, que son realmente

> ambiciosos y creen que van a tener un gran impacto, pero desde la parte civil tuvieron que hacer un cálculo sobre cuánto tiempo invertir en esa interacción. Así que se tiene una incompetencia institucional incorporada en el sistema militar[24].

La participación militar en una región suele ser episódica y efímera, y la presencia civil suele ser a más largo plazo, de modo que «existe un verdadero problema en términos de intercambio de información con los militares, que están en pleno proceso de aprendizaje y a menudo no hablan el idioma local: en cuanto a la rotación, lo que siempre nos ocurre con todas estas intervenciones es que existe un verdadero desfase entre los recursos y la intención»[25]. Al final, se trató de un despliegue militar tanto político como técnico, porque «no era realmente la fuerza que se necesitaba ahí. Era la fuerza que se tenía que enviar»[26].

Sensibilidades nacionales

Malí es dos veces más grande que Francia. Navegar por su geografía ha creado problemas logísticos y de sostenimiento en la asistencia de seguridad, con una base en Gao, en el noreste de Malí, sede de la operación militar francesa Barkhane y la más destacada de las oficinas de campo de las misiones de la ONU en el país. La base de Gao se encontraba a unos mil kilómetros de la capital, Bamako, y la inseguridad regional impidió que se concentrara personal civil ahí.

Además, la sincronización eficaz de los esfuerzos en Gao se vio complicada por una estructura organizacional discordante. Por ejemplo, la Fuerza de Tarea Alemana de Inteligencia, Vigilancia y Reconocimiento recibía órdenes directamente del cuartel general de la fuerza en Bamako[27]. Esto creó una estructura paralela a las fuerzas sectoriales de uso general en Gao que estaban bajo el mando del comandante de las fuerzas sectoriales. La presencia de un jefe de misión de sector en Gao significaba que en la práctica había tres jefes de misión de igual jerarquía: el jefe de misión, el jefe de las fuerzas de sector y el comandante de la fuerza de tarea móvil.

La fuerza de tarea móvil se desplegó a principios de 2021 para aumentar el alcance militar en Gao, y el jefe de las fuerzas de sector de la zona se reportaba por separado al cuartel general de la fuerza en Bamako. El jefe de misión del sector civil en Gao se reportaba con el cuartel general de la misión de la MINUSMA, no del cuartel general de la fuerza, lo que daba lugar a «dos cadenas de autoridad completamente separadas que se reportaban con el jefe de la misión», y esto creaba una estructura complicada que generaba diferentes flujos de información, en última instancia, «nos enredaremos para siempre con la cuestión de qué tan bien se hacen las integraciones cívico-militares en las operaciones. Dondequiera que se trace un límite, se crean fricciones»[28].

La paradoja de la protección de la misión también significaba que, aunque existía un proceso bien definido en el que la fuerza apoyaba las tareas prioritarias identificadas por los civiles, en la práctica, el proceso se veía gravemente comprometido porque la fuerza de tarea móvil comúnmente apoyaba la actividad del sector. Ese no era su cometido, dadas las restricciones que la MINUSMA tenía en Gao en términos de tropas y recursos[29].

Dentro de la MINUSMA, la pluralidad de naciones implicadas generó advertencias nacionales, declaradas o no, con el potencial de socavar por completo una misión o la intención de una misión y podría afectar enormemente al intercambio de información. Las advertencias nacionales son controles promulgados por una nación participante sobre las actividades de su personal militar desplegado en una operación multinacional. Esto se manifiesta a menudo como restricciones a la hora de compartir información con determinados socios operacionales, lo que inevitablemente limita la flexibilidad, el entendimiento común y la coordinación sobre el terreno.

Por lo tanto, las capacidades y el deseo de las distintas naciones por hacer cosas diferentes eran elementos que complicaban la misión. Cada fuerza tenía sus propios límites que no estaba dispuesta a cruzar, o que su gobierno nacional no quería que cruzara. Pero ninguna nación hablaba de cuáles eran esos límites, lo que se convirtió en un enorme obstáculo en el intercambio de información para el comandante de una fuerza[30].

En Gao había un cuantioso contingente chino en la MINUSMA, y algunos otros contingentes nacionales no se sentían cómodos compartiendo información debido a las tensiones de seguridad nacional preexistentes. Además de ese impedimento burocrático, había un impedimento cultural presente en la fuerza de la MINUSMA, con un sentido implícito de nosotros contra ellos en algunos contingentes europeos, exacerbado por las bases anexas separadas en Gao, como Camp Castor[31].

A nivel individual, las sensibilidades nacionales crearon prohibiciones de seguridad en torno a la tecnología de tal manera que las vidas estaban

> moderadamente en peligro al limitar qué cosas podíamos usar, como tabletas y teléfonos, por temor a una amenaza de contrainteligencia nacional, cuando eso extrañamente aumenta el riesgo para la vida. Si no puedo utilizar mi teléfono para registrar dónde he estado porque existe el temor de que alguien lo hackee, podría pasar dos veces por el mismo sitio, lo que aumentaría el riesgo para la vida. Compartir esos datos no representa un riesgo para la seguridad[32].

Los obstáculos lingüísticos agravaron las dificultades de interoperabilidad. Por ejemplo, no se esperaba que los informes de la fuerza de tarea móvil llegaran a las fuerzas sectoriales, muy pocas de las cuales hablaban inglés. Por eso existía una preocupación legítima y persistente de que la información generada por las fuerzas de la OTAN no se utilizara en todo su potencial. Y el mejor uso de la información habría sido que el pilar civil decidiera lo que iba a hacer y conseguir que la fuerza lo apoyara, en lugar de que la inteligencia impulsara a la fuerza a realizar una actividad[33].

Las habilidades de recopilación de inteligencia que podían surgir de la misión también eran desiguales debido a la capacidad. Las unidades sobre el terreno solían proceder de países africanos con escasos recursos, y estas unidades a menudo carecían de oficiales de inteligencia. La composición de las fuerzas era también una cuestión más amplia que requería una cuidadosa consideración, principalmente porque los países de la OTAN se encontraban en el cuartel general de la fuerza y las tropas de los países africanos sufrían la mayor parte de las bajas sobre el terreno. Como señaló Peter Albrecht, «la desigualdad dentro de la misión dificulta la colaboración y la coordinación entre las unidades africanas y no africanas de la MINUSMA. La mayor parte del tiempo, las unidades operan más o menos por separado, hasta el punto de que la MINUSMA corre el riesgo de convertirse en una misión de dos niveles»[34].

El frágil ecosistema de las organizaciones internacionales

El intercambio de información entre organizaciones es fundamental para la colaboración eficaz, la adaptación efectiva a prioridades y contextos cambiantes, y la asignación eficiente de recursos. La información también enriquece el conocimiento del entorno operacional. En Malí, por ejemplo, la comunidad humanitaria disponía de valiosos análisis sobre tendencias en distintos sectores, como la seguridad alimentaria y la escasez de agua, que permiten comprender mejor los contextos locales. Las diferentes partes locales interesadas con las que se relacionó la comunidad humanitaria podrían aportar importantes perspectivas y detalles específicos sobre cuestiones que podrían informar los procesos de planificación para múltiples actores.

Sin embargo, en Malí se produjeron constantes fricciones entre las organizaciones debido a la falta de alineación de los objetivos, ya sea real o percibida, lo que obstaculizó continuamente el intercambio de información. Aunque las prioridades de la MINUSMA incluían la protección de los civiles y la creación de un entorno propicio para la ayuda humanitaria, hubo resistencia por parte de la comunidad humanitaria que no quería tener nada que ver con la misión porque muchas partes interesadas, incluyendo otros involucrados, la percibían como parte activa en el conflicto[35].

La incomodidad en la comunidad humanitaria osciló entre lo práctico y los principios. Un ejemplo en la práctica fue su interacción con los miembros de la población cuyos traumas más recientes fueron, a menudo, causados por hombres uniformados y armados. Un ejemplo sobre principio fue que resultaba difícil ser independiente, neutral e imparcial y al mismo tiempo apoyar algunos de los mandatos de la misión, como el retorno del Estado y el uso de todos los medios necesarios para lograr los objetivos[36].

Sin embargo, el acceso a la asistencia humanitaria era uno de los mandatos clave de la misión y sólo se comprendía muy vagamente. La comunicación se vio obstaculizada por la opinión de las personas ajenas a la misión de que era difícil obtener información útil de la MINUSMA. Se tenía la impresión de que el personal de la misión estaba sujeto a normas y se sentía incómodo a la hora de compartir información fuera de los procesos formales, pero esos procesos también eran esenciales para mantener cierto grado de coherencia organizacional[37].

La variedad de organizaciones internacionales presentes en Malí constituía un ecosistema interconectado. La salud de este ecosistema estaba claramente en peligro por las restricciones impuestas al intercambio de información, que erosionaban la confianza e



Representantes civiles de un equipo de la MINUSMA compuesto por oficiales de derechos humanos y un equipo forense de la Policía de las Naciones Unidas se reúnen con líderes civiles y residentes de la aldea de Minima Maoudé, una aldea que fue incendiada en su totalidad por los insurgentes, durante una visita los días 22 y 23 de febrero de 2019 con el propósito de recoger relatos de primera mano de los residentes locales afectados por la violencia. Un componente crítico del intercambio de información para apoyar los esfuerzos coordinados de mantenimiento de la paz es el contacto directo con los civiles afectados por sucesos violentos. (Foto: Marco Dormino, MINUSMA)

inhibían la colaboración. Cuando los datos relevantes no se intercambiaban, no se podían aprovechar los puntos fuertes y los recursos de cada organización para crear las relaciones que podrían generar el consenso tan necesario entre los actores internacionales sobre el terreno en Malí. Sin ese consenso, el intento de enfrentar los múltiples problemas económicos, políticos y sociales que se traslapaban en Malí seguía siendo un mosaico de actividades, a menudo, contrapuestas que se desarrollaban en un inquietante contexto de desconfianza.

La neutralidad de la comunidad humanitaria causó un desajuste crítico. En la práctica, esto significaba que consideraba que muchas de las actividades de la MINUSMA entraban en conflicto con su propio mandato, lo que daba lugar a «disputas continuas»[38]. Esta animosidad entre la misión y la comunidad humanitaria en Malí resalta un error común en las organizaciones militares que impide la comprensión del entorno operacional: la interacción cívico-militar puede llevar, con demasiada frecuencia, a que el pensamiento militar conceptualice erróneamente a los actores civiles como la suma de organizaciones que forman un todo monolítico y unificado.

También existía la mentalidad de que el componente militar de la misión era la misión; en otras palabras, los militares tendían a ver a la MINUSMA en términos de respuesta militar a un problema de seguridad cinético, en lugar de verse a sí mismos como facilitadores de un esfuerzo dirigido por civiles. En Malí, el componente militar internacional era pequeño, en relación con el tamaño del sector civil internacional. Y ese amplio sector civil se diferenciaría entre las organizaciones de la ONU y otros donantes, persiguiendo objetivos distintos y con ciclos de financiamiento diferentes[39].

Aunque existía coordinación entre las fuerzas francesas y el cuartel general de la MINUSMA, facilitada por oficiales franceses en la misión, a nivel operacional



El soldado chino Chang Shifeng ha sido parte del personal de mantenimiento de la paz durante casi diez años, sirviendo dos veces para la Misión de la ONU en Darfur (conocida como UNAMID antes de su cierre en diciembre de 2020) antes de servir con la Misión de la ONU en Malí. (Fotografía cortesía de la MINUSMA)

las comunicaciones se centraban en la desconflicción más que en la coordinación, y el intercambio de información sólo tenía un carácter funcional[40]. Las sensibilidades en torno a los objetivos a nivel operacional eran pronunciadas y complicadas. En opinión de un oficial de inteligencia de la MINUSMA, era urgente redactar una política de intercambio de información en la que definieran las políticas y el proceso de cualquier intercambio, «porque uno de los problemas es la acumulación de datos. Si se acumulan datos hasta cierto punto y se facilitan, se podría responsabilizar a la ONU de proporcionar información sobre objetivos a un actor externo como [la fuerza militar francesa] Barkhane»[41].

La compleja dinámica entre las fuerzas francesas y la MINUSMA da una idea de las dificultades de las fuerzas paralelas con prioridades diferentes que operan en Malí. La comunicación, la coordinación y la desconflicción eran requisitos constantes, pero sólo eran eficaces en distintos grados. Estos problemas son característicos de este tipo de despliegues. Las operaciones en entornos operacionales volátiles «difuminan» la «división del trabajo» entre las fuerzas internacionales de asistencia a la seguridad «y a veces sus objetivos han entrado en conflicto. Esto plantea la pregunta de si son socios o competidores»[42]. Incluso dentro de las operaciones nacionales, surgieron fricciones por difuminar la división del trabajo. Por ejemplo, la cultura militar de sobreclasificación era y sigue siendo un problema sistémico, especialmente en misiones multinacionales y en entornos en los que las fuerzas militares deben unir esfuerzos dentro de procesos dirigidos por civiles.

Las numerosas partes móviles de los esfuerzos paralelos de ayuda internacional crearon fricciones persistentes que resultaron insuperables en el tiempo que duró la misión de la ONU en Malí. Una década después de que la insurgencia del norte trajera al país a las fuerzas francesas y a una misión de la ONU, la creciente antipatía hacia la participación internacional precipitó su retirada, y se cerró un capítulo complicado y desalentador de la historia de Malí. A medida que se deteriora el panorama de la seguridad, inevitablemente nos planteamos preguntas desconcertantes sobre por qué los esfuerzos y recursos aportados para resolver los problemas traslapados ahí fracasaron en muchos objetivos. Aunque se trata de un elemento pequeño, y a menudo pasado por alto, del apoyo de las fuerzas internacionales de asistencia a la seguridad, los retos relacionados con el intercambio de información obstaculizaron las operaciones en Malí. Bajo la sombra de las incoherencias estratégicas, los efectos dominó de estos retos se dejaron sentir en todo el despliegue de la misión de la ONU.

Conclusión

Los efectos que puede lograr el intercambio de información en un entorno operacional complejo son limitados. Este artículo no supone que la disminución de las limitaciones al momento de compartir se traduzca automáticamente en un entendimiento común y una unidad de propósito entre un grupo de actores cuyos recursos, alcance y ambiciones en Malí eran diversos y, en ocasiones, contradictorios. Se puede cuestionar la validez de las operaciones de mantenimiento de la paz en un entorno en el que posiblemente había poca paz que mantener. Sin embargo, los problemas traslapados de incoherencia estratégica, retos logísticos, choques culturales y sensibilidades nacionales crearon obstáculos para el intercambio de información. No obstante, estas cuestiones deben enmarcarse en la magnitud de los retos a los que se enfrentan las fuerzas internacionales de asistencia a la seguridad en Mali.

Los conocimientos nos llevan a implicaciones en las políticas. En primer lugar, hay que dar prioridad a las conversaciones entre civiles y militares, y establecer rápidamente relaciones esenciales entre las partes interesadas. En segundo lugar, para retener y desarrollar el conocimiento institucional frente a las constantes rotaciones de personal, los despliegues prolongados deberían implementarse en los niveles superiores de las jerarquías militares, con comandantes de sector, oficiales de estado mayor y comandantes de batallón que permanezcan en su puesto más de doce meses. En tercer lugar, los canales de intercambio de información entre los actores nacionales deben coordinarse a través de la doctrina para eludir las sensibilidades nacionales. Además, la incorporación organizada de oficiales entre los socios, especialmente en las secciones de inteligencia, puede reducir muchos problemas de interoperabilidad cuando los sistemas heterogéneos han sido barreras y, en consecuencia, mejorar los flujos de información. Por último, comprender, reconocer y tener en cuenta las diferentes percepciones de los problemas de seguridad en un entorno operacional puede ayudar a navegar entre distintas personalidades a través de la división cívico-militar. ■

Las opiniones expresadas aquí son las del autor y no constituyen una política o posición oficial de la Universidad Nacional de Defensa, el Departamento de Defensa o el gobierno de Estados Unidos.

Notas

1. David Nordli y Morten Lindboe, *Intelligence in United Nations Peace Operations: A Case Study of the All Sources Information Fusion Unit in MINUSMA* (Oslo, NO: Norwegian Defence Research Establishment and the Norwegian Defence International Centre, 2017), https://fhs.brage.unit.no/fhs-xmlui/handle/11250/2437758; Paul D. Williams, «How Peacekeepers Fight: Assessing Combat Effectiveness in United Nations Peace Operations», *Security Studies* 32, n.º 1 (2023): 32-65, https://doi.org/10.1080/09636412.2023.2178965.

2. Bruno Charbonneau, *The Dilemmas of International Intervention in Mali* (Montreal: Université du Québec à Montréal, 2017), 13.

3. Asesor de estabilización, entrevista telefónica con el autor, 3 de mayo de 2023.

4. Agradezco a Bryce Loidolt esta observación y sus comentarios sobre un borrador anterior.

5. Alexandra Novosseloff y Lisa Sharland, «Partners and Competitors: Forces Operating in Parallel to UN Peace Operations», International Peace Institute, 4 de noviembre de 2019, https://www.ipinst.org/2019/11/partners-and-competitors-forces-operating-in-parallel-to-un-peace-operations.

6. Oficial del ejército británico, entrevista con el autor, 14 de

febrero de 2023; asesor civil británico, entrevista telefónica con el autor, 25 de mayo de 2023.

7. Thibault Ricci, «The Timely Withdrawal: The French-led Multinational Defence and Security Nexus in Sahel», UK Joint Services Command and Staff College, 2022, 12.

8. Oficial del ejército británico, entrevista; asesor civil británico, entrevista telefónica.

9. Ex oficial de inteligencia, entrevista telefónica con el autor, 30 de mayo de 2023; oficial del ejército británico, entrevista.

10. United Nations (UN), *Policy: Peacekeeping-Intelligence* (Nueva York: UN Department of Peace Operations, 1 de mayo de 2019), 2.

11. *Ibid*., 4.

12. *Ibid*., 10.

13. Sebastiaan Rietjens y A. Walter Dorn, «The Evolution of Peacekeeping Intelligence: The UN's Laboratory in Mali», en *Perspectives on Military Intelligence from the First World War to Mali*, ed. F. Baudet et al. (The Hague, NL: Asser Press, 2017), 197-219. Existe variación en la literatura entre el uso de «Unidad de Fusión de Información de Todas las Fuentes» y «Unidad de Fusión de Información de Todas las Fuentes».

14. Ex oficial de inteligencia, entrevista telefónica; ex oficial de inteligencia de la MINUSMA, entrevista telefónica con el autor, 21 de marzo de 2023; Kees Garos, «The All Source Information Fusion Unit: A New Phenomenon in UN Intelligence» (tesis de maestría, Dutch Military Academy, 30 de abril de 2015), 28.

15. Allard Duursma, «Information Processing Challenges in Peacekeeping Operations: A Case Study on Peacekeeping Information Collection Efforts in Mali», *International Peacekeeping* 25, n.o 3 (2018): 447, https://doi.org/10.1080/13533312.2018.1446757; Chiara Ruffa y Sebastiaan Rietjens, «Meaning Making in Peacekeeping Missions: Mandate Interpretation and Multinational Collaboration in the UN Mission in Mali», *European Journal of International Relations* 29, n.o 1 (2023): 53–78, https://doi.org/10.1177/13540661221104757.

16. Sebastiaan Rietjens y Erik de Waard, «UN Peacekeeping Intelligence: The ASIFU Experiment», *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence* 30, n.o 3 (2017): 532-56, https://doi.org/10.1080/08850607.2017.1297108.

17. Ex oficial de inteligencia de la MINUSMA, entrevista telefónica.

18. *Ibid*.

19. Ex oficial del Cuartel General de la Fuerza de la MINUSMA, entrevista telefónica.

20. *Ibid*.

21. *Ibid*.

22. Christopher Sims, *The Human Terrain System: Operationally Relevant Social Science in Iraq and Afghanistan* (Carlisle, PA: U.S. Army War College Press, 2015), 348-51.

23. Ex oficial del Cuartel General de la Fuerza de la MINUSMA, entrevista telefónica.

24. Asesor de estabilización, entrevista telefónica.

25. *Ibid*.

26. *Ibid*.

27. Elin Hellquist, *Mobility in United Nations Peacekeeping: Lessons from MINUSMA's Mobile Task Force* (Stockholm: Swedish Defence Research Agency, junio de 2023), 23, https://www.foi.se/rest-api/report/FOI-R--5470--SE.

28. Oficial de infantería del ejército británico, entrevista con el autor, 22 de marzo de 2023.

29. Asesor del Reino Unido para la MINUSMA, entrevista telefónica con el autor, 19 de mayo de 2023; oficial de infantería del ejército británico, entrevista; Hellquist, *Mobility in United Nations Peacekeeping*.

30. Ex oficial del Cuartel General de la Fuerza de la MINUSMA, entrevista telefónica.

31. Asesor británico para la MINUSMA, entrevista telefónica; asesor civil británico, entrevista telefónica; véase también Novosseloff y Sharland, «Partners and Competitors», 16.

32. Oficial del ejército británico, entrevista.

33. Oficial de infantería del ejército británico, entrevista; ex oficial del Cuartel General de la Fuerza de la MINUSMA, entrevista telefónica.

34. Peter Albrecht, Signe Marie Cold-Ravnkilde y Rikke Haugegaard, *African Peacekeepers in Mali* (Copenhagen: Danish Institute for International Studies, 2017), 9, https://pure.diis.dk/ws/files/762381/DIIS_RP_2017_2_WEB.pdf.

35. Melanie Sauter, «*Humanitarian-Peacekeeping Tensions in UN Missions in Africa», Geneva Centre for Security Policy*, 8 de diciembre de 2022, https://www.gcsp.ch/publications/humanitarian-peacekeeping-tensions-un-missions-africa.

36. Asesor de estabilización, entrevista telefónica.

37. Ex agente de inteligencia, entrevista telefónica; asesor civil británico, entrevista telefónica.

38. Andrea Steinke, *The Triple Nexus in Mali: Coordination, Securitisation and Blurred Lines* (Berlin: Centre for Humanitarian Action, marzo de 2021), 14, https://www.chaberlin.org/en/publications/the-triple-nexus-in-mali-coordination-securitisation-and-blurred-lines/.

39. Asesor de estabilización, entrevista telefónica.

40. Oficial de infantería del ejército británico, entrevista; ex oficial del Cuartel General de la Fuerza de la MINUSMA, entrevista telefónica.

41. Ex oficial de inteligencia de la MINUSMA, entrevista telefónica.

42. Novosseloff y Sharland, «Partners and Competitors», 1.



Despegando de un lugar no revelado el 25 de abril de 2021, la 332.ª Ala Expedicionaria Aérea abrió nuevos caminos cuando configuró seis aeronaves F-15E Strike Eagles para transportar bombas adicionales a bases austeras. Esta nueva configuración permite a la Fuerza Aérea de EUA aumentar las capacidades de combate al transportar más municiones de las que el F-15E puede utilizar en una misión para su almacenamiento en bases de operaciones pequeñas y dispersas. (Foto: Sgto. 2.º Paul Duquette, Fuerza Aérea de EUA)

La inteligencia artificial y el empleo de combate ágil

Teniente coronel Benjamin «Buzz» Hagardt, Fuerza Aérea de EUA

En 2018, el Secretario de Defensa de Estados Unidos publicó la *Estrategia de Defensa Nacional* (*National Defense Strategy*, NDS), que significa un despertar estratégico para Estados Unidos en el que la principal preocupación para la seguridad nacional es «*el resurgimiento de la competencia estratégica a largo plazo* por parte de... potencias revisionistas»[1]. Los esfuerzos de modernización militar de Rusia y China han modificado el entorno de seguridad mundial, desplazando a Estados Unidos como la superpotencia mundial dominante o indiscutible.

Entre otras muchas líneas de esfuerzo, la NDS aboga por el desarrollo de una fuerza más letal, resiliente y rápidamente innovadora, capaz de un empleo dinámico y de operaciones impredecibles que desafíen a los responsables de la toma de decisiones del adversario[2]. Las amenazas presentadas por el armamento enemigo, la tecnología de vigilancia omnipresente y los tiros de largo alcance entre dominios han motivado a la Fuerza Aérea de EUA (*U.S. Air Force*, USAF) a aplicar su marco de resiliencia operacional al nuevo esquema de maniobra denominado *empleo de combate ágil* (*agile combat employment*, ACE)[3]. Esta postura de resiliencia permite la capacidad de desplegar nuestras fuerzas mediante la técnica de establecer bases pequeñas, dispersas y adaptables para sobrevivir y operar en todos los dominios[4].

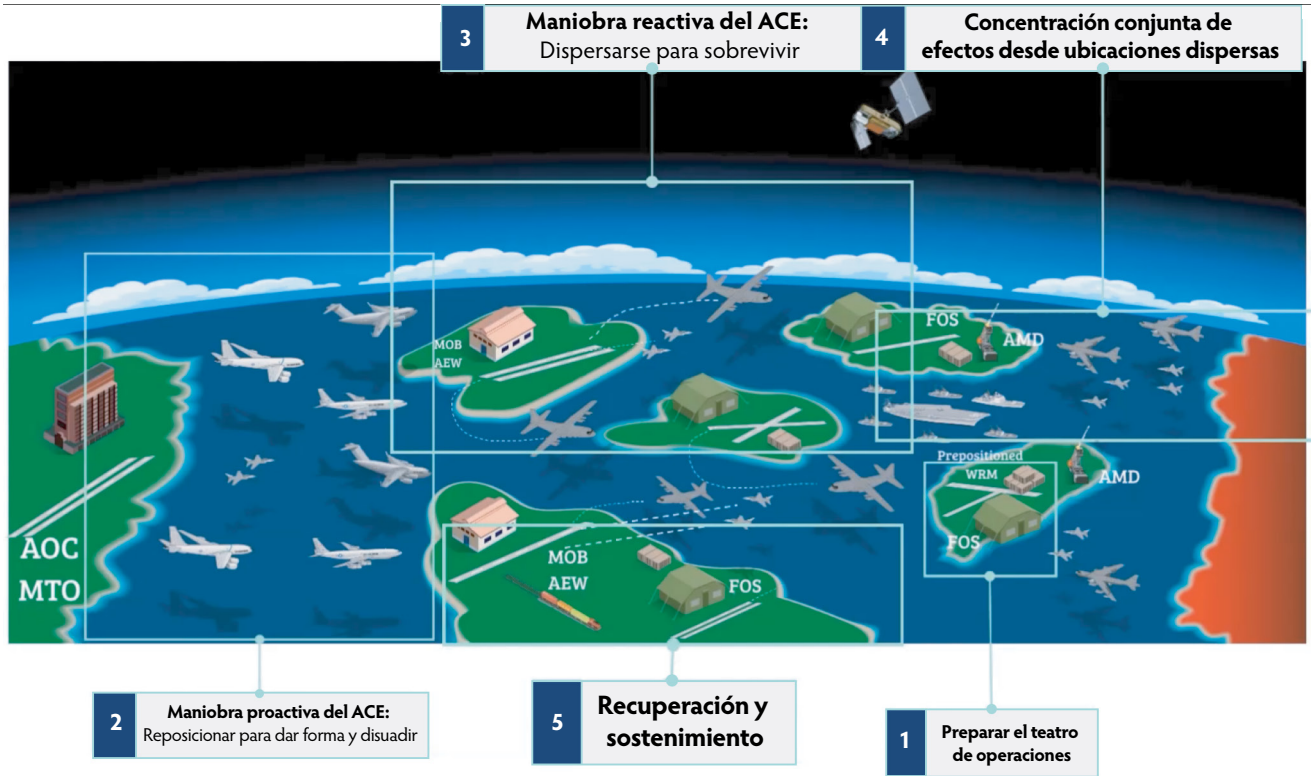
La *NDS* también aboga por una rápida innovación en sistemas autónomos avanzados, incluida la inteligencia artificial (IA) y el aprendizaje automático (*machine learning*, ML)[5]. China declaró su intención de convertirse en el líder mundial en IA para 2030, invirtiendo cientos de billones de dólares para aplicar la IA en toda la gama de la toma de decisiones militares, deducciones (por ejemplo, juegos de guerra), y equipamiento de defensa[6]. Opuesto a esta amenaza China, la *Estrategia de Inteligencia Artificial del Departamento de Defensa* de 2018 describe la intención de Estados Unidos de utilizar sistemas de información habilitados por IA para crear sistemas logísticos ágiles y resilientes que empoderen a nuestros líderes militares[7]. Estas iniciativas, aunque se encuentran en sus primeras etapas, presentan oportunidades para prepararse para el empleo estratégico a medida que la tecnología madura. Las empresas comerciales ya han demostrado estar a la vanguardia de la innovación y la integración estratégica de la IA. El aprovechamiento de su éxito podría servir como la vía militar para dominar el campo de batalla «*inteligentizado*» del futuro.

Muestra de integración del ACE y la IA

Imaginemos que Estados Unidos participa en una operación de contingencia durante la cual la intensificación de la fuerza es inminente. Durante varios meses, los líderes superiores han utilizado sistemas de IA y ML para evaluar los movimientos del enemigo y diseñar una estructura de fuerzas de oposición para responder. Se designan las bases principales de operaciones (*main operating bases*, MOB) y las ubicaciones de contingencia (*contingency locations*, CL), y las fuentes militares de *big data* (datos masivos) informan sobre la disponibilidad de recursos y los mejores métodos de entrega en ese teatro de operaciones. Se publican las directivas de operaciones aéreas y las intenciones del comandante, lo que permite a la IA hacer sugerencias sobre cómo aplicar el poderío aéreo para alcanzar los objetivos. Los comandantes seleccionan y aprueban un curso de acción que ordena el posicionamiento de los medios y equipos de apoyo en esas ubicaciones para prepararse para las operaciones de ACE.

Los objetivos enemigos son identificados para ser atacados por fuerzas amigas con armas de precisión en las próximas veinticuatro horas. El sistema logístico del ACE procesa el efecto deseado, sabiendo qué aeronaves y municiones están disponibles, emparejando aeronaves específicas en función de la carga de armas, la proximidad al objetivo y las misiones de seguimiento.

El teniente coronel Benjamin «Buzz» Hagardt, de la Fuerza Aérea de EUA, es el evaluador de los gestores de batallas aéreas dentro del Comando de Combate Aéreo de la Rama de Estandarización, División de Operaciones de Vuelo, Base Aérea Langley, Virginia. Tiene una licenciatura de la Universidad de Arizona y una maestría de la Universidad Aérea. Como un experto en gestión de combate aéreo, tiene más de 1 300 horas de vuelo y combate operando en plataformas del Sistema de Alerta y Control Aerotransportado, y del Centro de Control e Informes. Ha prestado servicio en unidades operacionales como el 964.º Escuadrón de Control Aéreo Aerotransportado, el 966.º Escuadrón de Control Aéreo Aerotransportado, el 607.º Escuadrón de Control Aéreo y el 752.º Escuadrón de Apoyo a las Operaciones.



Una captura de pantalla de una sesión informativa en línea de la Fuerza Aérea de EUA del 15 de diciembre de 2022 esboza el concepto de Empleo de Combate Ágil utilizando un escenario simulado con fases ilustrativas que demuestran el control descentralizado mediante la dispersión de elementos de mando y control reducidos, y despliegue avanzado en una amplia región geográfica. El control descentralizado mitiga la amenaza de que redes enteras de control operacional se degraden drásticamente o se eliminen por completo. La capacidad de operar, sustentar, defender y proyectar el poder se verá remodelada a medida que los nuevos conectores y las diferentes formas de utilizar los medios de aviación, incluido el mayor alcance de las bases marítimas, impulsen tanto el rediseño de las fuerzas como la innovación operativa para su distribución e integración. (Vídeo de asuntos públicos de James Self, Fuerza Aérea de EUA)

Mientras tanto, otros algoritmos calculan el impacto de las condiciones meteorológicas alrededor del área del objetivo y la disponibilidad de otros medios que podrían ser reasignados a esa tarea si el medio emparejado fuera destruido. Esta información se «lanza» de forma proactiva a los responsables de la toma de decisiones, en lugar de esperar a que se soliciten las evaluaciones.

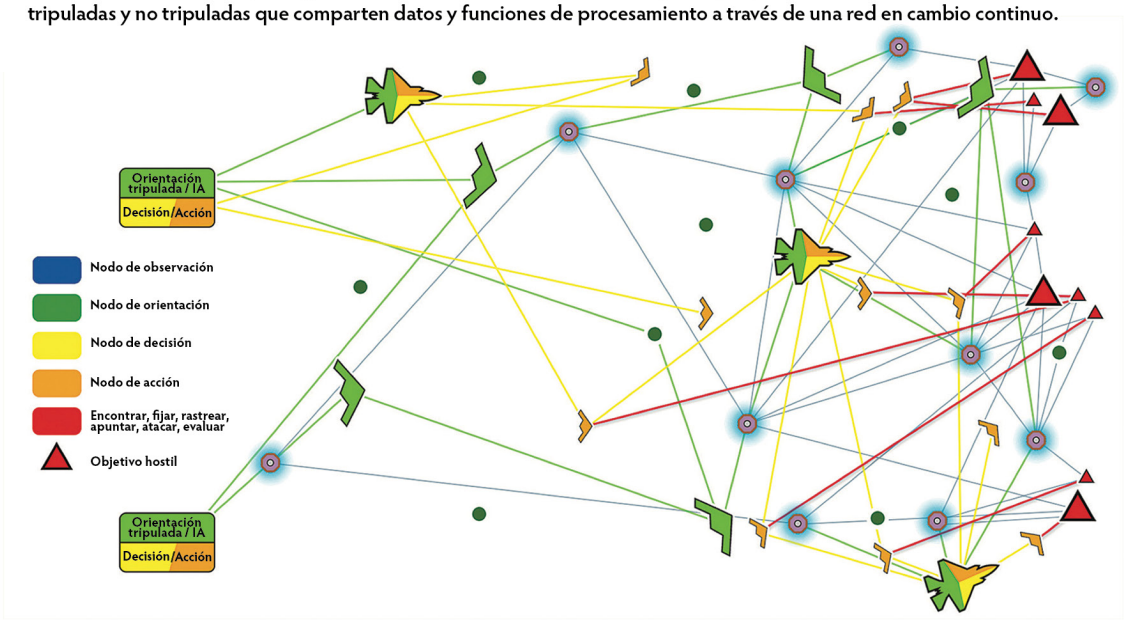
El sistema de amenazas calcula las posibles respuestas del enemigo que preventivamente podrían destruir la aeronave amiga emparejada antes del despegue o mientras vuela hacia el área de la misión. La base de datos de amenazas contiene amplia información sobre las aeronaves enemigas conocidas (por ejemplo, tipos, números, armas, ubicaciones, radio de combate, patrones de vuelo históricos, capacidad de los pilotos, limitaciones diurnas/nocturnas) y las armas de superficie a aire que podrían interceptar el grupo de ataque aéreo. Cuando integra esta información, el sistema de IA recomienda varias opciones basadas en niveles aceptables de riesgo (por ejemplo, bajo, moderado, significativo, alto, extremo) para los medios disponibles. Si los jefes deciden ajustar los niveles de riesgo, el sistema se ajustará automáticamente para incluir perfiles de solución actualizados y sugerir nuevos cursos de acción. Cuando se anticipa la respuesta enemiga basado en ataques anteriores, la IA sugiere movimientos de los medios de apoyo (incluidos los suministros y el sistema de entrega) a nuevas CL para mejorar la capacidad de supervivencia.

Elementos del ACE con IA

El ACE se basa en cuatro temas esenciales: agilidad, postura, protección, y mando y control conjunto de todos los dominios (*joint all-domain command and control*, JADC2). Estos temas se aplicaron más a nuestras fuerzas a través de cinco elementos básicos: postura, mando y control, movimiento y maniobra, protección y sostenimiento[8]. El ACE distribuye los

La «Red Mortal» de guerra mosaico

En la guerra convencional, la cadena de aniquilación se define por el ciclo «OODA», es decir, los pasos necesarios para observar, orientar, decidir y actuar sobre un objetivo. Pero en un constructo operacional en mosaico, la cadena directa se sustituye por una red de nodos sensores que recogen, priorizan, procesan y comparten datos, para luego fusionarlos en una imagen operacional común continuamente actualizada. En lugar de integrar estrechamente todas esas funciones en una única y costosa plataforma, como en la aeronave F-35, en la guerra de mosaico estas funciones se desglosan y reparten entre una multitud de aeronaves tripuladas y no tripuladas que comparten datos y funciones de procesamiento a través de una red en cambio continuo.



(Gráfico: Zaur Eylanbekov, cortesía de *Air & Space Magazine*)

El empleo de combate ágil distribuye los medios y recursos de apoyo entre las bases de operaciones avanzadas con control descentralizado para ayudar a crear una «Red Mortal» en las operaciones contra adversarios que también limita la interrupción del mando y control por parte del adversario y fomenta la capacidad de supervivencia de la base.

medios y recursos de apoyo entre las bases de operaciones avanzadas con un control descentralizado para garantizar la capacidad de supervivencia y limitar la interrupción del adversario. Así se evita la eliminación de ejes centrales que paralizarían redes enteras de operaciones.

La comparación de la IA del comercio electrónico con el ACE es pertinente porque el marketing empresarial implica un rendimiento relativo a otro competidor con complejas redes de relaciones compuestas por aliados y adversarios. El ACE y la logística del comercio electrónico comparten retos similares y se benefician de las mismas ventajas tecnológicas. Aunque este esquema puede aplicarse a la forma en que los equipamientos de apoyo pueden llegar a las fuerzas amigas que se enfrentan a un adversario de poder global de igual nivel (de forma similar a los paquetes que llegan a los clientes), también puede pensarse en términos de entrega de efectos cinéticos o no cinéticos (por ejemplo, bombas o interferencias electrónicas de ataque) a objetivos específicos como tropas o armamento enemigos.

Postura del ACE con IA

El elemento de postura del ACE establece las posiciones de partida desde donde se llevarán a cabo las operaciones, creando predictibilidad estratégica y fluidez operacional. Las acciones iniciales redistribuyen los medios asignados al teatro de operaciones y las fuerzas de seguimiento desde las MOB a las CL avanzadas óptimas para la ejecución de la misión. Estas CL pueden ser planificadas previamente o ad hoc en función del entorno de la amenaza y de los requisitos de asignación de tareas. Esta amplia red de bases flexibles y multiplataforma también debe ser capaz de dar apoyo a conjuntos de misiones completos (por ejemplo, operaciones de reabastecimiento de combustible), no sólo a tipos específicos de aeronaves (por ejemplo, aeronaves cisterna KC-10 o KC-135). Este complejo proceso de planificación y toma de decisiones



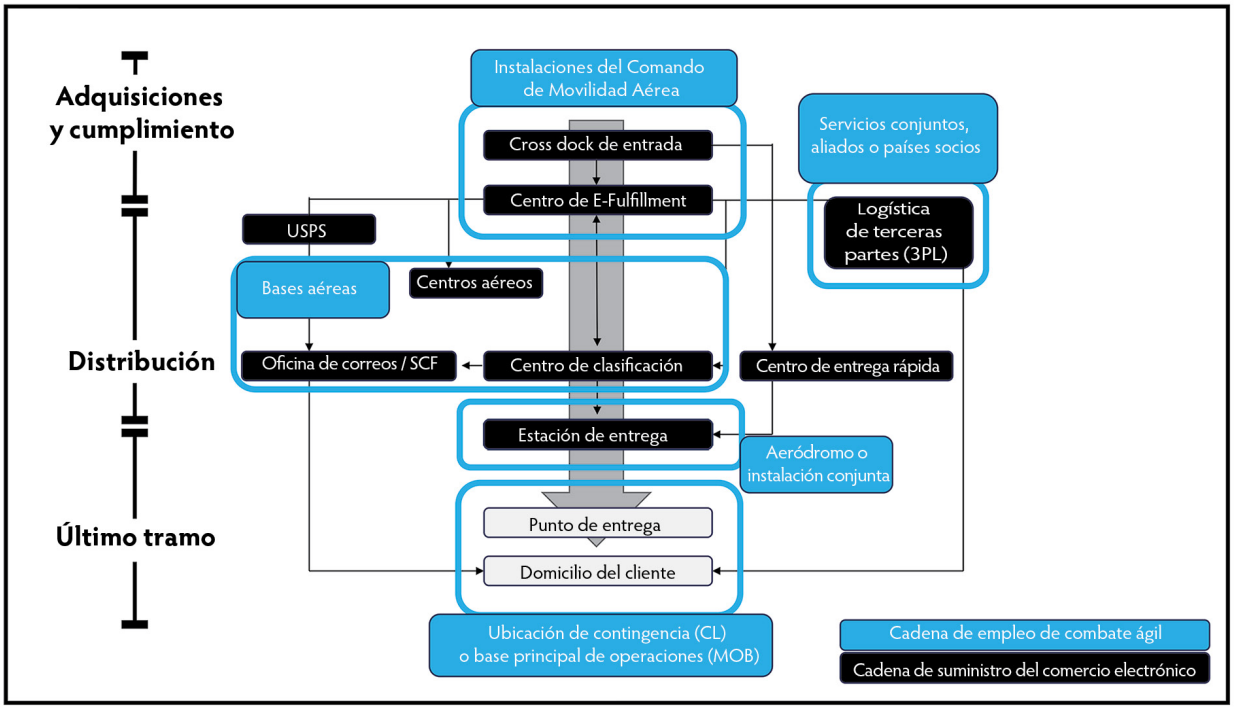
Una tripulación aérea del 489.º Escuadrón de Ataque realiza comprobaciones de seguridad previas al vuelo antes de iniciar la capacidad automatizada de despegue y carga de una aeronave no tripulada MQ-9 Reaper en la Base Aérea Creech, Nevada, el 3 de agosto de 2021. Los avances tecnológicos en el uso de drones y el empleo de inteligencia artificial facilitan el mando y control descentralizados de las plataformas operacionales. (Foto: Sgto. 3.º Omari Bernard, Fuerza Aérea de EUA)

puede beneficiarse de la aplicación de técnicas de ML. Los mismos algoritmos que analizan a los proveedores de comercio electrónico dentro de la producción inteligente y la gestión de la cadena de suministro pueden ayudar a seleccionar las ubicaciones ideales desde las cuales realizar actividades militares. Estos criterios podrían incluir docenas de factores como las condiciones de la pista, la geografía (por ejemplo, la distancia a fuerzas amigas/enemigas o la relación con objetivos prioritarios), la vulnerabilidad a los ataques, los inventarios de suministros existentes y las opciones de reabastecimiento, los medios de comunicación y las capacidades de soporte vital (por ejemplo, tratamiento médico, alimentos, refugio).

Para maximizar la eficacia de estos algoritmos, se requieren vastas fuentes de datos similares al marco de *big data* que utiliza el comercio electrónico. La combinación de los sistemas de información militar existentes (por ejemplo, el Sistema de Informes de Preparación de la Defensa, los Segmentos de Planificación y Ejecución de Acciones de Crisis Deliberadas, el Módulo de Logística), las redes civiles, la tecnología de internet de las cosas y los acuerdos de intercambio con aliados o naciones socias cumpliría el componente crítico que permite al proceso de ML filtrar, clasificar y agrupar el criterio de toma de decisiones para el ACE. Los algoritmos de ML también podrían ayudar con la selección de CL agrupándolos en categorías de opciones primarias, alternativas, de contingencia y de emergencia para una mayor flexibilidad de planificación. Provistos de esta información, los líderes de la Fuerza Aérea pueden ayudar a configurar las necesidades de sus fuerzas determinando la señal de demanda de recursos y el conocimiento de lo que está disponible.

Postura del ACE con pronóstico de la oferta y la demanda mediante IA

Las fuerzas de apoyo necesarias para satisfacer las exigencias de las operaciones del ACE se denominan apoyo de combate ágil (*agile combat support*, ACS). La comunidad de ACS está experimentando una transformación similar hacia esta nueva mentalidad adaptativa,



(Figura del autor; modificada de «The Distribution Network of Amazon and the Footprint of Freight Digitalization», Jean Paul Rodrigue)

Figura. Comparación de la cadena de suministro de comercio electrónico de Amazon (*en negro*) con el empleo de combate ágil (*en azul*)

explorando formas de pasar de las MOB a las CL y métodos de apoyo agnósticos en cuanto a plataformas. Desde mediados de la década de 1990, el concepto de la Fuerza Aeroespacial Expedicionaria ha aprovechado los equipamientos que se encuentran en posiciones avanzadas para organizar la potencia de combate en unidades de despliegue más compactas, denominadas *códigos de tipo de unidad* (*unit type codes*, UTC)[9]. Estos paquetes predefinidos de UTC de personal y equipos ofrecían a los comandantes la posibilidad de solicitar capacidades y cantidades específicas de aeronaves o medios de apoyo. Aunque esto facilitaba la planificación humana, también aumentaba la probabilidad de que se produjeran descuidos perceptivos, prejuicios personales y errores humanos que dieran lugar a una escasez de fuerzas o a un exceso de suministros desaprovechado.

Los sistemas de IA y ML, similares a DeepMind de Google, ofrecen soluciones creativas mediante la generación de cifras de predicción para discernir las necesidades futuras de recursos y formar automáticamente paquetes de equipamiento adaptados para satisfacer esos requisitos de las fuerzas[10]. Esto podría sustituir a los UTC heredados y a las grandes reservas de inventario, ahorrando dinero en gastos de almacenamiento ocultos y optimizando al mismo tiempo los inventarios de suministros. En caso de que determinados suministros no estén disponibles a través de fuentes militares orgánicas, los algoritmos pueden ampliar los criterios de búsqueda para incluir equivalentes civiles compatibles o los de nuestras naciones socias y aliadas. Además, cualquier carencia de recursos o necesidad que surja durante este proceso se comunicaría a los responsables de la toma de decisiones para invertir inmediatamente en contratos de producción. La urgencia del requisito determinaría si la solicitud de propuestas seguiría los canales de contratación estándar o la selección de emergencia por el consejo militar basada en el análisis de tendencias de IA de los historiales de rendimiento, la relación con los contratos existentes y el costo total. Los diseños de nuevos prototipos se someterían a simulaciones de ML y herramientas analíticas predictivas para resolver los defectos de diseño mucho antes de que entren en producción en masa para su uso por los combatientes.

Estas ventajas también permiten a los elementos de ACE de mando y control, y de protección, garantizar el abastecimiento y la disponibilidad de equipos de



Aviadores de los 35.º y 55.º Escuadrones de Comunicaciones de Combate reemplazan un brazo de alimentación en un Ranger 2400 Flyaway Multi-Band Terminal durante el ejercicio Agile Blizzard-Unified Vision 2023 cerca de Comox, Columbia Británica, Canadá, el 19 de junio de 2023. La antena parabólica permite establecer rápidamente las comunicaciones por satélite que son necesarias cuando se opera en un lugar semi-austero donde las comunicaciones son limitadas. (Foto: Sgto. 2.º Betty R. Chevalier, Fuerza Aérea de EUA)

autoprotección y de comunicación. Cuanto más tiempo se utilicen estas técnicas de ML, más precisos serán sus datos. Esto permite recomendar soluciones para los problemas previstos a partir del análisis histórico y ofrecer a los líderes más tiempo para tomar decisiones. Una vez configurados estos paquetes de UTC, su posicionamiento con respecto a otras MOB y CL pasa a ser tan crítico como su contenido.

Maniobra y movimiento del ACE con IA

El elemento de maniobra y movimiento del ACE busca superar al adversario moviéndose constantemente para luchar desde posiciones de ventaja. Esto requiere que las fuerzas fluyan entre bases de dispersión (por ejemplo, de las MOB a las CL, entre las CL y de vuelta a las MOB) para mejorar la capacidad de supervivencia o concentrar fuerzas para objetivos estratégicos. Los sistemas basados en IA han demostrado ser de gran valor para optimizar este tipo de movimiento entre los almacenes de comercio electrónico a los centros de clasificación y los consumidores finales. Amazon organiza este proceso de la cadena de abastecimiento jerárquico primero en la *adquisición y el cumplimiento*, luego en la *distribución* y finalmente en el *último tramo*[11]. La adquisición y el cumplimiento utilizan enormes instalaciones de *cross-dock* (con un tamaño promedio de 79 433 metros cuadrados) que transfieren a cientos de centros de distribución electrónica (*e-fulfillment centers*). La distribución se enfoca en tomar los productos de esos centros de distribución electrónica y distribuirlos entre los centros de distribución aérea y los centros de clasificación (de un tamaño promedio de 32 517 metros cuadrados). El último tramo comprende las estaciones de entrega (de un tamaño promedio de 8 454 metros cuadrados) que llevan los productos desde los centros de clasificación hasta el lugar de entrega final[12].

La figura ilustra el flujo entre cada instalación y su enfoque para resolver un conjunto de problemas logísticos increíblemente complejos[13]. También muestra cómo las fuerzas armadas podrían adoptar un concepto similar para la logística de movimientos y maniobras mediante los mismos sistemas de IA y ML. Las grandes instalaciones

del Comando de Movilidad Aérea de EUA (por ejemplo, la Base Aérea Travis en California o la Base Aérea McGuire en New Jersey) podrían actuar como *cross docks* de ACE o equivalentes a centros de distribución electrónica. Las bases aéreas de menor tamaño situadas fuera de Estados Unidos podrían servir como centros de distribución aérea o centros de clasificación, con aeródromos más pequeños o instalaciones conjuntas como estaciones de entrega final que lleven los recursos a las CL. Esto implicaría la coordinación del transporte tanto entre teatros de operaciones como dentro de los mismos para garantizar las capacidades de despliegue global de las fuerzas armadas estadounidenses.

Maniobra y movimiento del ACE con distribución de IA

Aunque la USAF ha reducido sus bases en el extranjero de noventa y tres a treinta y tres desde el final de la Guerra Fría, conserva la capacidad de proyectar fuerzas mediante acuerdos con aliados o naciones socias para proporcionar acceso, bases y sobrevuelo[14]. La «expansión logística» que Amazon consiguió en su mercado de distribución puede aplicarse a las redes de bases de ACE. La preparación de los sistemas de IA para que identifiquen a dónde se pueden enviar recursos para apoyar directamente a las CL permitirá reducir los costos de distribución y optimizar los sistemas de envío (es decir, cuanto más cerca puedan llegar los suministros a las CL, más rápido y fácil será recibirlos cuando se soliciten). Esto también permite a los líderes superiores y a los especialistas en logística de la USAF diseñar las CL óptimas en relación con estas redes de apoyo conocidas. Cualquier amenaza que pudiera desplazar a las fuerzas estadounidenses de esa CL puede trasladarse a la ubicación alternativa dentro del diseño de distribución radial (*hub and spoke*), creando la deseada resiliencia operacional que buscan los defensores del ACE.

Maniobra y movimiento del ACE con entrega de IA

El método de entrega de los materiales de apoyo a la fuerza es tan crítico como su procedencia. Lo que no puede ser transportado por los medios de la USAF recibe la ayuda de los servicios conjuntos o es subcontratado a empresas no militares. Teniendo en cuenta que el ACE implica operaciones globales, tanto los métodos de transporte dentro del teatro de operaciones como entre ellos deben planificarse cuidadosamente como datos de despliegue de fuerzas por fases periódicas. Estos datos describen cómo llegarán los equipos, las aeronaves y el personal a un área de operaciones (por ejemplo, transporte aéreo, transporte marítimo, convoy terrestre). A medida que el ACE se aleja de las bases aéreas tradicionales y se desplaza a las CL temporales, el nivel de complejidad para planificar y ejecutar con éxito las operaciones es exponencial. La logística de terceras partes impulsada por la IA puede identificar los medios más eficientes para lograr esta hazaña (por ejemplo, contratistas, servicios conjuntos, aliados, naciones socias), al tiempo que predice las necesidades de futuros movimientos basándose en perfiles predeterminados de amenazas o misiones. En 2021, el comandante del Comando de Transporte de EUA —responsable de proporcionar transporte aéreo, terrestre y marítimo para satisfacer las necesidades de seguridad nacional— apoyó la investigación de los sistemas de IA para el conjunto de problemas de transporte entre los teatros de operaciones[15].

Un sistema capaz de comprender los requisitos logísticos para trasladar personal, carga y aeronaves a una ubicación avanzada en un plazo de tiempo específico, durante una duración prevista, puede determinar fácilmente los medios más eficientes para llegar hasta allí. Una vez establecidas estas ubicaciones de distribución radial, los planificadores militares pueden coordinar el movimiento entre ellas para alcanzar los objetivos de la misión o reaccionar a las actividades del enemigo. La incorporación de sistemas de retroalimentación de IA que informan sobre la degradación del esquema de transporte (por ejemplo, la destrucción por el enemigo de puentes importantes o vías navegables obstruidas) proporcionaría recomendaciones a los líderes de la USAF para ajustar el método de transporte (por ejemplo, el transporte marítimo planeado actualizado al transporte aéreo). Por lo general, un cambio último momento en estos planes de transporte supondría un gran esfuerzo para los especialistas en logística a la hora de reproducir los planes de carga y, al mismo tiempo, hacer frente al efecto dominó de los retrasos en los envíos subsiguientes. Sin embargo, la preparación de los modelos de ML para que reconozcan las dimensiones, el peso y las características de esa carga puede permitir que las máquinas reajusten automáticamente los planes de transporte a las aeronaves disponibles hasta los requisitos exactos de inspección de aeronavegabilidad necesarios para cargar el equipo.

Para los desplazamientos dentro del teatro de operaciones, es fundamental la preparación de los sistemas de ML para que reconozcan los mejores métodos de acceso de las CL. Ante la escasez de aeródromos disponibles en áreas dinámicas, las aeronaves de despegue y aterrizaje vertical, como el CV-22 Osprey o el HH-60 Pave Hawk, son ideales, pero sólo pueden transportar pequeñas cantidades de carga y personal. Sin embargo, si estos mismos sistemas de IA procesan la duración durante la que cada CL necesita apoyo, los algoritmos pueden tenerlo en cuenta y en consecuencia adaptar el plan de entrega de suministros.

La pérdida de fuerzas amigas por contratiempos y ataques enemigos es una realidad que cabe esperar de la guerra con China o Rusia. El seguimiento por IA de los inventarios fluctuantes de aeronaves proporcionará a los líderes superiores datos para ajustar los movimientos estratégicos o saber cuándo solicitar apoyo adicional a las fuerzas aliadas. Por otra parte, los sistemas de ML y la IA aplicados a las naciones aliadas o socias también ayudarían a predecir cuándo esas fuerzas necesitarían la intervención o ayuda de EUA.

Sostenimiento del ACE con IA

La base de todo el esquema del ACE se apoya en la capacidad de continuar las operaciones mediante el sostenimiento. Frente a la adversidad abrumadora, los dominios disputados y operaciones de misión extremadamente distribuidas, se necesitan soluciones innovadoras que aseguren el mantenimiento proactivo de los recursos para combatir en las batallas del mañana. La integración de IA y el ML permite alcanzar el nivel de superioridad informativa necesario para satisfacer las complejas exigencias logísticas del ACE, a la vez que refuerzan las capacidades de las fuerzas conjuntas. Los paquetes de UTC actuales cuentan con personal y suministros suficientes para funcionar durante treinta días, hasta que se necesite más apoyo y comience el sostenimiento[16]. Sin embargo, ese modelo se diseñó para operaciones continuas desde bases aéreas establecidas, donde se supone que se cuenta con infraestructura de apoyo y protección duradera. El ACE rompe ese molde y desafía aún más el proceso de planificación logística. El ACE de una CL podría ser de menos de veinticuatro horas o más de treinta días, dependiendo de la eficacia de la cadena de suministro y de la influencia de las amenazas enemigas.

Sostenimiento del ACE con gestión de la cadena de suministro mediante la IA

Aunque la gestión de la cadena de suministro abarca todo el proceso logístico, su eficacia viene determinada en gran medida por dos factores críticos: el flujo de información y el flujo de productos. Por lo tanto, sin un medio para comunicar la necesidad de un producto o un método de entrega, la gestión de la cadena de suministro es irrelevante. Los sistemas de IA y de ML permiten estos procesos mediante la previsión de resultados o la identificación de patrones de información que ahorran tiempo humano en la toma de decisiones[17]. El análisis de *big data* y los algoritmos que hacen indicadores futuros proactivos es donde la toma de decisiones asistida por sistemas sirve mejor al ACE. Esto es especialmente cierto cuando se consideran las capacidades de la gestión de riesgos de IA aplicada al ACE.

Sostenimiento del ACE con gestión de riesgos de la cadena de suministro mediante la IA

La comparación de la gestión de riesgos entre los ámbitos civiles y militares es un reto porque las operaciones en tiempos de paz y de guerra implican mentalidades completamente diferentes. Aunque ambos experimentan riesgos rutinarios de seguridad y mal funcionamiento de los equipos, la «logística bajo el fuego» del ACE pasa de la competencia a las hostilidades del conflicto armado con otra nación. En este sentido, la gestión de riesgos tiene más aplicaciones potenciales para el ACE que la logística comercial general. La capacidad de identificar, vigilar y mitigar estas vulnerabilidades es primordial, para que Estados Unidos no pierda mucho más que márgenes de beneficio y acciones en la bolsa. Los niveles aceptables de riesgo son decisiones con las que los líderes superiores de la USAF están familiarizados y que esperan de cualquier sistema.

Las redes neuronales artificiales son algoritmos especiales diseñados para medir grados complejos de un criterio en lugar de simples vías binarias. En lugar de que los equipos estén averiados o sean funcionales (por ejemplo, 0 o 1), puede ampliarse a niveles de «avería» (por ejemplo, 0.2, menos funcional; 0.5, parcialmente funcional; 0.9, principalmente

funcional). De este modo, el ACE puede utilizar estos algoritmos para detectar problemas rutinarios en el mantenimiento de las aeronaves, analizar defectos en piezas con un alto índice de averías, agilizar las órdenes de trabajo y ahorrarse la necesidad de costosos contratos de servicio o costosas reparaciones de daños derivados de esas averías. En 2018, el Ejército de EUA predijo que estos sistemas de IA podrían ahorrar hasta 100 millones de dólares al año al determinar los medios más eficientes en tiempo y costo para transportar las piezas de reparación[18].

Los sistemas de control de calidad tienen un sinfín de aplicaciones, desde la fabricación de equipos de línea de montaje hasta el embalaje de equipos de guerra química, la prueba de equipos de soporte vital y la carga de municiones para aeronaves. Aunque estos sistemas son muy capaces, pueden no ser transferibles a todas las CL, reservando probablemente su pertinencia a las operaciones en tiempo de paz y el adiestramiento del personal militar. Durante las operaciones en tiempo de guerra, el mayor riesgo para las fuerzas estadounidenses es el propio enemigo.

El mayor riesgo para las fuerzas estadounidenses durante el ACE es el adversario contra el que se diseñan las operaciones. La capacidad de predecir resultados es el punto fuerte de la IA y el ML, lo que permite la resiliencia para sobrevivir a las interrupciones y los ataques. La aplicación de las mismas redes neuronales artificiales a una amenaza, pero ampliando los parámetros a variables como el tamaño (por ejemplo, el número de unidades), la ubicación (por ejemplo, base aérea, buque, ubicación de avanzada), la maniobrabilidad (por ejemplo, desmontado, vehículo blindado, buque, aeronave), las municiones (por ejemplo, municiones convencionales o ataque electrónico), las capacidades (por ejemplo, velocidad, radio de combate, sección transversal de radar) y vulnerabilidades (por ejemplo, balas perforantes, bombas de pequeño diámetro, municiones guiadas de precisión) permite a estos sistemas de IA aprender cómo emparejar las armas contra las fuerzas enemigas y calcular las probabilidades de riesgo de ataque o los resultados del enfrentamiento. En lugar de pasar cientos de horas con docenas de analistas de inteligencia examinando una miríada de métricas y diseñando cursos de acción para el enemigo, las técnicas de ML generan información utilizable casi en tiempo real sin sesgos humanos ni errores de percepción.

Conclusiones

Conclusión 1. La IA puede integrarse en las operaciones del ACE. Los resultados de esta investigación exploratoria demostraron que la IA puede integrarse en las operaciones del ACE, en particular en los elementos de postura, movimiento y maniobra, y sostenimiento. Esto se ilustró mediante una comparación del esquema de evaluación de los elementos logísticos del comercio electrónico: oferta/demanda, distribución/entrega y sostenimiento. Estos sistemas de IA integraron con éxito una mezcla de técnicas de ML supervisadas/no supervisadas y algoritmos lineales/no lineales para mejorar la toma de decisiones humana. Como resultado, las empresas se beneficiaron de su procesamiento masivo de datos, detección de errores, resolución adaptativa de problemas y análisis predictivo de patrones. Estas capacidades se ajustan con precisión a la nota doctrinal de la Fuerza Aérea del ACE que exhorta a transformar los sistemas logísticos de la USAF. La Nota Doctrinal 1-21 de la Fuerza Aérea, *Agile Combat Employment*, hace hincapié en la necesidad de «lanzar» la información proactiva, «anticipar las limitaciones de los medios estándar de distribución y transporte, y aprovechar un sistema logístico adaptable para apoyar las operaciones»[19].

Aunque este informe se centra en la Fuerza Aérea, el éxito de la integración se extendería sin duda a todas las ramas militares. El Centro Conjunto de Inteligencia Artificial (*Joint Artificial Intelligence Center*, JAIC) es la principal organización responsable de perfeccionar y entrenar estos algoritmos para cumplir las iniciativas a nivel de comando componente.

Conclusión 2. La integración de la IA y del ACE aporta numerosas ventajas. La integración de la IA en el ACE tiene amplias ventajas que van más allá de las mencionadas en este informe y es probable que genere efectos multiplicadores en todas las operaciones militares. Como catalizador de estas transformaciones, las ventajas pueden agruparse en tres temas: resiliencia logística, superioridad en la toma de decisiones y eficiencia financiera.

La resiliencia logística es el aspecto más crítico de la capacidad del ACE para preparar un área de operaciones, desplegar y maniobrar fuerzas mientras resiste las interrupciones del enemigo. Los sistemas de IA pueden recopilar, filtrar y fusionar cantidades aparentemente ilimitadas de información digital procedente de todas las fuentes imaginables. Estos conjuntos de datos pueden pronosticar la demanda, equilibrar el

abastecimiento, mejorar la garantía de calidad, optimizar el mantenimiento, predecir y resolver problemas, reciclar recursos, agilizar el reabastecimiento e identificar, gestionar y mitigar riesgos para garantizar la continuidad de las operaciones.

La superioridad en la toma de decisiones es lo que el aumento de los sistemas ofrece a los líderes de la Fuerza Aérea que ejecutan el ACE a través de la IA. El «ciclo observar-orientar-decidir-actuar» del estratega militar John Boyd revolucionó la forma en que los seres humanos abordaban el ciclo de toma de decisiones en el campo de batalla, y la IA llevaría este concepto a una nueva era. Los algoritmos de IA y ML provistos de los conjuntos de datos adecuados permiten a los líderes acceder a un mayor número de fuentes de información de calidad casi en tiempo real. Estos sistemas pueden identificar patrones, predecir resultados y evaluar riesgos basándose en análisis históricos que superan con creces lo que la inteligencia humana podría realizar sin ayuda. Esto permitiría a los sistemas realizar las engorrosas tareas de observación y orientación, al tiempo que liberaría a los estrategas militares humanos para decidir y actuar en un entorno en constante cambio.

Las eficiencias financieras obtenidas de la automatización y la optimización de procesos son quizá las ventajas más atractivas para los planificadores del presupuesto de defensa. Las técnicas de IA y ML utilizadas por Google, Amazon y otros han demostrado reducir el desperdicio y optimizar el reciclaje de recursos que elimina los costos empresariales ocultos y la mano de obra asociada a ellos. A medida que se automatizan más funciones de la ecuación logística, las partes interesadas pueden esperar cientos de millones de dólares en ahorros que seguirán aumentando exponencialmente. Estos fondos pueden entonces ser distribuidos entre otros proyectos prioritarios o reservarse para reinvertirlos en la mejora de los paquetes de equipos asociados al ACE o a la tecnología de IA.

Conclusión 3. La integración de la IA prepara mejor a Estados Unidos para la competencia entre grandes potencias. Integrar la IA en el ACE no sólo es posible, sino necesario para mantener la ventaja competitiva sobre nuestros adversarios en la competencia entre grandes potencias. China y Rusia están deseosas de aplicar la tecnología de la IA para mejorar sus armas e infraestructuras militares. No invertir tiempo y recursos en la integración de la IA en la doctrina de la USAF puede hacer que nuestros equipos heredados sean irrelevantes en el campo de batalla, poniendo en peligro nuestra seguridad y defensa nacional.

La guerra no puede ganarse sólo con los sistemas, pero tampoco sin ellos.

Recomendaciones

Recomendación 1. Invertir en sistemas que sean propiedad del Departamento de Defensa, ciberseguridad y estudios de casos del ACE. La inteligencia artificial estrecha (diseñada para realizar tareas limitadas) está en constante evolución, pero es lo suficientemente avanzada como para integrarse de forma fiable en los actuales sistemas de información militar. Con miles de proyectos de investigación de IA del sector privado y del Departamento de Defensa, es posible que ya se produzcan avances significativos en estas líneas de trabajo. Para integrar con éxito la IA en el ACE, la USAF debe considerar invertir en estas iniciativas tecnológicas: algoritmos de IA propiedad de la USAF o del Departamento de Defensa, sistemas operativos de lenguaje común y defensa de la ciberseguridad.

Para desarrollar y mantener el control sobre la expansión de la IA militar, la USAF o el Departamento de Defensa deben utilizar un sistema de arquitectura abierta que permita flexibilidad para el cambio sin restricciones propietarias. Depender de empresas con estrictas patentes tecnológicas paralizaría el crecimiento de la IA de las fuerzas armadas estadounidenses y probablemente se vería retrasado por años de batallas legales por contratos de adquisición. La arquitectura abierta propiedad del Departamento de Defensa garantiza que no estén atados legalmente a una empresa o contrato y que puedan evolucionar con los avances tecnológicos.

Con cientos o miles de tipos de flujos de datos potencialmente diferentes, el sistema de IA necesitará un lenguaje común para procesar, interpretar y compartir la información para su uso. Con docenas de programas logísticos actuales (por ejemplo, el Sistema de Informes de Preparación para la Defensa, el Módulo de Logística), el procesador central de IA debe prepararse para entender sus resultados. No es necesario que todos los sistemas utilicen el mismo lenguaje de máquina, pero el sistema central de IA debe ser capaz de entender a todos los demás. Esto prepara el camino para un ecosistema militar de *big data* que los algoritmos pueden utilizar para proporcionar efectos.

La única tarea más importante que crear esta tecnología es defenderla. Aunque no se ha llevado a cabo ninguna investigación para determinar las medidas civiles de ciberprotección, cualquier integración militar implicará sistemas avanzados de clasificación y encriptación. La ciberseguridad es primordial teniendo en cuenta lo hábiles que son nuestros adversarios para robar propiedades intelectuales y patentes militares para su beneficio. La única situación peor que el robo de los sistemas de IA sería que Estados Unidos nunca los hubiera tenido y que nuestros enemigos los hubieran desarrollado primero. Una solución multidominio que permita el flujo de datos clasificados y no clasificados es vital; así como contar con una sólida arquitectura de defensa (por ejemplo, tecnología *blockchain*) y redes de alta capacidad (por ejemplo, 5G de alta velocidad).

Se requiere una investigación futura en cada una de estas áreas para determinar la mejor manera de integrarlas en el ACE. Un caso importante para tener en cuenta es la invasión de Ucrania en 2022 por las fuerzas rusas y los errores logísticos de sus militares. Explorar los tropiezos y fracasos de sus ejércitos es fundamental para comprender las vulnerabilidades potenciales del ACE y cómo puede diseñarse la IA para remediarlas. La integración satisfactoria de los sistemas de IA en el ACE también permitirá su expansión a la contrainteligencia y el conocimiento de amenazas como forma reforzada de gestión de riesgos frente a competidores estratégicos.

Recomendación 2. Integrar la IA mediante tres fases distintas. Diseñar algoritmos de IA complejos y sofisticados, al mismo tiempo que los integra en un concepto militar emergente, no es una tarea sencilla. Sin embargo, las innovaciones de las que son pioneras las empresas comerciales, combinadas con la doctrina del ACE en sus primeras fases, dan tiempo a desarrollarlas en paralelo. Utilizando un enfoque por fases, la USAF debería considerar dividir los esfuerzos de integración de la IA en tres fases centradas en la tecnología, los procesos y las evaluaciones.

La tecnología asociada a los sistemas, algoritmos, máquinas y equipos de IA debe ser prioridad. Se trata de la tarea más ardua y larga, que seguirá evolucionando en función de la retroalimentación de las demás fases. La velocidad a la que avance la tecnología también determinará el ritmo de progreso de todo el programa. La continua colaboración con la Agencia de Proyectos de Investigación Avanzada de Defensa y la Corporación RAND será vital para convertir los conceptos teóricos en ciencias formales. La automatización con intervención humana debe ser el enfoque principal hasta que haya suficiente confianza en los modelos de IA para permitir mayores niveles de automatización.

Los procesos se apoyan en la tecnología, pero también definen los requisitos en los que se elaboran los dispositivos para completarlos. Imagine el ACE como un juego de ajedrez, en el que las piezas son los medios de la USAF, el tablero es el área de operaciones y las decisiones de movimiento son la creación de la IA. El primer proceso a examinar es el elemento de la postura del ACE, donde las piezas de ajedrez del ACE se colocan en el tablero con la IA determinando la posición inicial. Entonces, el elemento de movimiento y maniobra determinará a dónde se mueve cada pieza después de la posición inicial basándose en las aportaciones de la IA. Por último, el sostenimiento abordará cómo se colocarán nuevas piezas en el tablero y cómo la IA puede optimizar la capacidad de supervivencia de esas piezas mientras derrota a un oponente.

Las evaluaciones son fundamentales para determinar la eficacia de la integración de la IA con el ACE. Siguiendo con la analogía del ajedrez, si nunca se juega contra un adversario, no hay manera de saber dónde están los puntos vulnerables y las deficiencias. Los juegos de guerra son un medio excelente para poner a prueba la IA y pueden realizarse en simulaciones o con ejercicios en condiciones reales. El JAIC establecerá y medirá los planes de acción y los hitos para determinar el éxito y compartir las mejores prácticas.

La continuidad durante estas fases es primordial y no puede ser subestimada. El JAIC fue diseñado para gestionar estos procesos, pero el equipo que impulsa la innovación debe estar compuesto por (pero no limitado a) expertos en logística, profesionales de mando y control, técnicos de mantenimiento y especialistas en ciberseguridad. Si el ACE continúa siendo la estrategia principal de la USAF frente a nuestros competidores globales, entonces las inversiones en integración y entrenamiento de IA ayudarán a establecer los cimientos para su aplicación y acelerarán la entrega de esta capacidad a la fuerza conjunta. ■

Las recomendaciones expresadas son las del autor y no reflejan la política o posición oficial de la Fuerza Aérea de EUA, el Departamento de Defensa o el gobierno de EUA.

Notas

1. Departamento de Defensa (DOD), *Summary of the 2018 National Defense Strategy of the United States* (Washington, DC: U.S. DOD, 2018), 2 (énfasis en el original), https://dod.defense.gov/Portals/1/Documents/pubs/2018-National-Defense-Strategy-Summary.pdf.

2. *Ibid.*, 1-6.

3. Air Force Doctrine Note (AFDN) 1-21, *Agile Combat Employment* (Maxwell Air Force Base, AL: Curtis E. LeMay Center for Doctrine Development and Education, 23 de agosto de 2022), 1, https://www.doctrine.af.mil/Portals/61/documents/AFDN_1-21/AFDN%201-21%20ACE.pdf.

4. Michael E. Canfield, «Contingency Basing for Great Powers Competition», Wild Blue Yonder, 5 de marzo de 2021, https://www.airuniversity.af.edu/Wild-Blue-Yonder/Article-Display/Article/2526242/contingency-basing-for-great-powers-competition/.

5. DOD, *Summary of the 2018 National Defense Strategy*, 7.

6. Alexander Daly, *Recent AI Adoption in the U.S. Government* (Boston: PTC, 2020), 3, https://www.ptc.com/-/media/Files/PDFs/aerospace-and-defense/Recent-AI-Adoption-in-the-US-Government.pdf; Elsa B. Kania, «Chinese Military Innovation in Artificial Intelligence», testimonio de *Technology, Trade, and Military-Civil Fusion: China's Pursuit of Artificial Intelligence, New Materials, and New Energy, Before the U.S.-China Economic and Security Review Commission* (7 de junio de 2019), 3, https://www.cnas.org/publications/congressional-testimony/chinese-military-innovation-in-artificial-intelligence.

7. DOD, *Summary of the 2018 Department of Defense Artificial Intelligence Strategy* (Washington, DC: U.S. DOD, 2018), 4, https://media.defense.gov/2019/Feb/12/2002088963/-1/-1/1/SUMMARY-OF-DOD-AI-STRATEGY.PDF.

8. Canfield, «Contingency Basing»; AFDN 1-21, *Agile Combat Employment*, 5.

9. Patrick Mills *et al.*, *Building Agile Combat Support Competencies to Enable Evolving Adaptive Basing Concepts* (Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2020), 6, https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR4200.html.

10. «About», Google DeepMind, accedido el 5 de marzo de 2024, https://deepmind.google/about/.

11. Jean-Paul Rodrigue, «The Distribution Network of Amazon and the Footprint of Freight Digitalization», *Journal of Transportation Geography* 88 (octubre de 2020): 5, https://www.sciencedirect.com/journal/journal-of-transport-geography/vol/88/suppl/C.

12. *Ibid.*, 6-8.

13. *Ibid.*, 5.

14. AFDN 1-21, *Agile Combat Employment*, 1.

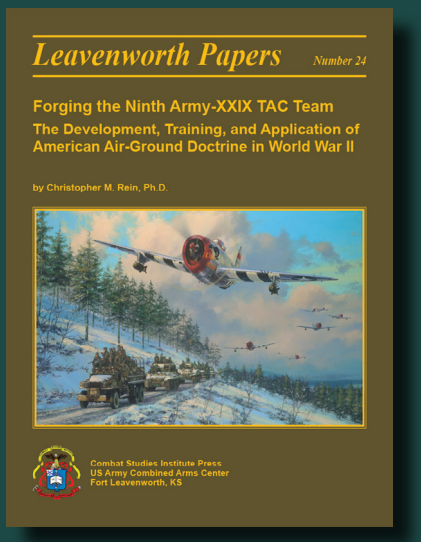
15. Theresa Hitchens, «TRANSCOM Head Envisions Increased Intra-Theater Lift Demand», Breaking Defense, 25 de mayo de 2021, https://breakingdefense.com/2021/05/transcom-head-envisions-increased-intra-theater-lift-demand/.

16. Patrick Mills, *Building Agile Combat Support Competencies*, 46-47.

17. Petri Helo y Yuqiuge Hao, «Artificial Intelligence in Operations Management and Supply Chain Management: An Exploratory Case Study», *Production Planning and Control* 33, n.º 1 (2021): 14, http://dx.doi.org/10.1080/09537287.2021.1882690.

18. Kelley M. Sayler, *Artificial Intelligence and National Security*, CRS Report No. R45178 (Washington, DC: U.S. Congressional Research Service [CRS], 10 de noviembre de 2020), 9, https://crsreports.congress.gov/product/pdf/R/R45178/10.

19. AFDN 1-21, *Agile Combat Employment*, 10.



Leavenworth Paper No. 24

Forjando el Noveno Ejército-XXIX Equipo TAC: El desarrollo, entrenamiento y aplicación de la doctrina aire-tierra estadounidense en la Segunda Guerra Mundial

Christopher M. Rein, PhD

Este estudio de 2019 cuenta la historia de cómo antes del Día D, el Ejército de EUA desarrolló una nueva doctrina y entrenamiento para sus equipos aire-tierra. Como muestra el Dr. Christopher Rein, el apoyo aéreo cercano prestado por estos equipos resultó, a menudo, decisivo cuando los Aliados se abrieron paso a través del Rin y derrotaron a Alemania.

Para leer *Forjando el Noveno Ejército-XXIX Equipo TAC* en línea, visite https://https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/combat-studies-institute/csi-books/leavenworth-papers-24-forging-the-ninth-army-xxix-tac-team.pdf.



El Sold. de 1.ª Cl. Jordon Kirby (izquierda), un apuntador de pieza de ametralladora ligera M249, y el Esp. Isaiah Fernandez, jefe de equipo, ambos del 1.er Batallón, 506.º Regimiento de Infantería «Red Currahee», 1.er Equipo de Combate de la Brigada de Infantería, 101.ª División Aerotransportada (Asalto Aéreo), en apoyo de la 3.ª División de Infantería, mantienen su posición durante un ejercicio de entrenamiento situacional de fuerza contra fuerza con las fuerzas armadas letonas y polacas en Camp Adazi, Letonia, 16 de sep-tiembre de 2023. (Foto: Sgto. 2.ª Cl. Oscar Gollaz, Ejército de EUA)

La Reina de la Batalla

Un caso para la verdadera capacidad de infantería ligera

General de división Gregory K. Anderson, Ejército de EUA
Coronel Brian M. Ducote, Ejército de EUA
Teniente coronel D. Max Ferguson, Ejército de EUA
Mayor Mark G. Zwirgzdas, Ejército de EUA

Las unidades de infantería ligera se convierten en los maestros de su entorno. Los soldados de infantería ligera no combaten, temen, ni se resisten al entorno; lo adoptan como refugio, protección, proveedor y hogar. Aprenden a sentirse cómodos y seguros en cualquier terreno y clima, ya sea en la jungla, la montaña, el desierto, el pantano o la tundra ártica. Excepcionalmente adaptables, las unidades de infantería ligera dominan el terreno en el que operan y lo utilizan como ventaja contra sus enemigos.

-Scott McMichael, *A Historical Perspective on Light Infantry*

Este artículo hace un llamamiento al restablecimiento de la verdadera infantería ligera, la «Reina de la Batalla», para todas las eventualidades de la guerra[1]. El Ejército de EUA dependerá de las divisiones de infantería ligera para combatir y triunfar en terrenos accidentados y poco hospitalarios y en formaciones pequeñas y potencialmente aisladas durante las operaciones de combate a gran escala (*large-scale combat operations*, LSCO). Este artículo está diseñado para generar un diálogo dentro de la fuerza para comprender los orígenes de la verdadera infantería ligera y hablar sobre la la necesidad de redescubrir sus ventajas inherentes. Además, este artículo presenta consideraciones sobre cómo operacionalizar la doctrina emergente y transformar la infantería ligera dentro de las prioridades de modernización del Ejército en la formación más ligera, autosuficiente y letal que exige el campo de batalla moderno.

El general de división Gregory K. Anderson, del Ejército de EUA, sirvió como comandante de la 10.ª División de Montaña y Fort Drum desde septiembre de 2022 hasta mayo de 2024. Anteriormente, fue el director de J-3 de Operaciones y Cibernética del Comando de África de EUA desde julio de 2021 hasta agosto de 2022.

El coronel Brian M. Ducote, del Ejército de EUA, fue el comandante de la 1.ª Brigada de Asistencia a las Fuerzas de Seguridad en Fort Moore, Georgia. Anteriormente fue comandante del Equipo de Combate de la 1.ª Brigada, 10.ª División de Montaña, en Fort Drum, New York. Es licenciado en español y en ingeniería informática por la Academia Militar de EUA, y posee tres másteres por la Escuela de Mando y Estado Mayor del Ejército de EUA y la Escuela de Guerra del Ejército de EUA. Ha estado desplegado en Afganistán, Irak, Siria y Kosovo.

La infantería es tan antigua como la guerra. Ya sea que se les llame «gruñones» (*grunts*), soldados de infantería, fusileros o desmontados, son la fuerza del combate cercano. La infantería es la Reina de la Batalla porque, como la reina en el ajedrez, la infantería va a donde sea necesario. Montañas, selvas, llanuras árticas o ciudades en ruinas.

No cabe duda de que las fuerzas de infantería ligera tienen concesiones y limitaciones. Vivir y combatir con todo lo que necesitas en una mochila permite agilidad y reacciones rápidas. Pero una vez desplegados en el campo de batalla, los elementos desmontados estarán limitados al terreno que puedan cubrir a pie o dependerán de medios aéreos y terrestres externos para su reposicionamiento. Las fuerzas más pesadas podrán cubrir orgánicamente más terreno, explotar las penetraciones y añadir un nivel de letalidad que la infantería ligera no podrá igualar por sí sola.

Por lo tanto, la infantería ligera constituye un elemento esencial —aunque solo complementario— del equipo de armas combinadas. Cuando están bien dirigidos, entrenados y equipados, se convierten en la pieza más versátil del tablero de ajedrez, especialmente en entornos

El teniente coronel D. Max Ferguson, del Ejército de EUA, al mando del 2.º Batallón, 14.º Regimiento de Infantería, 2.ª Brigada, 10.ª División de Montaña. Es oficial de infantería con seis despliegues en Irak, Afganistán y África Occidental con unidades convencionales y de operaciones especiales. Recientemente, obtuvo un doctorado en políticas públicas de la Universidad de Texas en Austin como becario ASP3 Goodpaster Scholar.

El mayor Mark G. Zwirgzdas, del Ejército de EUA, actualmente dirige la coordinación interinstitucional de defensa en la región de los Grandes Lagos. Anteriormente, sirvió como oficial de operaciones y oficial ejecutivo del 1.er Batallón, 87.º Regimiento de Infantería, 1.er Equipo de Combate de Brigada, 10.ª División de Montaña. También estuvo al mando de la Compañía A, 2.º Batallón, 325.º Regimiento de Infantería Aerotransportada durante la batalla de Mosul en 2017. Sus asignaciones incluyen más de cuarenta y dos meses desplegados en el área de responsabilidad del Comando Central de EUA. Es licenciado en Administración de Operaciones por la Universidad Estatal de Ohio y tiene un máster de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA.

restrictivos, austeros y aislados. La infantería ligera se hará necesaria en el futuro en las regiones alpinas, paisajes urbanos, islas disputadas en el Pacífico y a través de las llanuras árticas. Este artículo es un llamado para revigorizar o quizás redescubrir una parte crucial de nuestro arsenal de maniobras de armas combinadas en nuestra próxima guerra: las verdaderas fuerzas de infantería ligera.

El Ejército de EUA afirma contar con divisiones enteras de infantería *ligera*, pero esas denominaciones originales disminuyeron con el paso de los años. Los requisitos de las misiones poco antes del conflicto y las iniciativas de despliegue sobre el terreno han erosionado lenta, pero constantemente, la esencia de la identidad de la infantería ligera y convirtieron a nuestras divisiones de infantería ligera en pesadas con vehículos blindados y toneladas métricas de exceso de equipo. La infantería ligera se ha desviado de su verdadero propósito y se ha anclado en colas logísticas, líneas de comunicación terrestres y contenedores de transporte Tricon llenos de equipo. Las flotas de vehículos y remolques se acumulan en sus centros de vehículos motorizados, incluso después de la reciente reducción de las formaciones de infantería motorizada en virtud del anuncio de la «Transformación de la Estructura de las Fuerzas del Ejército» en febrero de 2024[2]. Montones de equipos de mando tipo de misión abarrotan los puestos de mando. Las cargas individuales de los soldados, que alcanzan los tres dígitos en la báscula, desgastaron lo que solían ser formaciones de infantería ligera.

La arquitectura física de la infantería ligera ya existe en forma de increíbles unidades de infantería como la 10.ª División de Montaña, la 11.ª División de Infantería, la 25.ª División de Infantería, la 82.ª División Aerotransportada y la 101.ª División Aerotransportada. Estas divisiones tienen una historia notable, desde la Segunda Guerra Mundial, Corea, Vietnam y los conflictos modernos de Irak y Afganistán. Están entre las mejores divisiones de infantería del mundo. Sin embargo, ninguna de ellas es realmente una división de infantería *ligera*, como se había previsto originalmente. Nadie es necesariamente culpable, simplemente hemos perdido el significado de lo que representa una verdadera división de infantería ligera, lo que hace que la infantería ligera sea *verdaderamente* ligera y cuál ha sido siempre y será la función de la infantería ligera en futuros conflictos.

Para entender el argumento de las verdaderas capacidades de la infantería ligera en las LSCO, primero debemos entender lo qué significa ser infantería ligera y cómo surgió ese estilo distintivo de infantería en el Ejército de EUA. Este artículo comienza analizando a la infantería ligera en retrospectiva, empezando por su creación en la década de 1980. Luego, seguimos las características centrales de la infantería desde la Revolución Americana hasta los soldados de infantería de la Segunda Guerra Mundial. Tras trazar las características que hacen única a la infantería ligera estadounidense, analizamos en perspectiva el futuro de la infantería ligera teniendo en cuenta las observaciones de los conflictos contemporáneos para posiblemente informar la transición doctrinal del Ejército de EUA hacia las operaciones de múltiples dominios. Por último, este artículo examina cómo las seis prioridades de modernización del Ejército de EUA pueden ayudar a capacitar a la Reina de la Batalla para amplificar y hacer posible la capacidad verdadera de la infantería ligera que la fuerza conjunta sin duda necesitará en las LSCO.

Una distinción moderna que separa a la infantería regular de la ligera

La idea universal de la infantería ligera no es nueva. Desde luego, no fue inventada por el Ejército de EUA. Sin embargo, el concepto moderno de división de infantería ligera como organización distinta de las fuerzas de infantería mecanizada y regular solo surgió en el Ejército estadounidense alrededor de 1984[3].

El proceso comenzó cuando el Ejército de EUA estudió la situación sobre lo que la infantería había sido en la década posterior a Vietnam. En aquel momento, el Gral. John Wickham era el jefe del Estado Mayor del Ejército. La Unión Soviética seguía siendo la principal amenaza de la Guerra Fría, y las fuerzas de maniobra estadounidenses se concentraron en la defensa contra los avances blindados del Pacto de Varsovia a través de la brecha de Fulda. La infantería estaba preparada para combatir en batallas a gran escala junto a tanques o en apoyo de éstos. Por este motivo, el Ejército sustituyó muchos de los vehículos blindados de transporte de tropas de las unidades de infantería mecanizada por el nuevo vehículo de combate Bradley, y la infantería se entrenó para un combate desmontado de apoyo, centrándose en la destrucción de tanques, el franqueo de los puntos de resistencia fortificados y la ocupación y el mantenimiento de terrenos clave. Estas tareas esenciales para la misión hicieron que incluso las unidades de



Instructores de la Academia de Asalto Aéreo de la 25.ª División de Infantería realizaron una inserción en un tejado durante un Curso de Intructor del Sistema de Inserción/Extracción con Cuerda Rápida y del Sistema de Inserción/Extracción con Patrulla Especial (FRIES/SPIES) el 5 de noviembre de 2020 en Schofield Barracks, Hawái. (Foto: Spc. Jessica Scott, Ejército de EUA)

infantería estándar dependieran de los vehículos para «transportar todo el equipo pesado que necesitaban para realizar su trabajo»[4]. Así, al igual que los dragones (dragoons) del siglo XVI, los soldados de infantería a caballo de principios de la década de 1980 se entrenaron para entrar en combate a caballo, desmontar y combatir al enemigo a pie.

Pero líderes como Wickham reconocieron una preocupante diferencia de capacidades: *la Reina de la Batalla ya no podía ir a donde quisiera*. La infantería se había vuelto demasiado pesada y complicada. La infantería regular se había aferrado a en sus propias necesidades logísticas, lo que comprometió uno de los mayores atributos de la infantería: su *versatilidad*. El Ejército de EUA confía y seguirá confiando en las formaciones de infantería ligera para infiltrarse, invadir, atacar y emboscar al enemigo a pesar del terreno, el clima y las circunstancias más implacables.

¿Qué es la infantería ligera?

La esencia de la infantería ligera trasciende la forma en que está equipada, lo que se le requiere que haga e incluso dónde se le pide que opere. El Instituto de Estudios de Combate (Combat Studies Institute) publicó en 1987 una extensa investigación del May. Scott McMichael en el que se examinaban las perspectivas históricas de lo que significaba ser una infantería ligera. McMichael concluyó: «La infantería ligera es, en primer lugar, un estado mental y, en segundo lugar, un producto de la organización»[5]. Este estado mental se puede caracterizar mejor como una actitud de autosuficiencia e iniciativa del líder subalterno. Libre de las ataduras de las carreteras y las montañas de logística, la infantería ligera aprende a vivir con lo que llevan en sus mochilas. Sus proverbiales depósitos de combustible son sus estómagos. Y siempre que es posible, llenan sus cantimploras con agua de los arroyos y la nieve de los alrededores.

Los hombres y mujeres de la infantería ligera tienen una «fuerte confianza en que sobrevivirán y triunfarán en cualquier situación en la que se encuentren. No se dejan intimidar por condiciones desfavorables (como estar aislados o en inferioridad numérica)… [y] elaboran planes para cumplir sus misiones, sin importar lo difíciles que sean las tareas»[6].



El Esp. Bradley Porter (izquierda) y el Esp. Ceaton Cooper, ambos paracaidistas del 3.er Pelotón, Compañía D, 2.º Batallón, 503.º Regimiento de Infantería, 173.ª Brigada Aerotransportada, despejan el piso superior de un edificio abandonado durante un evento de entrenamiento bilateral con el 6.º Batallón Aerotransportado polaco, 16.ª Brigada Aerotransportada (no en la foto), en una instalación de entrenamiento de operaciones urbanas en Wędrzy, Polonia, 21 de noviembre de 2016. (Foto: Sgto. William Tanner, Ejército de EUA)

El coronel Huba Wass de Czege, uno de los principales arquitectos de la doctrina Batalla Aeroterrestre (AirLand Battle), definió en 1985 a la infantería ligera como una fuerza «especializada para el transporte aéreo rápido, la inserción clandestina, el terreno muy accidentado, las operaciones nocturnas, la infiltración, las incursiones y las emboscadas; solo vive de pequeños rastros tácticos»[7]. Wass de Czege reconoció que la infantería ligera combate donde las fuerzas pesadas no pueden, defendiendo «áreas de terreno accidentado para que puedan convertirse en el punto de apoyo para las maniobras defensiva y el contraataque»[8]. Él describe el equilibrio como «*ligero pero potentemente equipado*» y *ágil*[9]. Las fuerzas de infantería ligera escondidas en terreno restringido resultan difíciles de detectar y de desalojar. La infantería ligera debía plantear dilemas inquietantes para los adversarios montados. Las tripulaciones de los tanques aprendieron en la Segunda Guerra Mundial que una de las mayores amenazas para los blindados eran los soldados de infantería ligera fuera de las carreteras, escondidos en algún lugar de las laderas, con sistemas de armas antitanque de disparos «sobre» el hombro.

La definición de Wass de Czege sugiere que ahora tenemos un malentendido fundamental con respecto a la infantería ligera en su verdadera forma, lo que resultó en formaciones de infantería ligera llenas de equipos y a un malentendido generalizado de su misión e intención originales. Se observó que la 10.ª División de Montaña se ha convertido en una unidad de infantería motorizada con exceso de equipamiento tras años de combate contra la insurgencia. Los últimos veinte años han preparado a las unidades de infantería «ligera» a depender de los camiones para el transporte de personal, la entrega de suministros y la alimentación de los equipos de mando tipo de misiones. Los centros de vehículos motorizados requerían más del 32 por ciento de un batallón para mover sus vehículos[10]. Una



Soldados de la Compañía A, 2.º Batallón, 22.º Regimiento de Infantería, 10.ª División de Montaña, marchan rápidamente hacia la rampa del CH-47 Chinook que regresará al Campo Aéreo del Ejército de Kandahar el 4 de septiembre de 2003. Los soldados buscaban en el distrito afgano de Daychopan combatientes talibanes y escondrijos de armas ilegales. (Foto: Sgto. 2.ª Cl. Kyle Davis, Ejército de EUA)

vez que un tercio del batallón se abrochaba el cinturón de seguridad solo para manejar su equipo orgánico, ya no era ligero. Se volvió motorizado. Estas unidades motorizadas de hecho fueron condicionadas para permanecer conectadas a las líneas de comunicación terrestres; no a las colinas o pantanos o montañas, sino más bien a las carreteras, que son fácilmente señaladas. Nuestras formaciones «ligeras» han perdido la verdadera esencia de la infantería ligera necesaria para combatir y vencer durante las LSCO. La obstinada actitud de autosuficiencia e inusual versatilidad solo se adquiere mediante un constante acondicionamiento físico y mental. El combate con solo lo que cabe en una mochila requiere algo más que disciplina individual: requiere cultura organizativa.

La próxima guerra será violenta e imperdonable. Si las formaciones de infantería ligera no adaptan su orden de batalla y sus misiones a los requisitos de las LSCO, sufriremos grandes pérdidas en el campo de batalla. Si no podemos restablecer, codificar doctrinalmente y modernizar la verdadera infantería ligera, nos arriesgamos potencialmente a sacrificios innecesarios y a volver a aprender lecciones que la nación ya conoce. La buena noticia es que la esencia de la infantería ligera ya está bien codificada en el DNA de los valores de la mentalidad del combatiente estadounidense y del modo de guerra estadounidense, por lo que recuperarla entra dentro de lo posible.

Lo que necesitamos es una infantería ligera estadounidense libre de equipos abultados y dirigida por líderes subalternos que se hacen cargo de las operaciones, resuelvan los problemas tácticos y demuestren la astucia y resistencia para combatir en pequeñas unidades mientras están aislados. Ellos combaten en terrenos a los



La 11.ª División Aerotransportada fue transferida al teatro de operaciones del Pacífico en junio de 1944. Entró en acción por primera vez en la isla de Leyte (Filipinas) en una función tradicional de infantería. En enero de 1945, la división participó en la invasión de Luzon. Los dos regimientos de infantería de planeadores volvieron a operar como infantería convencional, asegurando una cabeza de playa antes de abrirse paso tierra adentro. Más tarde participó en la liberación de Manila. Cabe destacar que dos compañías de paracaidistas de la división llevaron a cabo una audaz incursión en el campo de internamiento de Los Baños, liberando a dos mil civiles. Su última operación de combate de la Segunda Guerra Mundial fue al norte de Luzon, en los alrededores de Aparri, en ayuda de las fuerzas combinadas estadounidenses y filipinas que luchaban por someter a la resistencia japonesa que quedaba en la isla. (Foto cortesía de los Archivos Nacionales)

que solo se puede acceder a pie, no sobre ruedas, para complementar la fuerza conjunta. La infantería ligera estadounidense combate en pequeños elementos que no están conectados con las líneas de comunicación. Entran en la retaguardia de las formaciones enemigas para desestabilizar y causar miedo. Las verdaderas unidades de infantería ligera no solo prosperan en terrenos accidentados, condiciones adversas y durante la noche, sino que aprovechan sus ventajas dentro del entorno para ayudarles a destruir al enemigo.

En última instancia, *hay dos maneras de hacer ágil a un elemento de combate*: se puede quitar peso para que los soldados sean más ligeros, y se puede permitir que los líderes competentes ejerzan una iniciativa disciplinada, ya que la agilidad también proviene del hecho de permitir que los líderes subalternos asuman riesgos calculados. Los líderes que operan en lugares remotos del campo de batalla pueden obtener inestimables beneficios si toman decisiones oportunas en un combate de LSCO basándose en su criterio y en su comprensión de la misión más amplia. Es entonces cuando el Ejército de EUA está en su mejor forma.

La infantería ligera estadounidense

Un entrenamiento más riguroso y un equipo más ligero hacen más letal a cualquier buena unidad de infantería ligera. Lo que distingue a la infantería ligera estadounidense es la iniciativa disciplinada y la confianza mutua que se fomenta entre los soldados

de infantería del Ejército de EUA y sus líderes subalternos. Los suboficiales (*noncommissioned officers*, NCO) de la infantería del Ejército de EUA son admirables. Nuestros líderes subalternos hacen que la infantería ligera del Ejército de EUA sea única. La infantería ligera estadounidense combate como formaciones descentralizadas en terrenos restrictivos, equipada con sus armas, mochilas, algún entendimiento compartido, la intención del comandante y las órdenes de misión.

Desde hace mucho tiempo, los estadounidenses han sido maestros en el uso de soldados de infantería ligera para eludir los puntos fuertes y las ventajas del enemigo y así poder atacar las vulnerabilidades críticas en el momento que ellos elijan. La infantería ligera estadounidense, aprovechando los principios de patrullaje, emboscadas e incursiones, comenzó su linaje con Robert Rogers, quien introdujo el concepto de *telemetría* (*ranging*) en la década de 1700 contra los franceses y los indios[11]. Como adolescente en la frontera estadounidense en la década de 1740, Rogers pasó gran parte de su infancia con comerciantes indígenas estadounidenses y miembros de las tribus vecinas de Mohawk y Penacook[12]. Los indígenas estadounidenses ayudaron a Rogers a ser autosuficiente en los bosques de Nueva Inglaterra y le enseñaron maneras de sobrevivir a los brutales inviernos de la región[13]. Y lo que es más importante, los indígenas estadounidenses enseñaron a Rogers «no solo buenas prácticas de caza, sino también cómo pensar sobre la guerra»[14].

Otros pioneros de la infantería ligera estadounidense fueron Francis Marion, conocido como el «Zorro del Pantano/Swamp Fox», y Thomas Sumter, quienes atormentaron a los británicos con sus ataques de infantería ligera durante la Guerra de la Independencia de EUA (American Revolutionary War)[15].

El origen de la infantería ligera estadounidense se remonta a la Guerra de la Independencia, en la que los británicos y otras naciones europeas no supieron apreciar del todo la letalidad que los soldados de infantería ligera estadounidenses podían desencadenar en terrenos accidentados. En su artículo de la publicación *Army History*, «The Influence of Warfare in Colonial America: On the Development of British Light Infantry» («La influencia de la guerra en la América colonial: Sobre el desarrollo de la Infantería Ligera Británica»), Jack E. Owen Jr. destaca cómo los británicos no supieron apreciar esta faceta única del modo de guerra estadounidense:

> No redujeron su énfasis en la disciplina rígida ni abandonaron las tácticas regulares de la línea de batalla, ni siquiera en lugares remotos (*backwoods*). Adaptaron y modificaron sus tácticas y técnicas militares al enemigo francés e indígena y al terreno boscoso, pero esa respuesta a la singularidad de la guerra en Estados Unidos no constituyó ni la conversión del ejército británico a las tácticas de infantería ligera ni la aceptación de la acción independiente en el campo de batalla por parte de pequeños grupos de soldados[16].

La mentalidad de la infantería ligera estadounidense también se puso de manifiesto a lo largo de la Segunda Guerra Mundial en una amplia gama de actividades, desde los Rangers de Rudder en Pointe du Hoc hasta las fuerzas que tomaron las playas de Normandía por tierra, mar y aire. Desde la perspectiva del enemigo, la increíble mentalidad de la infantería ligera estadounidense resultó en varios errores de cálculo del eje. Por ejemplo, durante la Operación Cobra, la salida de los aliados desde Normandía, los alemanes intentaron obstaculizar el éxito de los aliados con un agresivo contraataque blindado en la ciudad de Mortain, que fue inesperadamente rechazado por la infantería ligera estadounidense[17].

Durante seis días, el 2.º Batallón, 120.º Regimiento de Infantería, mantuvo sus posiciones en la cima de la Colina 314, vigilando una importante vía de acceso alemana de cinco divisiones alemanas Panzer y *Schutzstaffel* (SS)[18]. El batallón de infantería quedó aislado del resto de su regimiento el primer día. Ellos continuaron combatiendo. Al tercer día, se quedaron sin agua, alimentos, municiones y suministros médicos. Ellos continuaron combatiendo. Un oficial alemán de las SS se acercó a sus líneas bajo una bandera blanca con una oferta para aceptar su rendición. En lugar de eso, la infantería estadounidense optó por combatir más. Un lanzamiento aéreo logró entregar una valiosa carga de municiones, alimentos y baterías. Suministros médicos, incluyendo vendajes, apósitos y morfina, fueron disparados (sin éxito) en granadas de humo (smoke canisters) vacías al batallón aislado por la artillería[19]. El 120.º Regimiento

de Infantería nunca abandonó la colina 314 y fue reemplazado por otras unidades de infantería estadounidenses. «Su brillante defensa neutralizó el avance de los Panzer y permitió un importante triunfo para los aliados»[20]. El 120.º Regimiento de Infantería, que combatía como un batallón desmontado en la colina 314, resultó ser muy difícil de ser derrotado por las divisiones mecanizadas y blindadas alemanas. Los alemanes no consideraron totalmente la potencia de combate de la infantería ligera en terreno restringido, respaldada por fuego indirecto y expertos en su oficio. En palabras del Gral. Omar Bradley, la decisión alemana de atacar «era costarle al enemigo un ejército y obtener para nosotros Francia»[21].

Durante la Segunda Guerra Mundial, los soldados de infantería ligera estadounidenses de la 10.ª División de Montaña lograron romper la Línea Gótica, que había bloqueado el 5.º Ejército en Italia durante casi seis meses. Las tropas ligeras de montaña escalaron los acantilados de cuatrocientos metros de la Cima de Riva (Riva Ridge) con cuerdas fijas, por la noche, bajo la nieve y la niebla del invierno, e infiltraron mil soldados en la cima sin ser detectados por las defensas alemanas. Fue su primera operación en la guerra, y desconcertó a los alemanes, que no creían que una maniobra de este tipo fuera posible. Después de la operación en la Cima de Riva, la 10.ª División de Montaña mantuvo una presión implacable sobre un terreno difícil y derrotó a los alemanes en el Monte Gorgolesco, el Monte Belvedere y el Monte della Torraccia. La historia de esta gran ofensiva es una historia de sargentos y tenientes y de formaciones física y mentalmente resistentes, que los alemanes no sabían cómo enfrentar.

El combate aislado e incomunicado durante largos periodos de tiempo se ha convertido desde entonces en la verdadera esencia de la mentalidad de la infantería ligera estadounidense. Los «Pequeños Grupos de Paracaidistas» de las 82.ª y 101.ª Divisiones Aerotransportadas en la Segunda Guerra Mundial demostraron el poder de las unidades de infantería ligera estadounidenses que se infiltran en profundidad en territorio enemigo, solo guiadas únicamente por la intención y las órdenes de la misión[22]. El 506.º Regimiento de Infantería en la Batalla de Bastogne demostró la tenacidad de las fuerzas de infantería ligera incluso cuando estaban aisladas y mínimamente abastecidas en las condiciones incansables. Incomunicado y rodeado, el comandante estadounidense captó el espíritu de la infantería ligera estadounidense en una sola palabra cuando los alemanes pidieron que se rindieran. Simplemente respondió: ¡«LOCOS»! Los estadounidenses dejaron claro a los negociadores alemanes: «Si continúan con este insensato ataque, sus pérdidas serán inmensas»[23]. No era una broma.

Pero el poder de una fuerza de infantería ligera es algo más que un fuerte sentido de la autosuficiencia y la determinación. Debe ser capaz de combatir como pequeñas unidades en entornos complejos contra un enemigo tecnológicamente avanzado. El empoderamiento de los líderes subalternos mediante los principios del mando tipo de misión es lo que hace que la infantería ligera estadounidense sea diferente de la fuerza de infantería ligera de cualquier otra nación[24]. En la actualidad, el Ejército de EUA adiestra a sus combatientes para que puedan superarse en condiciones adversas solo con la intención y las órdenes de la misión.

La faceta crítica de la cultura de la infantería ligera estadounidense es quizá la más evidente en el cuerpo de suboficiales del Ejército de EUA y en la formación de líderes subalternos. Los soldados altamente cualificados y los líderes subalternos seguirán siendo el punto fuerte del Ejército de EUA en los próximos conflictos. El Gral. James Rainey y la Gral. de Div. Laura Potter escribieron sobre el Ejército de 2030, donde afirmaban: «El factor más importante para ganar en el campo de batalla del futuro no es un nuevo equipo o concepto, sino nuestros soldados»[25]. El combate del futuro dependerá de los líderes subalternos, y los principios del mando tipo de misión serán esenciales. Las pequeñas unidades de infantería ligera norteamericanas, *con poco más que sus armas, mochilas y cierta iniciativa disciplinada*, «identificarán las oportunidades y actuarán de forma independiente para lograr el objetivo general sin órdenes específicas»[26]. Si eso es lo que el combate futuro exigirá, entonces las formaciones verdaderamente ligeras serán esenciales para satisfacer las necesidades de la fuerza conjunta en la LSCO. Podemos aprovechar este aspecto único del modo de guerra estadounidense utilizando los conocimientos existentes para actualizar nuestra doctrina y modernizarla adecuadamente, en última instancia, crear una capacidad de infantería ligera.

Transformación de la infantería ligera en el campo de batalla moderno

El Ejército de EUA formalizó el concepto operacional de operaciones multidominio (*multidomain operations*, MDO) en la doctrina en 2022[27]. La

transición a las MDO, al menos para la infantería ligera, es una evolución, no una revolución. A medida que la función del Ejército evoluciona en apoyo de la fuerza conjunta bajo las MDO, la infantería ligera deberá adaptarse. Las lecciones aprendidas de los conflictos contemporáneos, incluyendo la guerra de Ucrania, «han dado y siguen dando forma a nuestro concepto transformacional de combate de operaciones multidominio»[28]. Estos conflictos ofrecen muchas ideas útiles sobre cómo desarrollar la doctrina y transformar la infantería ligera para combatir también en LSCO.

Un estudio del Instituto Real de Servicios Unidos (*Royal United Services Institute*, RUSI) sobre la guerra en Ucrania concluía: «No hay santuario en la guerra moderna. El enemigo puede atacar en toda la profundidad operacional. La capacidad de supervivencia depende de la dispersión de las existencias de municiones, el mando y control, las áreas de mantenimiento y los aviones»[29]. La dispersión y las fuerzas sin responsabilidades eran la clave de la capacidad de supervivencia. «Ucrania eludió con éxito la oleada inicial de ataques de Rusia dispersando sus arsenales, aviones y defensas aéreas. Por otro lado, los rusos lograron atacar el 75 % de los emplazamientos de defensa estáticos en las primeras 48 horas de la guerra»[30].

Las unidades de infantería ligera obtendrán claras ventajas al evitar ser detectadas y seleccionadas en un campo de batalla moderno. La infantería ligera es especialmente adecuada para la dispersión y para mantener rastros reducidos. El estudio del RUSI sobre Ucrania señalaba que «la capacidad de supervivencia se consigue a menudo estando lo suficientemente disperso como para convertirse en un objetivo antieconómico, moviéndose lo suficientemente rápido como para interrumpir la cadena de destrucción del enemigo y evitar así el enfrentamiento, o entrar en estructuras reforzadas»[31]. El encubrimiento y el camuflaje son nuevas consideraciones en el campo de batalla moderno. A medida que las unidades de combate se esfuerzan por ocultarse dentro del espectro electromagnético y ocultar rastros térmicos, acústicos y sísmicos fácilmente detectables, la infantería ligera obtendrá ventaja para la fuerza conjunta.

« Las unidades de infantería ligera obtendrán claras ventajas al evitar ser detectadas y seleccionadas en un campo de batalla moderno. La infantería ligera es especialmente adecuada para la dispersión y para mantener rastros reducidos. »

En Ucrania, las pequeñas unidades de infantería ligera han logrado frustrar al enemigo gracias a su capacidad para dispersarse, ocultarse y atacar cuando se les ordena. Un estudio señalaba: «Las bandas de infantería ligera saqueadoras actúan de forma similar a las operaciones de los submarinos alemanes (*U-boats*) durante la Batalla del Atlántico»[32]. El autor las describía «como manadas de lobos terrestres» que podían extenderse por el interior simplemente «para concentrarse y explotar las oportunidades identificadas antes de dispersarse nuevamente»[33].

La guerra de Ucrania también destaca cómo la infantería ligera puede desempeñar un papel fundamental como las primeras líneas de contacto para defenderse de los sistemas aéreos no tripulados (*unmanned aircraft systems*, UAS) enemigos. Las unidades de infantería ligera sobresalen en entornos distribuidos que les permiten operar en concentraciones y masas lo suficientemente pequeñas como para disminuir la probabilidad de ser atacadas[34]. El uso de sistemas portátiles de misiles Stinger ha desempeñado un papel decisivo en la defensa de los activos críticos ucranianos frente a los ataques del apoyo aéreo cercano ruso[35]. Los sistemas portátiles de defensa antiaérea serán especialmente eficaces contra el apoyo aéreo cercano enemigo y los drones una vez que el Ejército de EUA desarrolle sistemas portátiles de defensa antiaérea que puedan integrarse en radares móviles[36].

La infantería ligera prospera en terrenos severamente restringidos, y es probable que el campo de batalla moderno esté dominado por ciudades o entre montañas y selvas. Incluso los campos de



Un soldado de la 10.ª División de Montaña desciende por un acantilado cubierto de hielo en Smugglers' Notch, en Jeffersonville, Vermont, el 28 de enero de 2017. Los soldados mejoraron sus habilidades de montañismo en escalada en hielo, deslizamiento con soga y esquí como parte de su entrenamiento anual de invierno. (Foto: Sgto. 2.º Sarah Mattison, Fuerza Aérea de EUA)

cultivo enfangados pueden dificultar las operaciones montadas, como descubrieron los rusos durante la primera invasión de Ucrania. Las fuerzas motorizadas rusas se vieron rápidamente atascadas en las carreteras tras el deshielo de febrero de 2022, cuando los campos de cultivo se descongelaron en la *Rasputitsa* (temporada de lodo) de Ucrania[37]. Los vehículos de oruga también tuvieron dificultades para atravesar los campos inundados de Europa. Por lo tanto, en las afueras de campos de batalla como Bakhmut, se pueden encontrar «vehículos blindados enemigos que se precipitaban a lo largo de una única y estrecha carretera de acceso, [y que pasaban junto a]… carcasas de camiones volados y quemados que no lograron llegar a su destino»[38]. Los problemas de movilidad de Rusia sirven de ejemplo para las unidades de infantería del Ejército de EUA que se han vuelto muy dependientes y vinculadas a sus flotas motorizadas. La transición de vuelta a la infantería ligera los preparará mejor para combatir en terrenos restrictivos.

Una de las observaciones más interesantes del conflicto ucraniano es la división entre los sistemas logísticos y de apoyo rusos y ucranianos. Según el estudio realizado por el RUSI, «las reservas de guerra ucranianas sobrevivieron porque pudieron desplazarse y dispersarse rápidamente. El material bélico ruso permaneció extremadamente vulnerable a los fuegos de largo alcance»[39]. Cuanto más ligera sea la unidad, menor será la logística necesaria a nivel operacional para mantener a este elemento de combate. El estudio concluyó que: «La reducción de la cola logística y, por tanto, de la vulnerabilidad reducida de los sistemas de precisión, es tal vez tan importante como su efecto en términos de superioridad con respecto a los fuegos que no son de precisión»[40]. La dependencia de Ucrania de las unidades ligeras desarticuladas ha demostrado ser prometedora para que el apoyo de la infantería ligera sea un factor importante en futuros conflictos[41].

A medida que el Ejército se transforma para las LSCO y codifica doctrinalmente las funciones, la infantería ligera ofrecerá una combinación de las formas subordinadas de



Soldados de la Guardia Nacional del Ejército de California de la Compañía Bravo, 1.er Batallón, 185.º Regimiento de Blindados, 81.ª Equipo de Combate de Brigada, 40.ª División de Infantería, se preparan para entrar en la casa de presuntos insurgentes que viven cerca de Anaconda, Balad Air Base, Salah Ad Din Province, Iraq, 20 de agosto de 2004. (Foto: Sgto 2.º Steve Faulisi, Fuerza Aérea de EUA)

ataque (emboscada, contraataque, demostración, fingimiento, incursión y contraataque de desarticulación) en la defensa y en la ofensiva para generar un campo de batalla discontinuo favorable para las acciones amigas subsecuentes[42]. Al frustrar la actividad táctica enemiga y crear múltiples dilemas para el adversario, la infantería ligera puede obligar al enemigo a luchar de forma fragmentada y en múltiples direcciones, impidiendo la unidad de esfuerzo y de masa contra las fuerzas amigas. A medida que el Ejército continúa poniendo en marcha las MDO para combatir y vencer en las LSCO, podremos aprovechar las ventajas distintivas que la verdadera infantería ligera ofrece, considerando el emergente entorno operacional.

Un enfoque holístico de la modernización de la infantería ligera

Los esfuerzos de modernización para los fuegos de precisión de largo alcance, los vehículos de combate de nueva generación, los transportes verticales futuros, la red, y la defensa aérea y antimisiles atraen la mayor parte de la atención de los artículos y del diálogo académico sobre lo que importará para la supervivencia y la victoria en el futuro campo de batalla. En esta última sección, ofrecemos algunas recomendaciones sobre cómo adoptar un enfoque holístico para transformar la infantería ligera según las seis prioridades de modernización del Ejército[43].

De las seis categorías, «la letalidad del soldado» sugiere un énfasis en la criticidad de la infantería ligera. Según el Gral. de Div. retirado Bob Scales, la infantería ligera «recibe menos del uno por ciento del presupuesto total del Departamento de Defensa asignado para pagar el equipo y el adiestramiento de unidades pequeñas»[44]. Las prioridades de modernización pueden ser vistas de una manera holística, con la infantería ligera como componente crítico para la maniobra de armas combinadas en cualquier campo de batalla restringido y tecnológicamente saturado en el futuro. Para la infantería ligera, los esfuerzos de modernización son medios económicos para

amplificar las capacidades inherentes, en lugar de fines distintos. Por lo tanto, con un costo relativamente bajo, la infantería ligera puede proporcionar a la fuerza conjunta un alto rendimiento de la inversión.

Aligerar las formaciones tácticas de infantería ligera, la redundancia y la simplicidad deberían formar parte del mantra del Ejército para los esfuerzos de modernización de las redes. Dejando la complejidad con los escalones superiores de mando, que disponen de mecanismos de protección y guerra electrónica más avanzados, la infantería ligera puede utilizar sistemas más sencillos para integrarse y mantener un rastro electrónico bajo en un entorno vulnerable. Debe continuar explorando las formas de modernizar la red basándose en constelaciones de satélites de órbita terrestre baja, redes celulares 5G y pequeñas aperturas para formaciones de infantería ligera.

La red debe proporcionar soluciones de radio portátiles intuitivas y ligeras para los soldados, con capacidad de frecuencias transversales (*crossbanding*). La infantería ligera debe tener radios que le permitan establecer comunicación con otras formaciones y socios de la coalición; las formas de onda personalizadas patentadas por corporaciones que niegan a la infantería ligera la capacidad de comunicarse con unidades fuera de su mando directo conducirán a una gran inflexibilidad.

Un campo de batalla sumamente interrumpido requerirá un renovado énfasis en las capacidades de transporte para reabastecer a la infantería ligera avanzada o para permitir a las fuerzas combatir mientras están aisladas durante periodos de tiempo más largos. Además, la evacuación de bajas de la infantería ligera dependerá de la modernización de los sistemas de transporte mediante drones, ya que se prevé que la evacuación será más difícil en las LSCO, mientras que se espera que el número de bajas aumente. Si no se hace nada, las evacuaciones médicas se convertirán en una operación deliberada agotadora e impedirá que las formaciones de infantería ligera puedan combatir eficazmente en terrenos accidentados.

Las prioridades en cuanto a la letalidad de los soldados suelen estar en consonancia con los requisitos de la infantería ligera en cuanto a capacidades desmontadas y cargas de los soldados. Esto incluye esfuerzos para desarrollar armas pequeñas más capaces y avances en el Sistema de Aumento Visual Integrado (*Integrated Visual Augmentation System*, IVAS). Sin embargo, hay importantes excepciones, sobre todo en lo que respecta a la inversión del Ejército de EUA en sistemas de misiles antiblindaje y contra-UAS desmontados para soldados de infantería ligera.

Los conflictos actuales en Ucrania, Irak, Siria, los Balcanes e Israel demuestran que la modernización de la defensa antiaérea y antimisiles será fundamental para las LSCO, especialmente en anticipación de combates de maniobras *ofensivas* por parte de nuestras fuerzas terrestres. En la actualidad, la modernización sigue centrándose en derrotar los UAS de mayor tamaño que se emplean como mecanismos de ataque unidireccionales. «Derribar aviones tripulados y grandes vehículos aéreos no tripulados (*unmanned aerial vehicles*, UAV) es relativamente simple, como han demostrado los ucranianos. Los UAV pequeños y micro son un reto diferente»[45]. Los Stinger no son la respuesta para contrataque a los UAV. Debemos encontrar la manera de integrar pequeños sistemas de misiles interceptores de drones desmontables con los sistemas de radares de la fuerza conjunta para que los soldados de infantería los carguen en los límites del area de la batalla y ayuden a proteger al resto de la fuerza.

Sin embargo, existe un equilibrio entre la protección y la letalidad, y el aumento de los equipos a menudo reduce el ritmo. Los asesores del Grupo de Asesoramiento Especial de EUA para Ucrania (U.S. Special Advisory Group-Ukraine) aconsejan contra la tentación de sobrecargar a los soldados de infantería con demasiados dispositivos antidrones y pequeñas aeronaves no tripuladas, además de su equipo básico. El ejército ruso en Ucrania ha compensado el estancamiento del ritmo enviando grandes cantidades de tropas prescindibles. Los pequeños equipos de las fuerzas de infantería ligera estadounidenses deben preservar el ritmo permaneciendo ágiles y letales, operando de forma sincronizada unos con otros contra el enemigo en todo el campo de batalla.

Aunque el Ejército de EUA no tiene exclusividad sobre la noche, sigue teniendo una ventaja única. Por lo general, los rusos y los ucranianos no combaten durante las horas de visibilidad limitada. Aunque es probable que existan muchas razones para ello, se puede concluir razonablemente que existe una falta de familiaridad y posiblemente de disponibilidad de equipos de visión nocturna. En un marcado contraste, el Ejército de EUA promueve una cultura de combate bajo condiciones de visibilidad limitada para entrenar,

certificar y validar las fuerzas. La capacidad distintiva del Ejército de EUA para combatir de noche seguirá siendo una ventaja competitiva frente a sus adversarios. El combate y las maniobras nocturnas permitirán a la infantería ligera estadounidense concentrarse y crear una ventaja rítmica.

Los esfuerzos de modernización del Ejército pueden ayudar a encontrar formas de habilitar, proteger y amplificar los efectos de las fuerzas de infantería ligera en el combate cercano, dadas las realidades de las LSCO. Estas prioridades no son *fines*, sino *medios* para liberar todo el potencial de la infantería ligera y lo que esta fuerza puede lograr en las LSCO. La capacidad de la infantería ligera para desplazarse por grandes distancias para apoderarse de un terreno clave y reforzarlo, realizar emboscadas, ejecutar otras formas de ataque y llevar a cabo operaciones defensivas dispersas determinará el resultado de un combate de las LSCO.

Conclusión

Para prepararse para un combate inminente en las LSCO, la nación y el Ejército de EUA recurrirán a la infantería ligera para combatir en terrenos restrictivos, austeros y aislados. Para prepararnos, primero debemos afirmar el verdadero significado de la infantería ligera y luego volver a formular según las prioridades doctrinales y de modernización emergentes. La esencia de la infantería ligera se encuentra en el corazón de la ética del combatiente estadounidense. Los conflictos contemporáneos y la historia revelan la importancia crítica de la infantería ligera, y los líderes superiores actuales lo comprenden mejor que la mayoría.

El Gral. Randy A. George, jefe del Estado Mayor del Ejército, ha descrito sus cuatro prioridades para la fuerza: *la conducción de la guerra, entrega de formaciones de combate preparadas, la transformación continua y el fortalecimiento de la profesión*[46]. La infantería ligera está intrínsecamente preparada para ajustarse a las prioridades del Ejército y debe seguir siendo un componente clave del diseño operativo del Ejército de EUA. Pero el papel de la infantería ligera debe volver a ser imaginado para las LSCO. Nuestra doctrina y nuestros equipos deben transformarse para permitir a los soldados desmontados puedan combatir en la próxima guerra: las pequeñas unidades que se infiltran a través de los pantanos y suben por las montañas. Aquellos que pueden entorpecer el avance de una fuerza enemiga más numerosa y defender el terreno clave, sin importar las condiciones. Aceptando la importancia y versatilidad de la infantería ligera *estadounidense* hace operativa la visión del jefe del Estado Mayor del Ejército.

La conducción de la guerra (*warfighting*) consiste en preparar a la fuerza para el combate de las LSCO en cualquier terreno. La infantería ligera se entrena tanto para los entornos operacionales a los que inevitablemente se enfrentará el Ejército de EUA como para otros que no se pueden prever. Como se ha descrito en este artículo, la esencia de la mentalidad del combatiente estadounidense es la tenacidad, el ingenio y la iniciativa disciplinada que han caracterizado durante mucho tiempo a nuestras formaciones de infantería ligera. Para la fuerza conjunta, estas formaciones de infantería ligera se convierten en las fuerzas de despliegue rápido capaces de proteger los sistemas de armas clave, proteger las infraestructuras críticas y asegurar las áreas de apoyo. Para el equipo de armas combinadas del Ejército, la infantería ligera llegará donde otras formaciones no pueden. La infantería ligera estadounidense luchará en condiciones meteorológicas extremas, en el terreno más accidentado y aislada de su base logística. La conducción de la guerra significa aprovechar los efectivos de la infantería ligera de la nación en los campos de batalla del próximo gran conflicto.

La entrega de formaciones de combate preparadas significa entrenar a la infantería ligera para el combate que tendremos en el futuro, en contraposición al que tuvimos en el pasado. Las formaciones de infantería ligera deben entrenarse para las realidades del combate a corta distancia contra adversarios cercanos y proyectar, habilitar y sostener sus fuerzas en las LSCO. Proporcionar formaciones de combate preparadas es un doble objetivo para la infantería ligera. En primer lugar, la listeza significa que la infantería ligera puede emplear eficazmente la tecnología moderna para lograr su propósito tradicional en un campo de batalla moderno. Segundo, la listeza implica que la verdadera infantería ligera esté preparada para operar en entornos austeros, en un campo de batalla discontinuo y lejos de las líneas de comunicación tradicionales. Los soldados de infantería ligera deben hacer algo más que sobrevivir en terrenos complejos; deben estar preparados para prosperar en ellos y dominarlo para su propio beneficio.

La transformación continua significa encontrar formas de modernizar la capacidad del Ejército para maniobrar

a pie a través de terrenos accidentados y hostiles. Cada objetivo de modernización no puede convertirse en un fin independiente en sí mismo ni existir para abordar síntomas o retos discretos presentados por las LSCO. La transformación continua también significa alinear la doctrina emergente y hacer operacionales las MDO de manera que aproveche la verdadera infantería ligera para capacitar a la fuerza para combatir y ganar en las LSCO.

El fortalecimiento de la profesión incluye el desarrollo continuo de líderes subalternos, especialmente nuestros suboficiales, para generar una infantería ligera estadounidense competente, inteligente y astuta. Los líderes subalternos capacitados y de confianza desarrollan formaciones cohesionadas, autónomas y letales. A diferencia de cualquier otro ejército del mundo, los suboficiales y líderes subalternos del Ejército de EUA hacen que la infantería ligera estadounidense sea capaz de operar únicamente con órdenes e intenciones de misión. La mentalidad de la infantería ligera estadounidense crea una cohesión eficaz a través de las dificultades compartidas en el entrenamiento y en el combate, cuando las unidades operan de forma independiente y aislada.

La infantería ligera estadounidense debe seguir capacitando y confiando en los líderes subalternos para que se formen con una independencia radical. Las formaciones pequeñas se vuelven extremadamente letales, disciplinadas y agresivas debido a la responsabilidad, autonomía y dominio de los suboficiales que las dirigen. Estos suboficiales son expertos en la aplicación técnica y táctica de la violencia. Por otra parte, los suboficiales entrenan a los equipos aptos, resistentes y cohesionados que requiere la guerra moderna. Estos equipos se rigen por el precepto de que la infantería ligera no es solo una estructura de fuerza, sino una mentalidad fundamental que ha asegurado las victorias de la nación a lo largo de la historia.

La preparación de la infantería ligera en el contexto de las directrices del jefe del Estado Mayor del Ejército no se refiere únicamente a cada prioridad por separado. Se trata, más bien, de ofrecer un camino que cumpla con la mayor parte de lo que el Ejército de EUA desea para la fuerza en general. Inculcar una verdadera mentalidad de infantería ligera, fundamental para la esencia del combatiente estadounidense, preparará a la Reina de la Batalla para apoyar a la fuerza conjunta bajo cualquier condición y en cualquier terreno. Y lo que es más importante, una verdadera infantería ligera será un componente insustituible del equipo de armas combinadas del Ejército que luchará y ganará la próxima gran guerra. ■

Notas

Epígrafe. Scott McMichael, *A Historical Perspective on Light Infantry*, Research Survey n.º 6 (Fort Leavenworth, KS: Combat Studies Institute, 1987), 220, https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/combat-studies-institute/csi-books/Historical-Perspective-Light-Infantry.pdf.

1. «The Infantryman's Creed», Fort Moore, accedido el 13 de mayo de 2024, https://www.moore.army.mil/infantry/199th/ibolc/content/PDF/The%20Infantryman%E2%80%99s%20Creed.pdf.

2. «Army Force Structure Transformation», Army.mil, accedido el 10 de mayo de 2024, https://api.army.mil/e2/c/downloads/2024/02/27/091989c9/army-white-paper-army-force-structure-transformation.pdf. Los cambios en la estructura de fuerzas del Análisis Total del Ejército 25-29 (anunciados el 27 de febrero de 2024) incluían la eliminación de los escuadrones de caballería en los equipos de combate de brigada de infantería, así como la reducción de las compañías de armas pesadas de cada batallón de infantería a un solo pelotón.

3. John Wickam, *White Paper 1984: Light Infantry Divisions* (Washington, DC: Department of the Army, 25 de mayo de 1984).

4. Huba Wass de Czege, «Three Kinds of Infantry», *Infantry* 75, n.º 4 (julio-agosto de 1985): 11-13.

5. McMichael, *A Historical Perspective on Light Infantry*, xii.

6. *Ibid.*, 219.

7. Wass de Czege, «Three Kinds of Infantry».

8. *Ibid.*

9. *Ibid.*

10. Porcentaje basado en la MTOE del año fiscal 2023 para el 1.er Batallón, 87.º Regimiento de Infantería (WAP2AA y WD82H0) del Ejército de EUA G3/5/7, FMSWeb [se requiere CAC], accedido el 10 de mayo de 2024, https://fmsweb.fms.army.mil/unprotected/splash/welcome.aspx.

11. John F. Ross, *War on the Run: The Epic Story of Robert Rogers and the Conquest of America's First Frontier* (New York: Bantam Books, 2011), 43.

12. *Ibid.*, 24-33.

13. *Ibid.*

14. *Ibid.*, 30.

15. Heather Arnett, «The Influence of Partisan Guerilla Warfare on the American Revolution in the South», Loyola University New Orleans, 5, accedido el 24 de mayo de 2024, http://cas.loyno.edu/sites/chn.loyno.edu/files/The%20Influence%20of%20Partisan%20

Guerilla%20Warfare%20on%20the%20American%20Revolution%20in%20the%20South.pdf.

16. Jack E. Owen Jr., «The Influence of Warfare in Colonial America on the Development of British Light Infantry», *Army History* 36 (invierno de 1996): 24.

17. Ralph A. Kerley, *Operations of the 2d Battalion, 120th Infantry Regiment (30th Infantry Division) at Mortain, France, 6-12 August 1944 (Northern France Campaign) (Personal Experience of a Company Commander)* (monografía, Fort Benning, GA: Advanced Infantry Officer Course, 1949-1950), 15, https://mcoecbamcoepwprd01.blob.core.usgovcloudapi.net/library/DonovanPapers/wwii/STUP2/G-L/KerleyRalphA%20%20MAJ.pdf; Mark J. Reardon, *Victory at Mortain: Stopping Hitler's Panzer Counteroffensive* (Lawrence: University Press of Kansas, 2002).

18. Kerley, *Operations of the 2d Battalion*, 16-17.

19. *Ibid.*, 7-18.

20. J. Keith Kellogg, *On Light Infantry* (monografía, Carlisle Barracks, PA: U.S. Army War College, 1987), 11, https://apps.dtic.mil/sti/tr/pdf/ADA182832.pdf.

21. Omar N. Bradley, *A Soldier's Story* (New York: Henry Holt, 1951), 371-72.

22. Logan Nye, «How the 'Little Groups of Paratroopers' Became Airborne Legends», We Are the Mighty, 2 de abril de 2019, https://www.wearethemighty.com/articles/how-the-little-groups-of-paratroopers-became-airborne-legends/.

23. Kenneth J. McAuliffe Jr., «The Story of the NUTS! Reply», Army.mil, 8 de diciembre de 2013, https://www.army.mil/article/92856/the_story_of_the_nuts_reply.

24. Army Doctrine Publication 6-0, *Mission Command: Command and Control of Army Forces* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], julio de 2019), 1-7. Los principios del mando tipo de misión incluyen la competencia, la confianza mutua, el entendimiento compartido, la intención del comandante, las órdenes de la misión, la iniciativa disciplinada y la aceptación del riesgo.

25. James Rainey y Laura Potter, «Delivering the Army of 2030», War on the Rocks, 6 de agosto de 2023, https://warontherocks.com/2023/08/delivering-the-army-of-2030/.

26. *Ibid.*

27. Field Manual 3-0, *Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, octubre de 2022), ix. El nuevo énfasis de las operaciones multidominio se dirige hacia la «integración del Ejército y las capacidades conjuntas de todos los dominios para derrotar los complejos fuegos integrados y los sistemas de defensa aérea del enemigo, para que las fuerzas de maniobra puedan explotar la libertad de acción resultante».

28. *Ibid.*, prólogo.

29. Mykhaylo Zabrodskyi *et al.*, *Preliminary Lessons in Conventional Warfighting from Russia's Invasion of Ukraine: February–July 2022* (London: Royal United Services Institute for Defence and Security Studies, 30 de noviembre de 2022), 2, https://www.rusi.org/explore-our-research/publications/special-resources/preliminary-lessons-conventional-warfighting-russias-invasion-ukraine-february-july-2022.

30. *Ibid.*

31. *Ibid.*

32. Michael G. Anderson, «How Ukraine's Roving Teams of Light Infantry Helped Win the Battle of Sumy: Lessons for the US Army», Modern War Institute, 17 de agosto de 2022, https://mwi.westpoint.edu/how-ukraines-roving-teams-of-light-infantry-helped-win-the-battle-of-sumy-lessons-for-the-us-army/.

33. *Ibid.*

34. Stephen Biddle, «Back in the Trenches: Why New Technology Hasn't Revolutionized Warfare in Ukraine», *Foreign Affairs*, septiembre/octubre de 2023, 11, https://www.foreignaffairs.com/ukraine/back-trenches-technology-warfare.

35. Aleksander Pelicot, «Air Defense: Ukraine Parries as Russia Seeks to Slow Counteroffensive with New Surge of Attacks», Radio Free Europe/Radio Liberty, 25 de mayo de 2023, https://www.rferl.org/a/ukraine-air-defenses-russia-patriot-stinger-invasion-counteroffensive/32427847.html.

36. Peter Mitchell, «Contested Skies: Air Defense After Ukraine», Modern War Institute, 3 de noviembre de 2022, https://mwi.westpoint.edu/contested-skies-air-defense-after-ukraine/.

37. John S. Harrel, *The Russian Invasion of Ukraine, February-December 2022: Destroying the Myth of Russian Invincibility* (Barnsley, UK: Pen and Sword Military, 2024), cap. III. 3.

38. Andrew Kramer, «The Final Blocks: Inside Ukraine's Bloody Stand for Bakhmut», *New York Times* (sitio web), 12 de abril de 2023, https://www.nytimes.com/2023/04/12/world/europe/bakhmut-ukraine-russia.html.

39. Zabrodskyi *et al.*, «Preliminary Lessons in Conventional Warfighting», 54.

40. *Ibid.*

41. Para más información sobre los problemas que experimentó Rusia debido a su falta de infantería y su excesiva dependencia de las formaciones blindadas, véase Michael Kofman y Rob Lee, «Not Built for Purpose: The Russian Military's Ill-Fated Force Design», War on the Rocks, 2 de junio de 2022, https://warontherocks.com/2022/06/not-built-for-purpose-the-russian-militarys-ill-fated-force-design/.

42. Army Techniques Publication 3-21.10, *Infantry Rifle Company* (Washington, DC: U.S. GPO, mayo de 2018), 2-160-2-187.

43. Army Futures Command, «2019 Army Modernization Strategy», Army.mil, 17 de octubre de 2019, https://www.army.mil/standto/archive/2019/10/17. La estrategia de modernización de 2019 articula cómo el Ejército «se transformará en una fuerza multidominio para el año 2035, cumplirá con su responsabilidad duradera como parte de la Fuerza Conjunta para proporcionar la defensa de los Estados Unidos, y mantendrá su posición como potencia terrestre dominante a nivel mundial».

44. Bob Scales, «Boots on the Ground: Why America Must Invest in Dominant Infantry Forces», *National Interest* (sitio web), 29 de septiembre de 2016, https://nationalinterest.org/blog/the-buzz/boots-the-ground-why-america-must-invest-dominant-infantry-17875.

45. Mitchell, «Contested Skies».

46. Todd South, «The Army's New Chief Has a Plan and It's All about Warfighting», *Army Times* (sitio web), 9 de octubre de 2023, https://www.armytimes.com/news/your-army/2023/10/09/the-armys-new-chief-has-a-plan-and-its-all-about-warfighting/.



El Esp. Daniyel Kim, reparador estructural de aeronaves de la 12.ª Brigada de Aviación de Combate, 7.º Comando de Entrenamiento del Ejército, escribe un ensayo durante el Concurso del Mejor Guerrero de Europa y África del Ejército de EUA en el Área de Entrenamiento Garrison Bavaria Hohenfels del Ejército de EUA, Alemania, 8 de agosto de 2021. El ensayo abarcaba cuestiones relacionadas con el liderazgo, la destreza táctica y la letalidad del Ejército. Basándose en la Estrategia de Personal del Ejército, el Ejército se asegura de contar con el personal adecuado, con las aptitudes y la formación adecuadas, en las funciones adecuadas, para tener éxito en las complejas misiones futuras. (Foto: Esp. Michael Alexander, Ejército de EUA)

Cómo escribir un artículo

Capitán Theo Lipsky, Ejército de EUA

Cada día, los soldados tienen buenas ideas sobre cómo mejorar nuestro Ejército. Hacer algo respecto a estas ideas es difícil. Esos soldados con buenas ideas a menudo no saben por dónde empezar. Algunos no se consideran capacitados para decir lo que piensan. Otros piensan que carecen del poder para hacer algo con respecto a sus ideas si lo intentan. Por estas razones, muchas buenas ideas mueren en nuestro Ejército sin ser escuchadas.

Una forma de dar vida a una idea es escribir sobre ella. Gran parte del mundo es consecuencia de que alguien que tiene una idea tome la decisión de plasmarla en papel. Hacerlo no es fácil, sobre todo si se carece de práctica, pero el esfuerzo necesario para escribir se ve recompensado muchas veces más al evitar la muerte prematura de una buena idea. Lo que sigue es una breve guía sobre cómo escribir un artículo de opinión para su publicación. Léalo cuando crea que tiene una idea que vale la pena compartir.

¿Por qué escribir?

En otro artículo de esta edición especial[NT1] de *Military Review*, el Sgto. 1.ª Cl. Leyton Summerlin ofrece una

amplia respuesta a la pregunta: «¿Por qué escribir?»[1]. Su reflexión es excelente y merece una lectura detenida. Como complemento, este artículo considera brevemente la pregunta a continuación, porque al responderla, uno ya comienza a responder también cómo escribir un artículo.

Puede ser perdonado por preguntar: «¿Por qué tomarse la molestia de escribir?». Hay muchas razones obvias para no escribir. Un soldado puede creer que pasa suficiente tiempo de su vida pensando en el Ejército. Un oficial puede pensar que las redes sociales le ofrecen mayor alcance que la escritura y con menos esfuerzo. Algunos temen que hablar les cause más problemas procedentes del cuartel general superior de lo que vale la pena. Otros dicen que las posibilidades de que el Ejército escuche son escasas, y más escasas aún son las posibilidades de que el artículo cambie algo.

Entonces, ¿por qué escribir? Por una parte, escribir nos hace mejores pensadores, y pensar es asunto de soldados. Al plasmar ideas nos vemos obligados a enfrentarnos con las brechas lógicas y los límites de nuestros conocimientos sobre un tema. Sólo cuando vemos nuestros pensamientos podemos mejorarlos. Este hecho ha llevado a muchos, como el historiador David McCullough, a la observación de que «escribir es pensar»[2].

Escribir también nos hace mejores líderes. El general de brigada S. L. A. Marshall lo dijo mejor en 1966 cuando escribió que aquellos «que pueden comandar a las palabras para que sirvan a sus pensamientos y sentimientos están en el buen camino para comandar a los hombres para que sirvan a sus propósitos… los comandantes superiores respetan a los subalternos que tienen facilidad de pensar una idea y luego expresarla completamente en frases claras y sin rodeos»[3]. Un día en la línea demuestra que esto es tan cierto ahora como lo era en 1966.

Por encima de todo, la escritura perdura. Nuestra escritura perdura más que nuestros pensamientos, nuestras palabras, nuestra actividad en Internet y, en última instancia, que nosotros mismos. El ejemplo del coronel Emory Upton nos lo enseña. Upton dirigió con valor a las tropas de la Unión en los sangrientos campos de batalla de la Guerra Civil, y después dedicó su vida a escribir sobre cómo mejorar el Ejército. Murió antes de ver cómo sus escritos cambiaban las cosas. Pero sí que marcó la diferencia, lo que llevó a reformas críticas que prepararon al Ejército para la Primera Guerra Mundial. Nunca se sabe lo que puede resultar de sus escritos[4].

Tenga una idea

La buena escritura empieza con una buena idea que le interese al escritor. Averigüe qué quiere decir, si es que quiere decir algo. Este punto aparentemente obvio merece ser señalado porque la tentación va en sentido contrario. Por el deseo de que nos escuchen, decidimos escribir y luego intentamos averiguar qué queremos decir. Se trata de un error humano común. Cuidado con eso. Un artículo con algo que decir es más valioso que cien sin nada que decir.

La buena noticia es que los soldados y oficiales todo el tiempo obtienen buenas ideas en el desempeño de sus funciones. Nos preocupamos por estas ideas porque nos importa nuestra profesión, aunque pueda frustrarnos, pues de lo contrario no aguantaríamos las dificultades del servicio militar. Estas ideas pueden abordar un problema técnico de equipamiento, una brecha doctrinal descubierta durante el adiestramiento, un problema cultural observado en una formación o una deficiencia reglamentaria.

Las ideas están incompletas si terminan en el momento del diagnóstico. Cuando lo hacen, equivalen a lo que muchos llaman «contemplar el problema». En lugar de contemplar un problema, piense en posibles formas de solucionarlo. Investigue los mecanismos por los que se produce el cambio en el Ejército. Las soluciones propuestas no tienen que ser perfectas, pero deben ser lo más específicas posibles. Es más probable que se adopten análisis y recomendaciones sólidos y precisos.

Cuando tiene una idea, puede descartarla alegando que si fuera buena, ya se le habría ocurrido a otro. Después de todo, las personas que elaboran la doctrina y dirigen las formaciones son inteligentes. ¿Qué posibilidades hay de que pasaran por alto algo que ahora ve un soldado? La respuesta corta es: altas. Sobre el terreno, vemos lo que ocurre cuando las políticas y la doctrina del Ejército se topan con la realidad. En la práctica surgen problemas que no se manifiestan en la teoría. Por consiguiente, sus observaciones son esenciales.

Aunque decida que su idea tiene mérito, la humildad puede impedirle escribir. La mayoría de nosotros

El capitán Theo Lipsky, del Ejército de EUA, es estudiante de la Escuela de Asuntos Internacionales y Públicos de la Universidad de Columbia. Es licenciado por la Academia Militar de EUA.

NT1: El autor se refiere a la edición especial (en inglés) de *Military Review* sobre escritura profesional militar, que puede ser accedida en https://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/English-Edition-Archives/Professional-Military-Writing/.

no somos expertos en los temas que nos interesan y no nos sentimos preparados para escribir sobre ellos. En lugar de abandonar una idea, aproveche la oportunidad para aprender. Busque lecturas relacionadas en las numerosas bases de datos disponibles a través de las bibliotecas del Ejército o en los sitios web de defensa. Hable con las personas de su unidad que puedan conocer el tema en cuestión, ya sea un jefe de mantenimiento o un sargento primero.

Si aún le preocupa tener sólo una parte de la respuesta, considere la posibilidad de la coautoría. Por ejemplo, un artillero y un aviador que tengan una idea novedosa sobre cómo entrenar la observación del fuego de artillería utilizando sistemas aéreos no tripulados podrían escribir un artículo juntos. El artillero podría aportar su conocimiento sobre el entrenamiento artillero y el aviador sobre la prevención de colisiones en el espacio aéreo. La coautoría puede funcionar de muchas maneras, pero cuando es eficaz, hace que el artículo sea más creíble y completo.

Puede que descubra que alguien ya ha escrito lo que usted quiere decir. Si es así, no se desespere. El registro histórico puede sostener dos escritos que argumenten lo mismo. Para que una idea tome impulso, a menudo se necesita más de un solo escrito. No es necesario que el tema sea totalmente novedoso. La clave está en ofrecer al lector una nueva información o un nuevo ángulo desde el cual ver su tema. Los periodistas a veces lo llaman una primicia. ¿Cuál es la suya?

Elija a su público

Una vez que tenga una idea que le interese, haya estudiado el tema, consultado a sus compañeros de servicio y haya ideado posibles soluciones, es hora de elegir un público. Incluso una buena idea bien articulada no llegará lejos si se dirige a quienes no pueden hacer nada al respecto. Averigüe quién necesita escuchar sus argumentos y escriba como si estuviera hablando con ellos en una mesa de comedor.

¿Cómo saber quién es su público? A menudo, la respuesta se afirma al estudiar el problema y sus soluciones. Por ejemplo, si ha observado un problema con la política de ascensos de los alistados, puede decidir que su público son el G-1 suplente del Ejército y el liderazgo del Comando de Recursos Humanos. Por supuesto, quiere que otros lean el artículo, pero aquí la escritura se atiene al principio de puntería «apuntar en pequeño, fallar en pequeño».

¿Y si no sabe quién, dentro de la gran burocracia del Ejército, puede hacer algo por su problema identificado? Un buen punto de partida es el reglamento o manual del Ejército sobre su tema. El primer capítulo o prefacio suele enumerar a los responsables o partidarios de la política en cuestión. Pregunte a los miembros de su unidad que tienen experiencia en el Ejército institucional, como la mayoría de los oficiales superiores, si va por el camino correcto. Sus respuestas completarán lo que las publicaciones omiten.

Elegir a su público le permite mirar hacia delante. Los artículos que se limitan a lamentar los errores del pasado se limitan a sí mismos. Los artículos que anticipan una decisión u oportunidad futura y recomiendan acciones al público maximizan las posibilidades de que el artículo marque una diferencia. Elija un público con antelación y con cuidado para que pueda anticipar la siguiente oportunidad de que su público pueda guiarse por su idea. Sin conocer a su público, no podrá hacerlo.

No siempre es posible centrarse en una decisión próxima, pero considere siempre la posibilidad de hacerlo. Digamos que quiere recomendar un cambio en las políticas de mantenimiento de los alojamientos de tropas. Si el público al que desea dirigirse va a testificar próximamente ante una comisión de la Cámara de Representantes sobre el tema en cuestión, resulta útil plantear el artículo en términos de lo que su público debería decir a los representantes de la comisión. Lo mismo podría decirse de las próximas revisiones de los reglamentos, las decisiones de adquisición, los cambios en la estructura de las fuerzas o incluso los cambios culturales.

Haga un esquema

Ahora tiene una idea que le interesa. Ha hecho su tarea; conoce a su público y tal vez haya identificado una decisión próxima a la cual dirigirse. Ha llegado el momento de planificar su idea. Para ello, haga un esquema. Preparar un buen esquema para un artículo, así como preparar una buena ruta en un mapa, hará más fácil el viaje en el que se embarque.

Hay muchos tipos de artículos, incluidos los que utilizan narraciones, listas, diálogos, viñetas históricas o ficción para transmitir un punto de vista. Dependiendo de su argumento y estilo, su artículo puede requerir cualquiera de estos. Para el propósito de este artículo consideraremos uno de los tipos de artículo más comunes que uno encuentra en los comentarios de hoy: un

Un ejemplo abreviado de esquema
Primera sección: Introducción i. Oración introductoria del párrafo de enganche: una apuesta sorprendente e ingeniosa para captar la atención del lector. ii. Oración introductoria del argumento: una exposición urgente del problema y una recomendación resumida.
Segunda sección: Antecedentes i. Oración introductoria que ofrece una visión general de los antecedentes del tema ii. Oración introductoria que introduce un aspecto adicional del antecedente a. Primera evidencia
Tercera sección: El problema i. Oración introductoria que relaciona el problema con el antecedente ii. Oración introductoria relativa a un aspecto del problema a. Primera evidencia b. Segunda evidencia iii. Oración introductoria relativa a un segundo aspecto del problema a. Primera evidencia b. Segunda evidencia
Cuarta sección: Cómo solucionar el problema i. Oración introductoria en la que se repasan las posibles soluciones a. Exposición de la relación entre la naturaleza del problema y la solución ii. Oración introductoria de la primera recomendación a. Cómo se aborda la característica del problema en teoría iii. Oración introductoria que conecta la recomendación con las evidencias a. Primera evidencia iv. Oración introductoria que presenta más evidencias de apoyo a. Segunda evidencia v. Oración introductoria que reconoce una recomendación alternativa a. Primera evidencia b. Segunda evidencia vi. Oración introductoria que explica por qué no presenta la recomendación alternativa a. Haga referencia a su análisis b. Respuesta de oposición
Quinta sección: Perspectivas alternativas i. Oración introductoria que reconoce la existencia de explicaciones alternativas del problema, siendo la más predominante… a. Primera evidencia b. Segunda evidencia ii. Oración introductoria que examina por qué no adopta esta explicación a. Haga referencia a su análisis b. Respuesta de oposición
Sexta sección: Conclusión i. Oración introductoria que replantea el problema con un lenguaje nuevo que se basa en el argumento que ha desarrollodo desde la introducción ii. Oración introductoria sobre las próximas oportunidades de cambio a. Primera evidencia b. Segunda evidencia iii. Una oración final que recuerde al lector la urgencia de la pregunta

(Figura del autor)

Figura. Ejemplo de esquema

ensayo argumentativo, que oscila aproximadamente entre las ochocientas y las tres mil palabras.

Una estructura típica para un ensayo argumentativo, aunque no la única, es la siguiente: una introducción que plantea el punto central del artículo, una sección que proporciona la información general necesaria, un desarrollo que explica el problema en profundidad, una serie de recomendaciones, una

consideración de perspectivas alternativas y una conclusión que mira hacia el futuro.

Empiece con un esquema. Un esquema ordena las muchas ideas que tiene en la cabeza en sus respectivos papeles, le alerta sobre las brechas en su argumento, le da una hoja de ruta cuando se pierde al escribir y garantiza que su editor encuentre en su primer borrador una estructura con la que pueda trabajar. En la figura se ofrece un modelo de esquema.

Escriba su esquema en forma de párrafo. Cada párrafo debe contener una sola idea. El párrafo anterior a éste, por ejemplo, se refería al objetivo de un esquema. Este párrafo se refiere a la esencia de sus párrafos. Más de un pensamiento por párrafo los hace demasiado grandes y los párrafos grandes anulan el ímpetu. Así que termino este párrafo aquí.

Incluya en el esquema un primer borrador de la primera oración de cada párrafo, a menudo llamada oración introductoria. Escribir cada oración introductoria en el esquema le confirma que cada párrafo tiene una única idea discernible. Hacer esto también le permite ver si su escritura fluye. Si lee *sólo* las oraciones introductorias de su esquema secuencialmente y no hay grandes cambios de pensamiento o de tema, puede estar seguro de que su escrito será fácil de seguir. Si las oraciones introductorias cambian de un lado a otro o no fluyen de forma natural, requieren de su atención.

A la hora de pensar en la mejor forma de conectar las oraciones introductorias, tenga en cuenta el consejo del entonces capitán Joseph Greene en la edición de julio-agosto de 1936 del *Infantry Journal*, quien, en su propio y admirable artículo instructivo, explicó la continuidad de esta manera:

> Este es uno de los trucos importantes de la escritura: enlazar pensamientos. Se hace de dos maneras principales: utilizando palabras y frases de enlace, como «por lo tanto», «pero», «y también»… y muchas otras; y utilizando oraciones, frases o palabras que reflejen el pensamiento anterior o lo lleven al nuevo… Recuerde, también, que el pensamiento no sólo debe fluir suavemente de un párrafo a otro, sino de una oración a otra dentro de los párrafos. Esto no significa que cada oración deba contener una palabra conectora especial. Ese tipo de escritura, aunque es mucho más fácil de leer que la composición sin conexión, es tediosa. Se evita sobre todo utilizando muchas oraciones cortas entre las más largas. Observe esta frase de cuatro palabras[5].

Escriba el artículo

Ha destilado su buena idea en un esquema dirigido a un público específico. Es hora de empezar a escribir. Hacerlo es difícil. George Orwell, una de nuestras mayores autoridades en materia de escritura, comparó célebremente escribir un libro con «un largo ataque de alguna dolorosa enfermedad»[6]. Pero, como muchas de las cosas difíciles en el Ejército, vale la pena hacerlo. Entonces, ¿Cómo se empieza?

En pocas palabras, empiece a escribir, siga el esquema y continúe. Puede que al principio no le gusten las palabras que salen. Pueden confundirse, divagar, repetirse o fracasar. Resista la tentación de editarlas cuando las escribe por primera vez. Para escribir hace falta ímpetu, y cuestionarse la prosa puede acabar con ese ímpetu. La edición es importante, pero es posterior al primer borrador.

Cuando empiece a escribir, recuerde el esquema, pero no es necesario que lo siga secuencialmente. Por ejemplo, puede escribir los párrafos del cuerpo antes de la introducción o la conclusión. Puede escribir una consideración de por qué se podría equivocar antes de escribir sus recomendaciones. Dicho esto, no abandone del todo sus secciones. Ahora las veremos en secuencia.

La introducción suele incluir al menos dos párrafos. Esto se debe a que una introducción tiene dos tareas: captar la atención del lector y plantear el punto principal del artículo. Se puede captar la atención del lector de muchas maneras, pero un principio básico, como en la comedia, es que la sorpresa funciona. En el segundo párrafo, puede exponer el punto principal del artículo. Si desea centrarse en una próxima decisión en particular —por ejemplo, una próxima revisión de la estructura de fuerzas—, aborde esa decisión en la introducción.

La siguiente es la sección de antecedentes. Considere ampliamente los antecedentes de su artículo. Aunque es posible que no tenga que explicar la naturaleza de los ascensos de alistados a uno de los miembros de su público objetivo, como el G-1 suplente del Ejército, a algunos de sus lectores les vendría bien un repaso. Las secciones de antecedentes son un buen lugar para hacer referencia a otros artículos sobre el mismo tema. Estas secciones también le brindan la oportunidad

de presentarse y señalar por qué su opinión es valiosa para la conversación sobre el tema elegido.

El cuerpo del artículo es donde usted desarrolla su argumento. Si pretende tratar varios problemas o un problema polifacético, puede dividir el cuerpo del artículo en subsecciones para ayudar al lector a seguir su argumento. Aunque no hay una única respuesta correcta, un principio a tener en cuenta es que el cuerpo debe ser más largo que el antecedente y la introducción juntos.

Aporte pruebas de su argumento en el cuerpo del artículo. Puede extraer pruebas de la historia, de los acontecimientos actuales, de la investigación académica o de otros escritos. También puede recurrir a su propia experiencia. Tenga cuidado de no basar demasiado su argumento en una sola evidencia, un solo caso o una sola anécdota. Hacerlo debilita el argumento al sugerir inadvertidamente que sólo es verdad en ciertos casos o, peor aún, que no lo es en absoluto.

Una vez que haya expresado a los lectores la naturaleza del problema con evidencias, dígales cómo solucionarlo. Las soluciones recomendadas no tienen por qué ser perfectas ni completas. Una solución demasiado completa o segura puede dar lugar a críticas improductivas o distraer a los lectores con pequeñeces. Sin embargo, las recomendaciones específicas separan su artículo de una simple queja y llevan la conversación en direcciones productivas.

Considere algunas perspectivas alternativas para evitar la argucia, demostrar buena fe a sus lectores y mejorar su propio argumento. A menudo hay muchas formas de ver un problema e inconvenientes para cualquier solución, incluida la que usted propone. Escriba los mejores contra argumentos según su opinión. A continuación, respóndales con evidencias y ceda cuando señalen cuestiones sin resolver.

Ha llegado al final. Resista el impulso de empezar su final escribiendo «En conclusión». En su lugar, recuerde a su lector la urgencia del problema identificado, lo que está en juego, las próximas oportunidades para cambiar las cosas para mejorar y cómo hacerlo. Si invocó una imagen o un tema al principio, considere la posibilidad de volver a él. Esto tiene el efecto de vinculación para el lector.

Mientras escribe, piense en la publicación en la que pretende presentar el artículo. Si la publicación tiene preferencias estilísticas en su página de envío, aténgase a ellas. Lea varios artículos que la publicación ya haya publicado y que sean comparables al suyo. Observe su estilo característico, la longitud media de los párrafos, el uso de encabezados y el tema. Imítelos. Hacerlo así no sacrifica el estilo, pero muestra una atenta consideración hacia la publicación que se hace cargo de su artículo.

Revise

No ha terminado cuando concluya el borrador. Debe revisar su trabajo. Deje el borrador a un lado, piense en algo que no tenga relación con él y vuelve a retomarlo. Lea todo el texto en voz alta. Sus errores le llamarán la atención al instante, ya sean de gramática, de lógica, de evidencia o de estilo. En el tiempo que se alejó de la pieza pudo haber encontrado evidencias de apoyo o discrepancias. Haga los cambios necesarios.

No limite las revisiones del artículo únicamente a las suyas. Escribir es difícil porque, al escribir, usted habla de sus pensamientos íntimos a los demás. Es difícil saber dónde acaba usted y empieza el borrador de su artículo. Sería más fácil no escribir nada, porque cuando calla, es más difícil que los demás critiquen su postura. La vulnerabilidad inherente a la escritura la convierte en algo inesperadamente personal. No obstante, la buena escritura es el resultado de una buena retroalimentación, búsquela. Para más consejos sobre cómo hacerlo bien, véase el artículo de Rebecca Segal incluido en la edición especial de *Military Review* sobre escritura profesional militar[7, NT2].

Pida opiniones a quienes sabrían si se equivoca. El compañero soldado que está de acuerdo con usted cuando discuten temas tomando un café, por muy buena persona que sea, no debe ser el único que lea su borrador. Busque también la opinión del liderazgo sobre su borrador. Los líderes pueden tener mucho que ofrecer a su artículo, ya que normalmente llevan más tiempo que usted y saben un par de cosas sobre el contexto en el que se desarrolló su problema.

Mostrar su trabajo a sus líderes también sirve para otros fines. Su artículo puede alertarles de un problema que han pasado por alto en su formación. Compartir su borrador con sus líderes también les evitará una sorpresa si se publica. Esto es especialmente importante si presenta recomendaciones controvertidas o cuestiona políticas que afectan directamente a su organización.

Algunos de los comentarios que reciba pueden ser difíciles de escuchar; no a todo el mundo le encantará su artículo. Sin embargo, si la idea vale la pena,

NT2: El artículo (en inglés) «A Writer's Guide to Giving and Receiving Feedback», de la Cpt. Rebecca Segal, puede ser accedido en https://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/English-Edition-Archives/Professional-Military-Writing/Giving-Receiving-Feedback/.

acepte los comentarios que le ayuden a elaborar un mejor argumento. A veces, esto puede implicar una reescritura exhaustiva. El artículo de Trent Lythgoe «Del borrador a un manuscrito pulido: el poder de la reescritura», en otra parte de esta recopilación, ofrece una gran orientación sobre cómo reescribir bien[8].

Solicite la opinión de la oficina de asuntos públicos de su unidad y de los responsables de seguridad como parte de la revisión previa a la publicación. Estas revisiones tienen por objeto evitar la divulgación involuntaria de información controlada o la controversia, ambos casos poco probables. El objetivo de una revisión previa a la publicación no es censurar. Someter su artículo a una revisión previa a la publicación es una forma de bajo costo de pecar de precavido. Puede obtenerse más información sobre las revisiones previas a la publicación en el Reglamento del Ejército 360-1, *The Army Public Affairs Program*, y en el Reglamento del Ejército 385-5, *The Army Information Security Program*[9].

Envíe su artículo

Una vez que haya recabado e incorporado los comentarios y haya reescrito su artículo según sea necesario, estará listo para enviarlo. Encontrará orientación sobre cómo hacerlo en los sitios web de publicaciones, normalmente en la página de «directrices para la presentación de propuestas». Siga estrictamente estas directrices y envíe sus trabajos a una publicación a la vez. Los editores de las publicaciones suelen recibir docenas de propuestas a la semana, así que concédales paciencia mientras consideran la suya. John Amble da sabios consejos sobre cómo trabajar con los editores en la edición especial de *Military Review* sobre escritura profesional militar[10, NT3].

Envíelo primero a la publicación o sitio web con más probabilidades de llegar a su público objetivo. Las publicaciones y los sitios web surgen, desaparecen y cambian, pero en el momento de escribir este artículo, en general se mantiene lo siguiente: las cuestiones tácticas, relativas a problemas generalmente a nivel de brigada e inferior, son adecuadas para las revistas de las ramas militares y los sitios web como From the Green Notebook, que gozan de lectores de nivel táctico. Las cuestiones de doctrina o reglamentación pueden llegar a quienes están en condiciones de cambiar ambas a través de publicaciones como *Military Review* y, *Parameters* de la Escuela Superior de Guerra del Ejército. Las ideas relacionadas con la política de alto nivel pueden requerir una audiencia de los responsables políticos del Pentágono, por lo que podrían ser adecuadas para el *Army Times* o el sitio web War on the Rocks. Otras plataformas cubren el abanico, como Modern War Institute.

Las publicaciones y los sitios web difieren en el tipo de artículos que desean. Algunos sólo aceptan *op-eds* (opuesto a la página editorial) o pequeños artículos de opinión, una expresión que se remonta a la época en que los artículos de opinión de escritores no afiliados al consejo editorial de un periódico aparecían del lado opuesto a los editoriales de ese periódico en el diseño. Algunos, como *Military Review*, desean citas formales. Algunos aceptan lo que llaman «comentarios». Si tiene en mente una publicación, infórmese de las expectativas de esa publicación al principio del proceso de redacción para evitar perder el tiempo con el tipo de artículo equivocado.

Las publicaciones suelen pedir una presentación antes de enviar el borrador. En pocas palabras, estas presentaciones deben exponer el problema, por qué es importante, cómo solucionarlo y por qué vale la pena ser escuchado. Las presentaciones pueden parecer una tarea pesada. En su lugar, acéptelas como un ejercicio útil. Si tiene dificultades para resumir su argumento en esos puntos esenciales en el espacio de unas cien palabras, la claridad de su argumentación puede beneficiarse de un proceso recurrente de intentos.

Sus escritos serán rechazados en algún momento. Pase lo que pase, siga escribiendo. Recuerde que el bien que se obtiene de la escritura se adquiere tanto si se publica como si no, ya que es en el proceso de la escritura donde aprende y disciplina sus pensamientos. Sólo cuando esté en paz con el rechazo empezará a escribir con la confianza necesaria para hacerlo bien. Es casi, pero no del todo, un *Catch-22* (paradoja), que, por cierto, fue rechazado veintidós veces[11]. ■

En el apéndice que sigue a este artículo encontrará una guía abreviada de siete pasos para escribir un artículo.

NT3: El artículo (en inglés) «Your Draft Is Done, Now What?: Working with an Editor», de John Amble, puede ser accedido en https://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/English-Edition-Archives/Professional-Military-Writing/Draft-Is-Done/.

Notas

1. Leyton Summerlin, «Muddy Boots and Powerful Pages: Why We Write», *Military Review* 104, n.º SE-02 (2024): 22-26.

2. David McCullough, «Interview: The Title Always Comes Last», entrevista realizada por Bruce Cole, National Endowment for the Humanities, 2003, https://www.neh.gov/about/awards/jefferson-lecture/david-mccullough-biography.

3. S. L. A. Marshall, *The Officer as a Leader*, 1.ª ed. (Harrisburg, PA: Stackpole Company, April 1966), 79.

4. Richard C. Brown, «General Emory Upton-The Army's Mahan», *Military Affairs* 17, n.º 3 (1953): 125-31, https://doi.org/10.2307/1982669.

5. Joseph I. Greene, «Write It Up for the Journal», *Infantry Journal* 43, n.º 4 (julio-agosto de 1936), https://archive.org/details/sim_infantry-journal_july-august-1936_43_4/page/324/mode/2up.

6. George Orwell, «Why I Write», *Gangrel*, n.º 4 (verano de 1946), reeditado en línea por la Fundación Orwell, https://www.orwellfoundation.com/the-orwell-foundation/orwell/essays-and-other-works/why-i-write/.

7. Rebecca Segal, «A Writer's Guide to Giving and Receiving Feedback», *Military Review* 104, n.º SE-02 (2024): 94-99.

8. Trent Lythgoe, «Rewriting: The Secret to Writing Well», *Military Review* 104, n.º SE-02 (2024): 51-59.

9. Army Regulation (AR) 360-1, *The Army Public Affairs Program* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], 2020), cap. 7, https://armypubs.army.mil/ProductMaps/PubForm/Details.aspx?PUB_ID=1020482; AR 385-5, *The Army Information Security Program* (Washington, DC: U.S. GPO, 2022), https://armypubs.army.mil/ProductMaps/PubForm/Details.aspx?PUB_ID=1021668.

10. John Amble, «Your Draft Is Done, Now What? Working with an Editor», *Military Review* 104, n.º SE-02 (2024): 100-5.

11. Sian Cain, «From Animal Farm to Catch-22: The Most Regrettable Rejections in the History of Publishing», *The Guardian* (sitio web), 26 de agosto de 2019, https://www.theguardian.com/books/shortcuts/2019/aug/26/animal-farm-catch-22-most-regrettable-rejections-history-publishing.

Apéndice. Cómo escribir un artículo: Guía abreviada en siete pasos

Primer paso	Tener una idea sobre la que valga la pena escribir. Para saber si vale la pena desarrollar la idea, pregunte: • ¿Es útil esta idea? • ¿Hay evidencia que apoye esta idea? • ¿Hay algo nuevo en esta idea? ¿Cuál es su primicia?
Segundo paso	Elija a su público. Para saber quién puede ser el público de su artículo, pregunte: • ¿A quién le interesaría? • ¿Quién tiene el poder de actuar en función de sus recomendaciones? • ¿Quién se enfrenta a las próximas decisiones relacionadas con su tema?
Tercer paso	Escriba el esquema. Hágalo a nivel de párrafo. Hay muchos tipos de artículos, pero un formato argumentativo confiable es el siguiente: • introducción para captar la atención del lector • información de antecedentes que el lector necesita • una discusión sobre el problema que le preocupa • sus soluciones recomendadas • una consideración de las razones por las que podría estar equivocado • una conclusión que mira hacia futuro
Cuarto paso	Escriba el artículo. Su tarea aquí es convertir sus pensamientos en palabras. No se edite demasiado al hacerlo. Déjelo para el siguiente paso. De lo contrario, nunca tendrás las suficientes.
Quinto paso	Revise su escrito. • Lea su escrito en voz alta. • Busque la opinión de quienes conocen su tema. • No lo tome personal.
Sexto paso	Envíe su escrito. • Elija una publicación adecuada para usted. • Presente su artículo de manera adecuada y breve. • Espere el rechazo.
Séptimo paso	Siga escribiendo. Será mejor pensador, mejor orador y soldado. ¡Buena suerte!

(Apéndice por autor)



(Ilustración de Reggie Torrez, División de Información Visual y Multimedia [OCPA], Ejército de EUA)

Botas enlodadas y páginas poderosas

Por qué escribimos

Sargento de 1.ª clase Leyton Summerlin, Ejército de EUA

En nuestra sociedad, la gente espera una gratificación instantánea hasta por el trabajo más insignificante. Esto hace que sea fácil perder de vista la importancia de escribir, sobre todo cuando el ciclo de retroalimentación para el autor rara vez se completa. Con poco o ningún impacto o gratificación inmediatos, ¿por qué alguien querría escribir? Es desafiante, intimidante y puede hacernos

sentir vulnerables. Y lo que es más importante, ¿por qué un combatiente con botas enlodadas estaría dispuesto a emprender semejante tarea?

La escritura es una poderosa herramienta de desarrollo personal, sin comparación en su capacidad para aclarar nuestros pensamientos y afinar nuestras ideas. Cuando plasmamos estos conocimientos sobre el papel, nos vemos obligados a exponerlas en su totalidad, dejando al descubierto los puntos débiles de nuestros argumentos que deben fortalecerse y los puntos de fricción que necesitan aclaración. Cuanto más nos sometemos a este proceso de escritura y perfeccionamiento, más desarrollamos la habilidad de la comunicación concisa.

Más importante que lo que la escritura hace por el autor es cómo la misma transforma al lector. Cuando se comparte una lección aprendida con mucho esfuerzo, se consigue que los lectores sean mejores para tomar decisiones. Cuando se asimila un conocimiento, moldea nuestra visión del mundo y repercute en nuestras vidas de un modo que nunca hubiéramos imaginado. En 1987, el general Carl E. Vuono, jefe de Estado Mayor del Ejército, dijo: «Compartir conocimientos y experiencia es el mayor legado que se puede dejar a los subalternos»[1].

Los siguientes relatos del sargento maestre John Bandy y el teniente coronel Jay Ireland nos muestran la importancia de compartir nuestras experiencias y el vínculo directo entre la lectura, la escritura y el combatiente. Otros, como el mío, demuestran el impacto indirecto y periférico que puede haber cuando compartimos nuestros conocimientos, ideas o experiencias.

Las palabras salvan vidas—sargento maestre John Bandy

Conocí al sargento maestre Bandy mientras estaba asignado en el 2.º Batallón (Aerotransportado), 503.º Regimiento de Infantería de la 173.ª Brigada Aerotransportada en 2023. Su vivacidad, experiencia y accesibilidad se deben a su genuina preocupación por los soldados y a su amor por el Ejército, lo que atrae a los soldados hacia él en busca de tutoría. Es más consciente que la mayoría de la importancia de compartir las lecciones.

Un día a principios de 2004, mientras estaba de servicio, me dijeron que leyera un artículo sobre la Operación Serpiente Gótica, una operación militar estadounidense en Mogadiscio, Somalia. Algo de ese artículo me llamó la atención: el 95 % de las bajas se produjeron en las calles.

Trasladémonos hasta noviembre de 2004. Yo estaba en medio de la Operación Furia Fantasma [Faluya, Irak], el combate urbano más extenso de Estados Unidos desde Vietnam. Nada, y quiero decir nada, es comparable al caos de Faluya. En medio de aquel caos, había un pensamiento siempre presente en mi cabeza: mantente alejado de las calles.

A mi alrededor, los edificios se derrumbaban y teníamos que seguir esquivando entre las ruinas para mantenernos a salvo. Gracias a ese artículo, mi equipo evitó quedar atrapado en las calles; una noche, nos salvó la vida. Cuando estábamos a punto de refugiarnos, tuve un mal *presentimiento sobre nuestra posición. Les dije a todos que subieran a nuestros vehículos y, justo cuando lo hacíamos, los morteros enemigos bombardearon el lugar donde estábamos. Mantente alejado de las calles.*

Siempre agradeceré haber leído ese artículo y no he dejado de leerlo desde entonces. Le debo mucho a los suboficiales que nos obligaban a leer contenidos escritos internos mientras estábamos de servicio o cuando podíamos encontrar tiempo entre una tarea y otra. Ese único consejo, encontrado en un polvoriento diario que me hicieron leer, nos salvó a mi equipo y a mí muchas veces. Gracias a quienes se toman el tiempo de compartir sus historias y lecciones. No son sólo palabras; son salvavidas.

Aprender más rápido—teniente coronel Jay Ireland

Otro punto de vista es el del teniente coronel Ireland. Un líder apasionado cuya preocupación por los soldados se percibe fácilmente en su trabajo. Como

El sargento de 1.ª clase Leyton Summerlin es ayudante especial del jefe de Estado Mayor del Ejército y sargento de pelotón de la 173.ª Brigada Aerotransportada. Summerlin también ha servido en la 2.ª División de Infantería, donde se desplegó a la provincia afgana de Zabul con la 3.ª Brigada; en el Centro de Preparación Multinacional Conjunto con el 1.er Batallón, 4.º Regimiento de Infantería (OPFOR); y como sargento instructor en el Centro de Excelencia de Maniobras (MCoE). Durante su estancia en MCoE, Summerlin se convirtió en el Sargento Instructor del Año 2021 de MCoE e impartió clases de liderazgo al grupo de sargentos instructores.



Soldados de la 1.ª División de Caballería se preparan para entrar y despejar un edificio el 12 de noviembre de 2004 durante los combates en Faluya, Irak. El Sgto. Mtre. John Bandy recordaba haber leído un artículo sobre la Operación Gothic Serpent en Mogadiscio, Somalia, a principios de 2004. Mientras estaba en medio de la Segunda Batalla de Faluya, en su cabeza resonaba «no salgas a la calle». Dijo: «Ese único consejo, encontrado en un polvoriento diario que me obligaron a leer, nos salvó a mi equipo y a mí muchas veces…. No son sólo palabras; son salvavidas». (Foto: Sgto. 1.ª Cl. Johan Charles Van Boers, Ejército de EUA)

comandante del 1.er Batallón del 8.º Regimiento de Caballería de la 1.ª División de Caballería, se le conoce más recientemente por su exitoso programa de redacción en su unidad[2].

He comandado en combate y eso me ha forjado. Siempre me preocupa defraudar a mi equipo o hacer esa temida llamada a la familia de alguien. No se lo desearía a nadie y, para evitarlo, ahora siempre estoy dispuesto a transmitir lo que he aprendido, ya sea para ayudar a salvar la vida de los soldados o para hacer más fácil el trabajo de alguien.

Comenzó en 2009, cuando mi tropa estaba a punto de desplegarse a las montañas de Nuristán, Afganistán. Mi jefe hizo que los oficiales leyeran las investigaciones redactadas del 15-6 sobre el ataque al puesto avanzado de Wanat. Estaba todo tachado, pero leímos cada palabra, buscando cualquier cosa que nos ayudara a mantener a nuestra gente a salvo y un paso adelante del enemigo. Ese año fue intenso y lleno de actividad Talibán. Sin duda, la lectura de ese informe nos ayudó a prepararnos para el infierno que vivimos. Aprendí el valor de la lectura en relación con la guerra y sentí alivio al ver que todos nos tomábamos en serio la asignación de nuestro comandante.

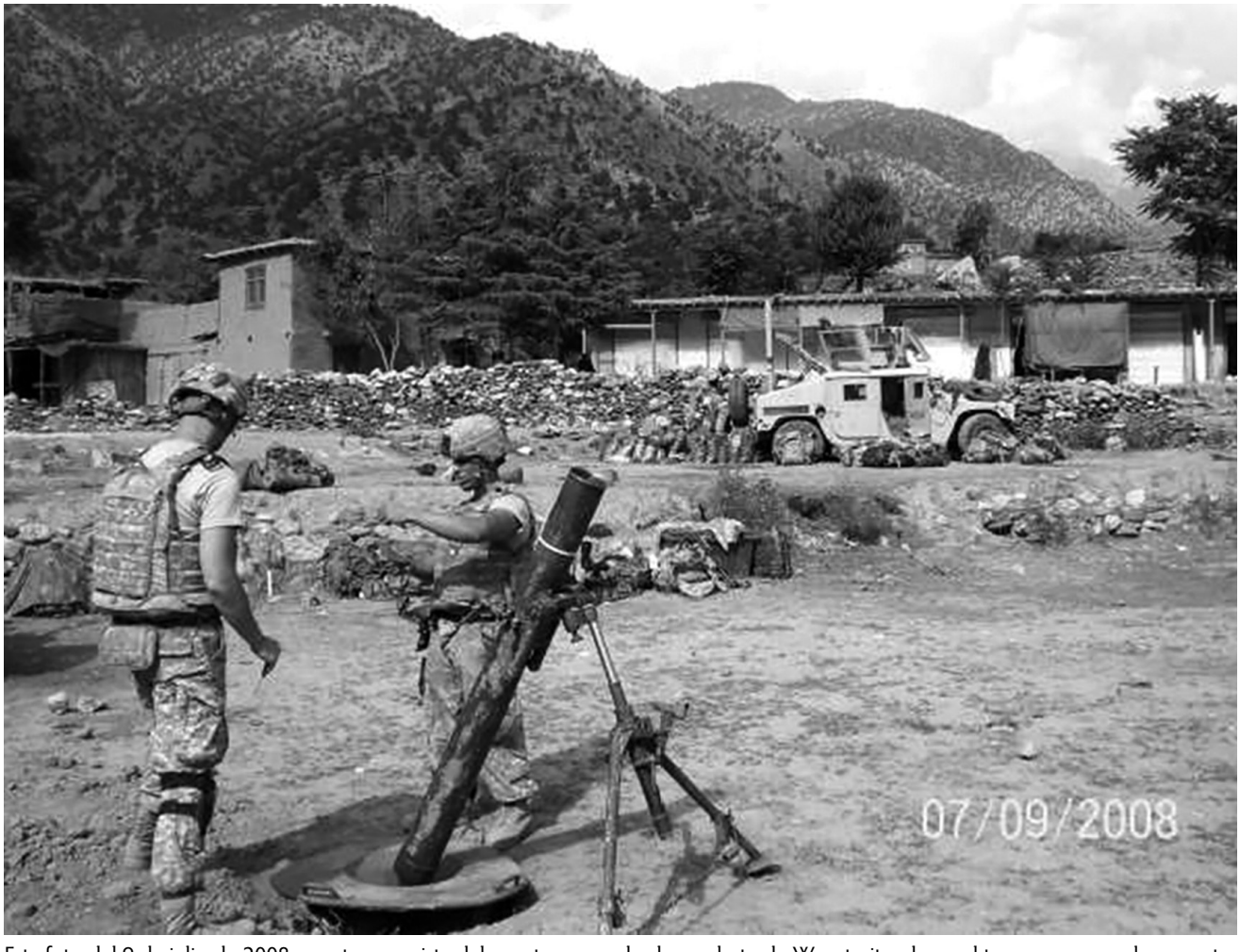
Cuando volvimos a desplegarnos, quise compartir mis experiencias y ayudar a futuros soldados. Escribí sobre la defensa de nuestro puesto avanzado de combate, combinando tácticas e historias personales. Cuando pensé que (mi escrito) estaba listo para la revista profesional Armor, solicité la opinión de otras personas, pero me dijeron que no estaba listo para su publicación. Así que

lo guardé en un cajón para no volver a verlo. En retrospectiva, sé que no fue perfecto, pero ojalá no me hubiera rendido. Me arrepiento de no haber utilizado los comentarios como motivación para transformar ese trabajo en un artículo profesional. De este modo, podría haber compartido las lecciones que tanto nos costó aprender y ayudar a alguien a ir un paso adelante.

Permítanme ser el primero en decir que no pasa nada si su primer intento no es perfecto. Escribir es un reto, y ahora que estoy al mando de un batallón, quiero animar a todos los soldados a que escriban y compartan sus experiencias. Como Ejército, estamos juntos en esto, y ayudaré a cualquiera a preparar su trabajo para que otros lo lean, de modo que todos podamos ir un paso adelante.

Impacto imprevisto—sargento de 1.ª clase Leyton Summerlin

De 2019 a 2023, fui sargento instructor en el Centro de Excelencia de Maniobras (MCoE, por sus siglas en inglés). En 2020, mi esposa y yo nos enteramos de que estaba embarazada de nuestro primer hijo, y me di cuenta de que los soldados a los que estaba entrenando serían algún día sus líderes si ella se alistaba en el servicio como muchos en nuestra familia. Este pensamiento persistente me impulsó a trabajar más que nunca, y me convertí en el Sargento Instructor del Año del MCoE dos días antes de que ella naciera. Esta posición es la del principal entrenador de los sargentos instructores recién asignados en lo que ahora es Fort Moore, Georgia. Si podía ayudar



Esta foto del 9 de julio de 2008 muestra una vista del puesto avanzado de combate de Wanat, situado en el terreno escarpado y montañoso de la provincia de Nuristán, Afganistán, mirando hacia el este desde una posición de mortero ocupada por soldados de la Compañía Chosen, 2.º Batallón, 503.º Regimiento de Infantería (Aerotransportado), 173.º Equipo de Combate de la Brigada Aerotransportada, hacia el bazar de la ciudad y un punto de observación clave. La Batalla de Wanat entre miembros del servicio estadounidense y aproximadamente doscientos insurgentes afganos se libró días después, el 13 de julio de 2008. (Foto: Sgto. 2.ª Cl. Jesse Queck, Ejército de EUA)

a los sargentos instructores, entendí que esto tendría un impacto más amplio y significativo en los futuros líderes del Ejército que algún día podrían dirigir a mi hija.

Durante este tiempo, desarrollé una clase de liderazgo de tres días a la que asistían todos los sargentos instructores entrantes. Dirigí estas clases a través de debates en grupo e interactivos centrados en proporcionarles un sentido de propósito profundamente arraigado, herramientas prácticas y orientación por parte de compañeros experimentados. El problema era que en esta clase sólo utilizaba un pizarrón y un marcador. No había versión escrita.

Mis líderes superiores me desafiaron a poner la clase por escrito para poder transmitir tres años de arduo trabajo a los instructores que vendrían después de mí. No importaba lo difícil que pensaba que iba a ser o lo mucho que temía intentar llevar esta clase al papel, sabía que tenían razón. Me encerré en una habitación después del trabajo durante varias noches y luché contra el bloqueo creativo hasta que por fin tuve un producto terminado.

Como he aprendido tanto de las revistas profesionales del Ejército, decidí aportar mis ideas y publiqué «Estandarización de la excelencia» en la revista profesional *Infantry*[3]. No tenía grandes expectativas para este artículo. Simplemente esperaba inspirar a unos cuantos soldados jóvenes en los próximos veinte años o más.

Después de tres años y dos cambios de posición, me enteré de que esta clase se sigue impartiendo, y el artículo que escribí es una parte integral, que influye positivamente en muchos más soldados de lo que yo jamás hubiera esperado. Estoy agradecido de haber tenido a los sargentos mayores Garner, González y Hapney como líderes que me impulsaron y apoyaron para que escribiera y compartiera mis pensamientos y experiencias con los demás. Siempre alentaré a todo aquel que tenga la buena intención de hacer lo mismo.

Fortaleciendo voces

¿Cuándo es el momento adecuado para que los soldados empiecen a compartir sus ideas y experiencias con las revistas del Ejército? La respuesta es ahora. Ya sean ochocientas o cuatro mil palabras, un joven soldado de 1.ª clase o el viejo teniente coronel, todo el mundo tiene ideas de las que otros pueden beneficiarse.

Aunque los relatos de este artículo ofrecen razones para escribir y convocar a la autoría, siempre es fácil encontrar motivos para no hacerlo, ya sea porque no tenemos tiempo, porque nos intimida, porque tememos represalias, etc. En el caso de los soldados alistados, puede que nos falte habilidad para escribir o que pensemos que nadie valorará nuestras ideas. Para un oficial, puede ser la presión autoinducida al pensar que los demás lo perciban como incompetente.

Sin embargo, si le dijeran que lo que escribe hoy puede salvar la vida de alguien o inspirar la excelencia en otros que, a su vez, ganen una guerra futura que proteja a sus seres queridos, ¿lo haría? Como soldados, no tenemos ningún problema en correr hacia una ráfaga de disparos o atravesar un posible campo de minas para acercarnos y destruir al enemigo o salvar a un amigo. Supere cualquier obstáculo que le impida tomar el bolígrafo y compartir su idea o experiencia. Puede que no se dé cuenta o que nunca lo averigüe, pero alguien cuenta con usted. No escriba para usted; escriba para ellos.

He aquí algunas reflexiones finales sobre cómo empezar y algunos enfoques para reforzar la profesión de las armas:

1. *Culminación:* Escriba un artículo de reflexión al concluir su permanencia en una determinada posición de trabajo. Tanto si fuera el comandante de la Academia de Sargentos Instructores al final de su cargo o si fuera un jefe de pelotón terminando una rotación en el Centro de Preparación Multinacional Conjunto (Joint Multinational Readiness Center), comparta lo que aprendió, en qué falló o lo que hubiera deseado hacer de otra manera.
2. *Rama:* ¿Existe algún reto específico en su rama, como la integración de sistemas aéreos no tripulados en un pelotón de fusileros de infantería? Escriba cómo cree que puede solucionarse.
3. *Institucional:* ¿Es necesario cambiar algo en nuestros cursos principales de educación militar? Si es así, cree un diálogo entre la institución y la fuerza para solicitar retroalimentación clara y meditada.
4. *Organizacional:* ¿Cree que su unidad podría ser más eficaz en guarnición y en adiestramiento? Líderes, inspiren a sus soldados a contribuir escribiendo estas respuestas en una hoja de papel y posiblemente publicándolas en una revista para ayudar a otros fuera de la organización. ■

Estoy agradecido de haber tenido a los sargentos mayores Garner, González y Hapney como líderes, además de una esposa increíble que me impulsó y apoyó para que escribiera y compartiera mis pensamientos y experiencias con los demás.

Notas

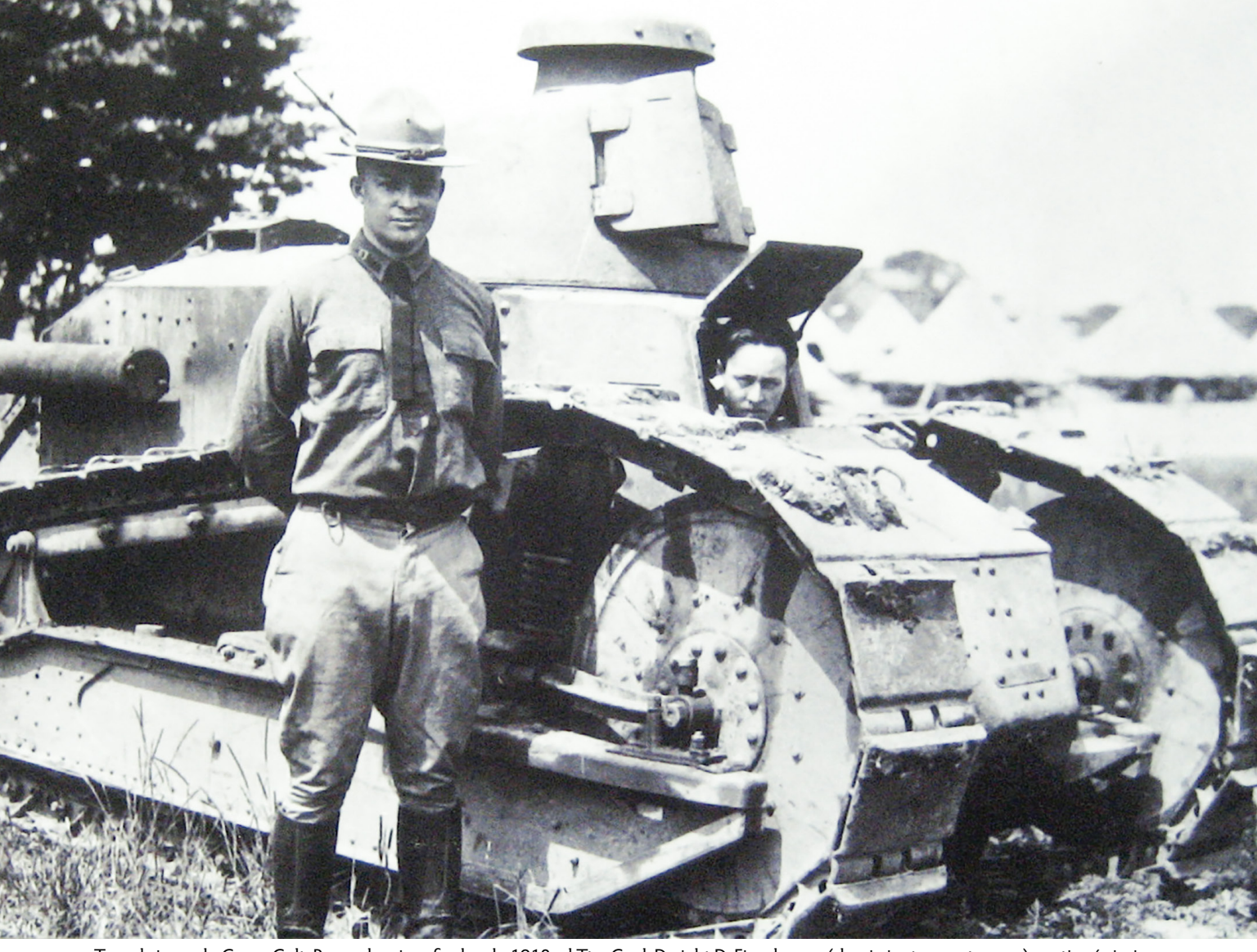
1. «Year of the NCO Remarks at the Dedication of the New Academic Building United States Army Sergeants Majors Academy Fort Bliss, Texas», 12 de noviembre de 1987, carpeta 26, caja 2, Carl E. Vuono Papers, United States Army Heritage and Education Center, Carlisle, PA, https://emu.usahec.org/alma/multimedia/610336/20184784MNBT989110502F024174I004.pdf.

2. Jay Ireland y Ryan Van Wie, «How to Develop and Run a Unit Writing Program», *Military Review* 104, n.º SE-02 (2024): 76-81. Este artículo ofrece un modelo de programa de escritura para la unidad que promueve un discurso sano y una escritura profesional clara dentro de nuestras formaciones.

3. Leyton M. Summerlin, «Standardizing Excellence», *Infantry* (verano de 2023): 11, https://www.moore.army.mil/infantry/magazine/issues/2023/Summer/pdf/12_Summerlin_txt.pdf.

«Sigue trabajando arduamente en el molino. Si aspiras principalmente a comandar (y deberías) recuerda que sólo se consigue con trabajo y hay que practicar, practicar. La idea de que los militares miran con recelo al escritor es pura patraña. Cualquier ejército funciona bien principalmente a través de una escritura clara».

—S. L. A. Marshall, «Genesis to Revelation», *Military Review* 52, n.º 2 (febrero de 1972): 24



Tras el cierre de Camp Colt, Pennsylvania, a finales de 1918, el Tte. Cnel. Dwight D. Eisenhower (de pie junto a un tanque) continuó sirviendo en el Cuerpo de Tanques hasta 1922, cuando dejó Camp Meade, Maryland (donde se tomó esta fotografía), para servir como oficial ejecutivo de la 20.ª Brigada de Infantería en la Zona del Canal de Panamá. (Foto cortesía de la Biblioteca Presidencial Eisenhower)

Con el debido respeto

Cómo fomentar la disensión en el Ejército de EUA

Teniente coronel Matthew Jamison, Ejército de EUA

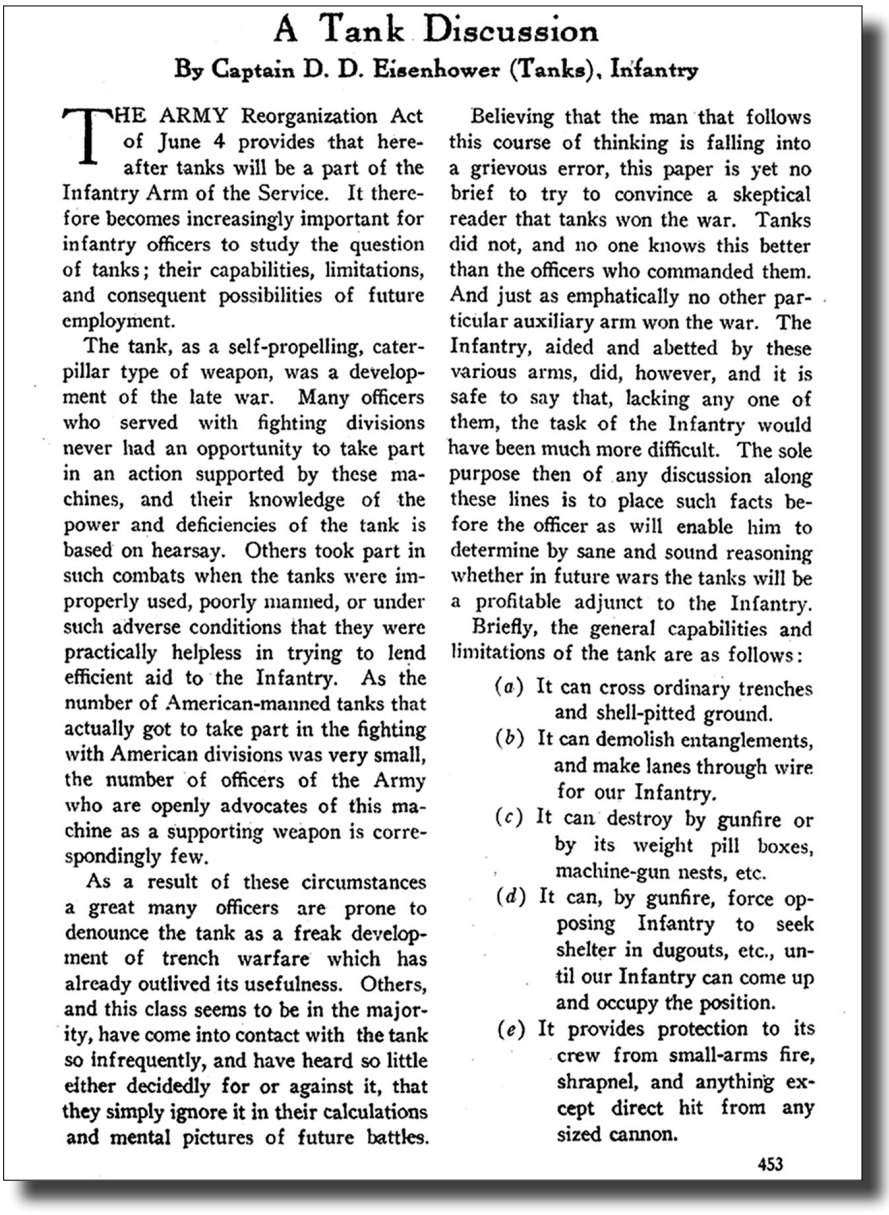
El discurso profesional no se limita simplemente a escribir y publicar artículos. De hecho, la presencia de un diálogo y un debate sanos sobre asuntos militares es clave para el pensamiento crítico y favorece la eficacia de las unidades militares. Sin embargo, este diálogo a menudo no se produce de forma natural. Por

el contrario, debe fomentarse en forma de una cultura que apoye la disensión (el desacuerdo). Este artículo aborda la importancia de la disensión, considera formas de disentir eficazmente y ofrece ejemplos concretos para fomentar la disensión dentro de una organización.

La importancia de la disensión

Del mismo modo que el jefe del Estado Mayor Conjunto proporciona su mejor asesoramiento militar al presidente de Estados Unidos, los líderes militares les deben una retroalimentación informada y honesta a sus jefes, ya sea en el contexto de la defensa nacional o de asuntos militares internos. Ofrecer el mejor asesoramiento probablemente significa, que a veces, se tenga que desafiar el *statu quo* y ofrecer perspectivas alternativas, lo que es fundamental para una sólida toma de decisiones y planificación en todos los niveles. La disensión puede desempeñar un papel vital para garantizar que los líderes consideren todos los aspectos de una situación antes de tomar decisiones.

La disensión informa la toma de decisiones, ofreciendo un mecanismo vital de retroalimentación a los líderes. El comandante sobre el terreno tiene a menudo una perspectiva más clara de los recursos disponibles o del impacto de una decisión que el oficial superior que opera a diez mil pies de altura. Es su deber ofrecer esa perspectiva, especialmente si contradice las opiniones predominantes. Cuanto más grave sea el asunto, más enérgica debe ser la disensión. Sin embargo, una vez tomada la decisión final, los subordinados deben apoyar plenamente el curso de acción seleccionado.



A Tank Discussion

By Captain D. D. Eisenhower (Tanks), Infantry

THE ARMY Reorganization Act of June 4 provides that hereafter tanks will be a part of the Infantry Arm of the Service. It therefore becomes increasingly important for infantry officers to study the question of tanks; their capabilities, limitations, and consequent possibilities of future employment.

The tank, as a self-propelling, caterpillar type of weapon, was a development of the late war. Many officers who served with fighting divisions never had an opportunity to take part in an action supported by these machines, and their knowledge of the power and deficiencies of the tank is based on hearsay. Others took part in such combats when the tanks were improperly used, poorly manned, or under such adverse conditions that they were practically helpless in trying to lend efficient aid to the Infantry. As the number of American-manned tanks that actually got to take part in the fighting with American divisions was very small, the number of officers of the Army who are openly advocates of this machine as a supporting weapon is correspondingly few.

As a result of these circumstances a great many officers are prone to denounce the tank as a freak development of trench warfare which has already outlived its usefulness. Others, and this class seems to be in the majority, have come into contact with the tank so infrequently, and have heard so little either decidedly for or against it, that they simply ignore it in their calculations and mental pictures of future battles.

Believing that the man that follows this course of thinking is falling into a grievous error, this paper is yet no brief to try to convince a skeptical reader that tanks won the war. Tanks did not, and no one knows this better than the officers who commanded them. And just as emphatically no other particular auxiliary arm won the war. The Infantry, aided and abetted by these various arms, did, however, and it is safe to say that, lacking any one of them, the task of the Infantry would have been much more difficult. The sole purpose then of any discussion along these lines is to place such facts before the officer as will enable him to determine by sane and sound reasoning whether in future wars the tanks will be a profitable adjunct to the Infantry.

Briefly, the general capabilities and limitations of the tank are as follows:

(*a*) It can cross ordinary trenches and shell-pitted ground.

(*b*) It can demolish entanglements, and make lanes through wire for our Infantry.

(*c*) It can destroy by gunfire or by its weight pill boxes, machine-gun nests, etc.

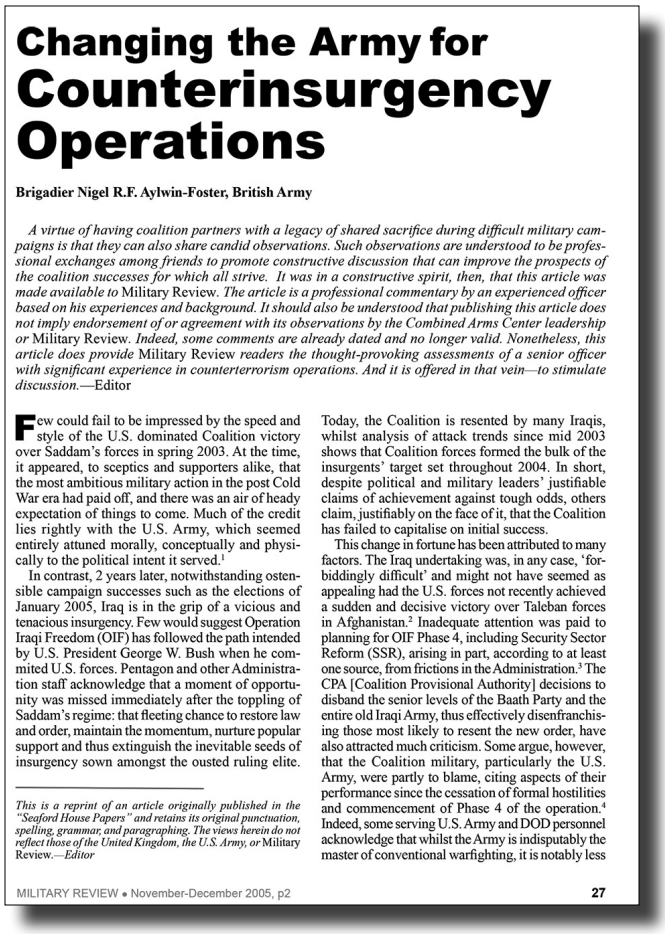
(*d*) It can, by gunfire, force opposing Infantry to seek shelter in dugouts, etc., until our Infantry can come up and occupy the position.

(*e*) It provides protection to its crew from small-arms fire, shrapnel, and anything except direct hit from any sized cannon.

453

Mientras servía en la 305.ª Brigada de Tanques en Fort Meade, Maryland, el entonces Cpt. Dwight D. Eisenhower colaboró con otros colegas en el desarrollo de nuevos conceptos para el empleo de unidades blindadas en combate. Mediante artículos escritos intentó articular ideas vanguardistas sobre la guerra ofensiva de tanques orientada a la velocidad, pero se encontró con la fuerte oposición de los oficiales superiores de infantería, que consideraban que los tanques tenían utilidad sólo como función de apoyo. Tras la publicación del artículo en la edición de noviembre de 1920 de la revista *Infantry Journal*, fue amenazado con un consejo de guerra por el Gral. de Div. Charles S. Farnsworth, jefe de infantería, quien le dio instrucciones para que dejara de promover conceptos que muchos líderes superiores consideraban heréticos con respecto a la función adecuada de la infantería. El artículo completo puede leerse en línea en https://cgsc.contentdm.oclc.org/digital/collection/p4013coll7/id/799/.

La disensión reflexiva contrarresta el pensamiento de grupo. Los líderes que están rodeados de «personas que siempre están de acuerdo» no serán eficaces.



Changing the Army for Counterinsurgency Operations

Brigadier Nigel R.F. Aylwin-Foster, British Army

A virtue of having coalition partners with a legacy of shared sacrifice during difficult military campaigns is that they can also share candid observations. Such observations are understood to be professional exchanges among friends to promote constructive discussion that can improve the prospects of the coalition successes for which all strive. It was in a constructive spirit, then, that this article was made available to Military Review. *The article is a professional commentary by an experienced officer based on his experiences and background. It should also be understood that publishing this article does not imply endorsement of or agreement with its observations by the Combined Arms Center leadership or* Military Review. *Indeed, some comments are already dated and no longer valid. Nonetheless, this article does provide* Military Review *readers the thought-provoking assessments of a senior officer with significant experience in counterterrorism operations. And it is offered in that vein—to stimulate discussion.*—Editor

Few could fail to be impressed by the speed and style of the U.S. dominated Coalition victory over Saddam's forces in spring 2003. At the time, it appeared, to sceptics and supporters alike, that the most ambitious military action in the post Cold War era had paid off, and there was an air of heady expectation of things to come. Much of the credit lies rightly with the U.S. Army, which seemed entirely attuned morally, conceptually and physically to the political intent it served.[1]

In contrast, 2 years later, notwithstanding ostensible campaign successes such as the elections of January 2005, Iraq is in the grip of a vicious and tenacious insurgency. Few would suggest Operation Iraqi Freedom (OIF) has followed the path intended by U.S. President George W. Bush when he commited U.S. forces. Pentagon and other Administration staff acknowledge that a moment of opportunity was missed immediately after the toppling of Saddam's regime: that fleeting chance to restore law and order, maintain the momentum, nurture popular support and thus extinguish the inevitable seeds of insurgency sown amongst the ousted ruling elite.

This is a reprint of an article originally published in the "Seaford House Papers" and retains its original punctuation, spelling, grammar, and paragraphing. The views herein do not reflect those of the United Kingdom, the U.S. Army, or Military Review.—*Editor*

Today, the Coalition is resented by many Iraqis, whilst analysis of attack trends since mid 2003 shows that Coalition forces formed the bulk of the insurgents' target set throughout 2004. In short, despite political and military leaders' justifiable claims of achievement against tough odds, others claim, justifiably on the face of it, that the Coalition has failed to capitalise on initial success.

This change in fortune has been attributed to many factors. The Iraq undertaking was, in any case, 'forbiddingly difficult' and might not have seemed as appealing had the U.S. forces not recently achieved a sudden and decisive victory over Taleban forces in Afghanistan.[2] Inadequate attention was paid to planning for OIF Phase 4, including Security Sector Reform (SSR), arising in part, according to at least one source, from frictions in the Administration.[3] The CPA [Coalition Provisional Authority] decisions to disband the senior levels of the Baath Party and the entire old Iraqi Army, thus effectively disenfranchising those most likely to resent the new order, have also attracted much criticism. Some argue, however, that the Coalition military, particularly the U.S. Army, were partly to blame, citing aspects of their performance since the cessation of formal hostilities and commencement of Phase 4 of the operation.[4] Indeed, some serving U.S. Army and DOD personnel acknowledge that whilst the Army is indisputably the master of conventional warfighting, it is notably less

Reimpreso en la edición de noviembre-diciembre de 2005 de *Military Review*, este artículo del brigadier británico Nigel R. F. Aylwin-Foster ofrecía una crítica contundente sobre lo que el autor percibía como errores de Estados Unidos en la conducción del contraterrorismo en Irak y Afganistán durante las primeras fases de la Guerra Global contra el Terrorismo. El artículo suscitó un amplio y animado debate dentro de las fuerzas armadas estadounidenses en aquella época y fomentó un intenso escrutinio interno e intentos de cambio productivo. Lea «Changing the Army for Counterinsurgency Operations» (Cambiar el Ejército para las operaciones de contrainsurgencia) en línea en https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/PDF-UA-docs/Aylwin-Foster-Nov-Dec-2005-UA.pdf.

Numerosos ejemplos históricos demuestran las consecuencias negativas de no plantear o comunicar eficazmente las opiniones de oposición en el momento. El excelente libro de H. R. McMaster, *Dereliction of Duty* (Negligencia en el cumplimiento del deber), detalla el fracaso del Estado Mayor Conjunto a la hora de «articular eficazmente sus desacuerdos u ofrecer alternativas» al inicio de la guerra de Vietnam[1]. Por el contrario, «The Night of the Generals» (La noche de los generales) de David Margolick, habla de seis generales retirados que se pronunciaron en contra de la forma en que se estaba llevando a cabo la guerra en Irak, aunque no lo hicieron mientras portaban el uniforme y estaban en posición de propiciar un cambio[2].

La disensión efectiva

La mejor manera de disentir cambia según el contexto. Cuando se solicitan comentarios en un entorno público, la disensión se puede expresar públicamente; de lo contrario, es mejor reservarla para una conversación en privado. Independientemente de cómo decida expresar su desacuerdo, es importante que separe los sentimientos personales de las consideraciones profesionales. El desacuerdo profesional es clave para garantizar un diálogo sano y continuo, mientras que los ataques personales fomentan una actitud defensiva y la pérdida de confianza.

- *Conozca a su público.* Considere cómo su jefe reacciona ante la información. Si su jefe se pone a la defensiva, mantenga sus comentarios en privado; él no querría ser desafiado públicamente.
- *Prepárese.* Prepárese para explicar claramente por qué no está de acuerdo. Si no puede completar una misión asignada, explique la discordancia entre los recursos disponibles y los requisitos de la misión. ¿Por qué no puede completar la tarea? ¿Qué funcionaría mejor y por qué? Si necesita más tiempo, ¿cuándo cambiará su listeza?
- *Obtenga apoyo.* La disensión grupal puede ser poderosa. Cuando varios líderes se unen para expresar su desacuerdo con una decisión, pueden incitar a la reconsideración.

Estas mismas reglas se aplican tanto si está en desacuerdo con la decisión de un supervisor como si escribe un artículo que desafía la doctrina o las prácticas convencionales del Ejército.

La disensión por escrito

Es una sensación gratificante organizar sus ideas, formar una coalición y conseguir que su jefe cambie de opinión, impulsando así el cambio dentro de su organización. Sin embargo, el impacto de sus palabras puede ser aún mayor. Como dice el refrán, «la pluma es más poderosa que la espada». De este modo, sus ideas tienen mayor repercusión a medida que más gente las conoce. Escribir es la mejor manera de transmitir su mensaje y crear un impacto poderoso y duradero.

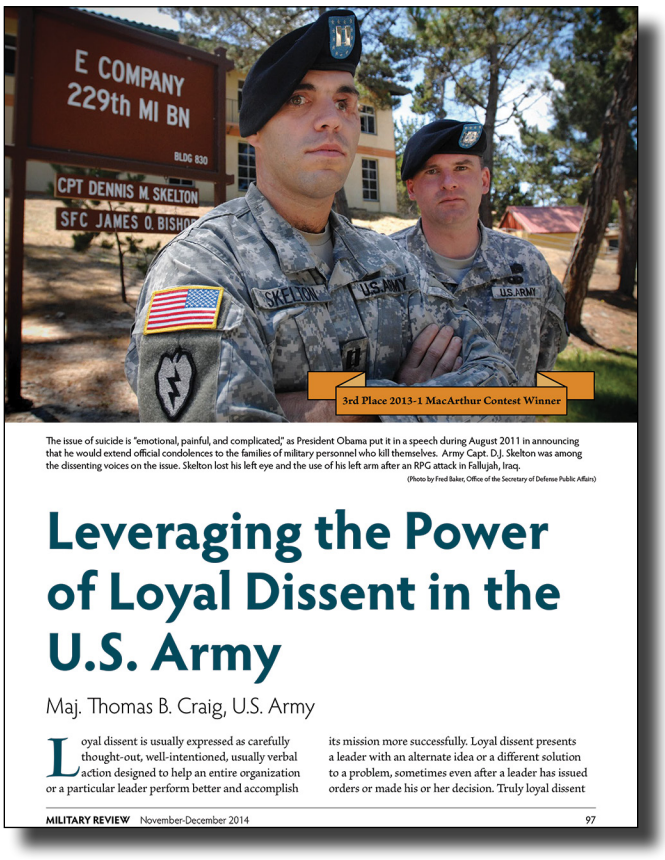
Personalmente, me he opuesto al *statu quo* en mis escritos. Cuando un compañero de equipo mencionó un artículo de un líder superior con el que ninguno de los dos estábamos de acuerdo, decidí elaborar una réplica. Este artículo sobre el enfoque de las experiencias de los oficiales en las fuerzas armadas fue escrito en colaboración con un teniente general y varios miembros de su estado mayor[3]. Reconocí que tal vez tendría que actuar con cautela, pero también sabía que mi postura se basaba en un desacuerdo profesional, no en una antipatía personal. Estuve en contacto con numerosos oficiales subalternos a través de frecuentes asesoramientos y comprendí sus preocupaciones. Compartí mi punto de vista a través de una réplica en *Military Review* y recibí comentarios muy positivos[4].

En mi artículo más reciente sobre la declinación del mando, planteé problemas y ofrecí recomendaciones que podrían incomodar a algunos líderes[5]. Pero esto también propició un debate valioso y dio lugar a grandes interacciones con líderes que antes no conocía.

¿Cómo esto puede ser benéfico para su propia escritura? Apliqué lecciones similares a las señaladas anteriormente para una disensión eficaz. Conocí a mi público y elaboré mi artículo para captar su atención; en el artículo de réplica, eran los oficiales subalternos los que querían sentirse escuchados por un «líder superior», mientras que el artículo sobre la declinación del mando abordaba las preocupaciones sobre la gestión de competencias y estaba dirigido directamente a esos líderes superiores. Me preparé y obtuve apoyo; mi artículo sobre la declinación del mando incorporaba investigaciones, entrevistas con líderes superiores y una encuesta a todos los mayores y tenientes coroneles de artillería de defensa aérea. Con una tasa de respuesta del 62 %, pude compartir un análisis que reflejaba claramente las consideraciones de ese grupo. Mis ideas, compartidas a nivel de unidad, dieron lugar a un par de buenas conversaciones. Estos mismos pensamientos, compartidas a través de mis escritos, han dado lugar a discusiones y debates mucho más amplios.

Fomentar la disensión

La cultura de la unidad es fundamental para fomentar la disensión. La jerarquía inherente a la estructura de rangos del Ejército puede desalentar la disensión y causar temor a las repercusiones si se considera insubordinación. Corresponde a los líderes crear un entorno que no sólo trate a todos con dignidad y respeto, sino que también reconozca el valor de las diversas perspectivas de los soldados de todos los rangos y niveles de experiencia. Los soldados que no se sienten cómodos en una organización probablemente no estarán dispuestos a compartir sus buenas ideas u opiniones divergentes. Como jefe del Estado Mayor del Ejército, el general Randy George



El mayor Thomas B. Craig ofrece un breve tutorial sobre lo que él afirma que es la tradición y la utilidad de la disensión leal en las fuerzas armadas. Lea «Leveraging the Power of Loyal Dissent in the U.S. Army» (Aprovechar el poder de la disensión leal en el Ejército de EUA) de la edición de noviembre-diciembre de 2014 de *Military Review* en línea en https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/MilitaryReview_20141231_art016.pdf.

El teniente coronel Matthew Jamison, del Ejército de EUA, es jefe de política de defensa antimisiles del Estado Mayor Conjunto J-5. Posee una licenciatura de la Universidad Hampden-Sydney, tiene una maestría de la Universidad de Texas en El Paso y otra de la Universidad Johns Hopkins.

está tomando medidas para establecer precisamente este tipo de cultura en toda la fuerza, indicando la necesidad de «fortalecer nuestra profesión en todos los rangos mediante el desarrollo de experiencia a través del discurso por escrito»[6]. Un entorno que apoye el intercambio de ideas diversas y la voluntad de mejorar empezará a fomentar la disensión a nivel institucional.

Es cierto que la disensión es importante; pero ¿cómo puede fomentarla a su nivel? Empieza con el aumento de los mecanismos de retroalimentación. He aquí tres formas sencillas de fomentar la disensión dentro de una organización:

- *Superar las diferencias de rango.* Como comandante de batallón, puse en marcha un Consejo de Liderazgo de Alistados Subalternos en el que un pequeño grupo de soldados subalternos muy motivados se relacionaba directamente con el comandante del batallón y el sargento mayor de comando. Este foro les brindó una oportunidad de tutoría y los hizo sentir cómodos dando su opinión sobre cuestiones que eran importantes para ellos, lo que dio lugar a nuevas ideas que repercutieron positivamente en la organización.
- *Pedir sugerencias.* Suena intuitivo, pero en una reunión informativa o similar, pregunte específicamente a cada persona lo que piensa en lugar de solicitar sugerencias de manera general. Es más probable que los participantes compartan sus opiniones cuando se les pregunta directamente.
- *Asesoramiento y tutoría.* Sea claro sobre la información que desea obtener de sus subordinados y hágales saber cómo la utilizará. Le dije específicamente a cada oficial del estado mayor que contaba con ellos para sustentar mi toma de decisiones. También le dije a cada uno de los oficiales técnicos que los veía como asesores de confianza y que esperaba de ellos la pura verdad. Aquellos que la proporcionaron demostraron ser extremadamente valiosos, y el diálogo habitual con ellos aportó perspectivas diversas.

Conclusión

Aunque esta edición más amplia de *Military Review* se centra en la escritura[NT1], es fundamental fomentar una cultura que aliente la disensión. Las unidades militares se benefician cuando las personas se sienten cómodas dando su opinión. Fomentar la disensión demuestra que todas las perspectivas tienen valor, promueve el pensamiento crítico y ayuda a los líderes a tomar mejores decisiones. Al promover este comportamiento, más personas aplicarán estos principios en sus escritos y en sus interacciones cotidianas. ■

NT1: El autor se refiere a la edición especial (en inglés) de *Military Review* sobre escritura profesional militar, que puede ser accedida en https://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/English-Edition-Archives/Professional-Military-Writing/.

Notas

1. H. R. McMaster, *Dereliction of Duty* (Nueva York: HarperPerennial, 1998), 327.

2. David Margolick, «The Night of the Generals», *Vanity Fair*, abril de 2007, https://archive.vanityfair.com/article/2007/4/the-night-of-the-generals.

3. Milford H. Beagle Jr. *et al.*, «We Hear You!», *Military Review* Online Exclusive, 27 de marzo de 2023, https://www.armyupress.army.mil/journals/military-review/online-exclusive/2023-ole/we-hear-you/.

4. Matthew L. Jamison, «We Hear You, But You're Wrong», *Military Review* Online Exclusive, 13 de abril de 2023, https://www.armyupress.army.mil/journals/military-review/online-exclusive/2023-ole/jamison/.

5. Matthew L. Jamison, «Soldiers Deserve Outstanding Leadership: Examining the Battalion Command Crisis within the U.S. Army Air Defense Artillery», *Military Review* Online Exclusive, 3 de mayo de 2024, https://www.armyupress.army.mil/journals/military-review/online-exclusive/2024-ole/soldiers-deserve-outstanding-leadership/.

6. Randy George, Gary Brito y Michael Weimer, «Strengthening the Profession: A Call to All Army Leaders to Revitalize our Professional Discourse», Modern War Institute, 11 de septiembre de 2023, https://mwi.westpoint.edu/strengthening-the-profession-a-call-to-all-army-leaders-to-revitalize-our-professional-discourse/.

La reescritura
El secreto para escribir bien

Trent J. Lythgoe, PhD

A usted se le ocurrió una gran idea, realizó la investigación y redactó un artículo. ¡Bien hecho! Ha logrado más que la mayoría. Mucha gente piensa en escribir para publicar, pero pocos encuentran el valor para comenzar a escribir o la tenacidad para continuar hasta tener un borrador.

Aun así, queda trabajo importante por hacer. El artículo que tiene ahora es un primer borrador (énfasis en *primer*). Para pulirlo, debe reescribirlo. La reescritura es el trabajo que realizan los escritores después del primer borrador. Incluye la revisión para mejorar el contenido y la estructura, la edición para hacerlo claro y la corrección de textos para que esté libre de errores.

Este artículo es una guía para el proceso de reescritura: revisión, edición y corrección de textos. Este proceso fortalecerá y hará más clara su escritura. Transformará su artículo de un primer borrador a un manuscrito pulido, algo que los editores querrán publicar y la gente querrá leer. Aunque reescribir requiere más trabajo, vale la pena.

¿Por qué reescribir?

Admitir que es necesario reescribir su borrador puede ser desalentador. Después de todo, se esmeró para escribirlo, plasmando sus pensamientos página tras página hasta colocar triunfalmente ese punto final (entérate, mundo). En este punto, es tentador usar el programa de verificación ortográfica, corregir los errores tipográficos y presionar el botón de enviar.

No lo haga.

A pesar de sus mejores esfuerzos, las probabilidades de que su borrador sea terrible son casi del 100 por ciento[1]. Pero no se desespere, esto no significa que sea un mal escritor. Todos los primeros borradores son terribles. *Todos*. Mi primer borrador de este artículo fue horrible (pregúntele al editor). También el primer borrador de ese espléndido artículo que leyó recientemente. ¿Y qué decir de ese brillante escritor que tanto admira? Sus primeros borradores también son espantosos. Pero aquí está la clave: los buenos escritores reescriben borradores terribles hasta que ya no son tan terribles. Los malos escritores no lo hacen.

Reescribir es el secreto para la buena escritura[2]. Es lo que separa los buenos artículos de los que podrían haber sido buenos si el autor hubiera expresado su excelente pensamiento utilizando una excelente escritura. La reescritura es donde se gana o se pierde la batalla.

Así que no se desanime. Escribir un primer borrador terrible es un paso normal y necesario en el proceso de escritura. Después de todo, no puede aprovechar el poder de la reescritura hasta que tenga un borrador que reescribir.

El lector

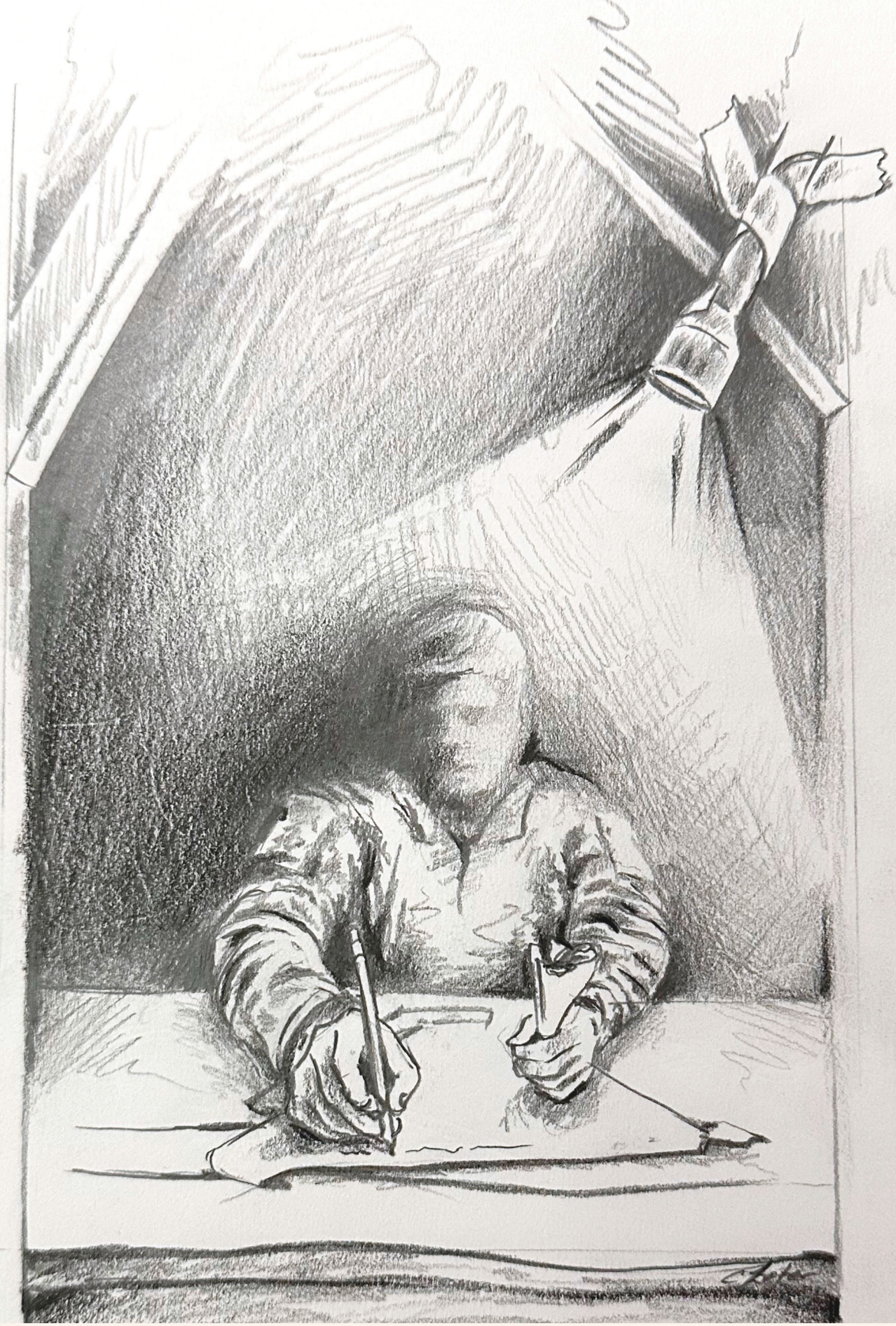
Para reescribir de manera eficaz es necesario que vea su escrito como un lector en lugar de como un escritor. Hasta este punto, ha estado pensando como un escritor: decidiendo lo que quiere decir y poniéndolo en palabras. Sin embargo, ahora debe pensar como un lector. Ha dicho algo, pero ¿lo ha dicho de forma clara y convincente? Esto es algo que debe juzgar el lector.

Y el lector es un juez brutal. El lector no sabe ni le importa cuánto se esforzó ni lo que intenta decir. Lo único que importa es si entiende lo que ha escrito y lo encuentra convincente. Si no es así, casi siempre es culpa de usted.

¿Cómo satisfacer a esta criatura implacable que es el lector? Criticando su trabajo como lo haría el lector: fríamente, objetivamente y sin piedad. Cuando descubra que su escrito no es convincente, lógico o claro (y lo descubrirá), deberá reescribirlo una y otra vez hasta que sea tan convincente, lógico y claro que el lector no pueda ignorarlo o malinterpretarlo.

La revisión

La primera tarea de reescritura es la revisión, la cual mejora las partes importantes del artículo. El objetivo es aclarar la idea principal del artículo



(Ilustración del Sgto. 1.ª Cl. Curtis Loter, División de Información Visual y Multimedia del Ejército [OCPA], Ejército de EUA)

(tesis) y alinear todo lo demás —cada página, fragmento y párrafo— para sustentarlo. No se preocupe por las partes pequeñas, como las oraciones, las palabras y la puntuación. Déjelas para después. Arreglarlas ahora sólo retrasará la revisión. Además, como comentaré más adelante, es probable que tenga que quitar algunas partes del borrador. El tiempo que dedique a editar partes que después se descartan es tiempo perdido. Concéntrese en lo más importante.

Antes de revisar un borrador, déjelo unos días o una semana. El primer borrador parecerá bueno cuando esté recién hecho. Pero después de dejarlo un tiempo, verá de manera clara sus defectos. Hacer una pausa le ayudará a ser objetivo.

Empiece la revisión encontrando la idea principal del artículo, la tesis. Debe establecerse claramente en la introducción y en una o dos frases (la *hipótesis de la tesis*). Vuelva a leer la última oración. *Exponga la idea principal al inicio y con claridad*. No obligue al lector a buscarla ni adivinarla.

Una vez que la idea principal esté clara, organice todo lo demás para sustentarla. Esto implica cuatro tareas: reforzar los argumentos, matar a sus fragmentos queridos, mejorar la estructura y perfeccionar los párrafos.

Reforzar los argumentos. La revisión de un borrador suele revelar ideas débiles. Los argumentos que parecían sólidos en el primer borrador ahora parecen frágiles. Reforzarlos exigirá más investigación y redacción. Esto se puede sentir como dar dos pasos hacia atrás. Pero tenga por seguro, que así es como debe ser. Está usando la escritura para aclarar sus pensamientos.

Escribir no es el resultado de pensar. Escribir es pensar. Los escritores inexpertos suelen imaginar que pensar sucede antes que escribir. Sin embargo, escribir y pensar ocurren al mismo tiempo. La redacción ayuda a los escritores a descubrir lo que tienen que decir; la revisión les ayuda a perfeccionarla y reforzarla.

«Matar a sus seres queridos». La segunda tarea de revisión consiste en eliminar los fragmentos innecesarios. La revisión suele revelar fragmentos que no apoyan la idea principal. Elimínelos, o como dijo el novelista inglés Arthur Quiller-Couch: «Mate a sus seres queridos»[3]. ¿Es dramático? Sí, claro. Pero la cuestión es que los escritores tienden a enamorarse de los escritos que con tanto esfuerzo redactaron. Eliminarlos puede ser doloroso. Sin embargo, debe ser implacable. Si un fragmento, párrafo o página no refuerza la idea principal, elimínelo.

El problema
Por qué es importante el problema
La solución
Cómo la solución resuelve el problema

(Figura del autor)

Figura 1. Estructura de problema y solución

Mejorar la estructura. Un artículo bien estructurado presenta las ideas en un orden que tiene sentido para el lector[4]. Un artículo de historia, por ejemplo, puede utilizar una estructura cronológica presentando los acontecimientos en el orden en que sucedieron. Un artículo de solución de problemas puede utilizar una estructura de problema y solución, como se muestra en la figura 1. Otras estructuras de escritura son la evaluación (discutir los pros y luego los contras), la comparación (examinar lo que es igual y luego lo que es diferente) y la causalidad (discutir las causas y luego los efectos). La lista continúa.

Los artículos pueden combinar varias estructuras. Por ejemplo, el artículo de Zach Griffith sobre reseñas de libros, incluida en la edición especial de 2024 de *Military Review*, combina estructuras de análisis y evaluación (véase la figura 2)[5].

Primero analiza el argumento principal del libro y luego evalúa sus pros y sus contras. Ese orden tiene sentido. Tendría menos sentido criticar el argumento principal del libro antes de resumirlo. Una estructura lógica facilita la comprensión del artículo.

Perfeccionar los párrafos. Escribir párrafos efectivos es fundamental y es donde muchos escritores novatos tienen dificultades. Cada párrafo debe exponer una (y sólo una) idea. Revisar párrafos implica encontrar la idea principal de cada párrafo, expresarla claramente y asegurarse de que el resto de las oraciones del párrafo desarrollen la idea.

Trent J. Lythgoe es profesor asistente en el Departamento de Comando y Liderazgo de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA. Lythgoe obtuvo su doctorado en ciencias políticas en la Universidad de Kansas. Sus intereses de investigación incluyen liderazgo adaptativo, mando y control, relaciones cívico-militares y normas militares profesionales.

Gancho
Introducción
Argumento principal
Resumen
Puntos fuertes
Críticas
Conclusión y recomendación del lector

(Figura del teniente coronel Zachary Griffiths, Ejército de EUA)

Figura 2. Estructuras combinadas de análisis y evaluación

Aunque la estructura de los párrafos debería ser simple (un párrafo = una idea), es fácil encontrar malos consejos sobre párrafos, generalmente en forma de reglas ridículas: un párrafo debe tener entre 120 y 150 palabras, o de tres a cinco oraciones, o de seis a ocho oraciones, o medir una pulgada en la página.

Absurdo.

Un párrafo es una unidad de *pensamiento*, no de oraciones, palabras o pulgadas. Cada párrafo es tan largo o corto como sea necesario para desarrollar una (y sólo una) idea. La mayoría de los párrafos desarrollan una idea utilizando una serie de oraciones enlazadas. Pero también pueden constar de una sola oración, como el párrafo siguiente, o incluso de una sola palabra, como el anterior.

Aunque no vale la pena seguir la mayoría de las «reglas» de párrafo, aquí hay tres pautas (no reglas) de párrafo que funcionan bien la mayoría de las veces.

Primero, plantee la idea principal de cada párrafo en la primera oración. Los escritores a menudo ocultan la idea principal o, peor aún, no la expresan en absoluto. Encuentre la oración que plantee la idea principal y muévala al principio del párrafo. Si ninguna oración plantea la idea principal, escriba una.

En segundo lugar, organice el resto del párrafo en torno a la idea principal. La primera oración plantea la idea principal y el resto de las oraciones la desarrollan. Cuando encuentre una oración que no lo haga, muévala o quítela.

En tercer lugar, los párrafos cortos son mejores que los largos. Si una idea compleja requiere una explicación larga, divídala en fragmentos y analice un fragmento por párrafo. Las separaciones entre fragmentos permitirán al lector hacer una pausa y procesar un fragmento antes de pasar al siguiente.

La revisión se completa cuando está satisfecho con la fortaleza de sus ideas, el orden en que las ha presentado y los párrafos que ha redactado para comunicarlas. Es tiempo de editar.

La edición

Las metodologías existentes para el empleo de técnicas de edición se consideran colectivamente como la clarificación y expurgación sistemática de la prosa, de modo que la interpretación subjetiva y construida que hace el lector del significado del texto sea, en el mayor grado posible, congruente con las intenciones del escritor.

¿No le impresiona ese párrafo? Seguramente le he convencido de que la edición es importante, sin mencionar el alarde de mi asombroso dominio del idioma. Apuesto a que tuvo que dejar de leer y buscar el significado de «expurgación». ¡Mire que inteligente soy!

La verdad, dudo que esté asombrado, convencido o impresionado. Lo más probable es que se sienta perplejo, molesto y desanimado. Las cosas entre nosotros iban bien hasta que escribí esa tontería pretenciosa en la página. Lo intentaré de nuevo:

> La edición consiste en hacer que su texto sea *claro* para que sea fácil de leer y comprender.

Me perdonará por hacerle leer esa parte de texto tortuoso, pero tenía una razón: mostrar cómo este artículo podría haber sido completamente diferente si hubiera tomado decisiones literarias distintas.

Escribir bien significa tomar buenas decisiones. Porque el idioma es infinitamente flexible, los escritores pueden elegir expresar la misma idea de innumerables maneras:

> Observe atentamente el efecto de la deambulación rápida de una cohorte ternaria de *Apodemus sylvaticus* con discapacidad visual.
>
> He aquí un trío de almas gentiles envueltas en un crepúsculo eterno. Guiados por la mano invisible de la naturaleza, se lanzan con gracia a través del prado cubierto por el sol.
>
> Tres ratones ciegos. Mira cómo corren.

Las mismas ideas, diferentes opciones.

La edición es el proceso de reconsiderar opciones. Se centra en las partes pequeñas del artículo: palabras y oraciones. Mientras redactaba, usted escogió usar esta palabra o la otra, escribir una oración de esta o aquella manera, poner esta oración después de esa. La edición

es el momento de revisar estas opciones, asegurarse de que sean buenas y, si no lo son, elegir otras mejores.

Una regla: siempre sea claro

¿Qué hace que una elección de escritura sea mejor o peor? En la escritura profesional, la mejor opción es aquella que hace que el texto sea *claro*: fácil de leer y comprender. Una escritura clara es sencilla, concreta y ordenada.

Es importante destacar que simplemente seguir las reglas gramaticales del idioma *no* dará como resultado una escritura clara. No cabe duda, la buena gramática es importante. Sin embargo, como muestra la última sección, las tonterías pomposas gramaticalmente correctas siguen siendo tonterías pomposas. Escribir con claridad es una elección, no una lista de verificación.

Habiendo dicho esto, hay una regla en la que se puede confiar en la escritura profesional, una que nunca ignoro si puedo evitarlo: *siempre sea claro*. En el mundo profesional, escribir con claridad es siempre lo mejor.

Esta afirmación puede parecer audaz. ¿No es escribir un arte? ¿No es «lo mejor» una cuestión de opinión? Claro, si estuviéramos hablando de literatura. Pero no lo estamos. Estamos hablando de escritura *profesional*.

Los profesionales no leen su artículo por diversión. Lo están leyendo porque tiene valor profesional. Quieren información útil, no entretenimiento. Los profesionales también están ocupados. No pueden darse el lujo de perder el tiempo abriéndose paso a través de una jungla de escritura rebuscada.

Desafortunadamente, la escritura rara vez surge con la claridad que los lectores profesionales esperan. Ese último párrafo, por ejemplo, comenzó como dos párrafos más largos. La figura 3 muestra cómo los edité.

La mayoría de los fragmentos comienzan como el de la figura 3: densos y desordenados. Para hacerlos más claros es necesario realizar una edición meticulosa. He aquí como hacerlo.

Empiece con sujetos y verbos

Una escritura clara comienza con sujetos y verbos. Una oración básica describe a un sujeto haciendo algo a un objeto: *Smith ayudó a Jones; El tanque aplastó la cerca; Yo te veo.* Los sujetos, verbos y objetos forman la base de las oraciones, y a menudo aparecen en ese orden: sujeto-verbo-objeto (SVO).

La oración de tipo SVO es una herramienta de escritura poderosa porque es lo que los lectores esperan[6]. Niños de tan solo veinticuatro meses de edad unen oraciones de tipo sujeto-verbo (*Bebe toma*). Añaden objetos poco después (*Bebé toma jugo*). Nuestras oraciones se vuelven más complejas a medida que crecemos, pero inconscientemente todavía esperamos que comiencen con sujetos y verbos.

Considere, por ejemplo, este fragmento de un reporte reciente del Ejército (he subrayado los principales sujetos y verbos):

> El Ejército debe resolver sus desafíos de reclutamiento para transformarse exitosamente hacia el futuro. Basándose en iniciativas exitosas como el Programa de Referencia de Soldados y el Curso de Preparación para Futuros Soldados, que ha incorporado a más de 14 000 nuevos soldados al Ejército desde su creación en el verano de 2022, el Ejército ahora está realizando cambios más fundamentales en su enfoque de reclutamiento[7].

La primera oración funciona bien porque es lo que esperamos: el sujeto (el Ejército) y el verbo (resolver) se encuentran al principio. Sin embargo, la segunda oración nos hace divagar a lo largo de treinta y ocho palabras antes de decirnos quién (el Ejército) está haciendo qué (realizando cambios). El sujeto y el verbo retrasados requieren que el lector retenga treinta y ocho palabras de información en su mente antes de comprender por qué esa información es relevante. Como resultado, la oración es mentalmente agotadora y difícil de leer.

Por supuesto, no todas las oraciones pueden o deben ser una simple oración de tipo SVO. Pero incluso en oraciones más largas, llegar rápidamente al sujeto y al verbo hace que las cosas sean más claras. Por ejemplo:

> El Ejército debe resolver sus desafíos de reclutamiento para transformarse exitosamente hacia el futuro. *Consecuentemente*, el Ejército está cambiando fundamentalmente su enfoque de reclutamiento.

Mover el sujeto (Ejército) y el verbo (cambiando) al principio de la segunda oración y agregar la palabra clave *consecuentemente* hace que el fragmento sea más claro.

Utilice lenguaje concreto

El lenguaje concreto es otra forma de hacer que la escritura sea clara. El lenguaje concreto emplea palabras y oraciones que los lectores pueden imaginar

ANTES

Los ~~lectores~~ profesionales no leen su artículo por ~~placer~~ diversión ~~en sus vacaciones en la playa durante su tiempo libre~~. Lo están leyendo porque tiene *valor* profesional. Quieren ~~que les de~~ información útil, no ~~que les entretenga~~ entretenimiento. ~~Quieren que su artículo los informe, los eduque o los convenza.~~

~~Sin embargo, una escritura valiosa no es suficiente: su escrito también debe ser fácil de leer y comprender.~~ Los ~~lectores~~ profesionales también están ocupados. ~~Aunque quieren información útil,~~ no pueden darse el lujo de perder el tiempo abriéndose paso a través de una jungla de escritura rebuscada ~~para obtenerla~~.

DESPUÉS

Los profesionales no leen su artículo por diversión. Lo están leyendo porque tiene valor profesional. Quieren información útil, no entretenimiento. Los profesionales también están ocupados. No pueden darse el lujo de perder el tiempo abriéndose paso a través una jungla de escritura rebuscada.

(Figura del autor)

Figura 3. Ejemplo de edición

fácilmente. Lo opuesto es el lenguaje abstracto, el cual resulta difícil de imaginar para el lector. Compare, por ejemplo, estas dos oraciones:

> Una reducción en los gastos del programa se está implementando debido a los desafíos que surgen de las recientes reducciones de recursos.
>
> El Ejército está recortando los costos del programa debido a los recientes recortes presupuestarios.

La segunda es más concreta porque reemplaza palabras vagas como «recursos» y «reducciones» por otras concretas como «recortes» y «costos». También está construida alrededor de una oración de tipo SVO: *El Ejército* (sujeto) *está recortando* (verbo) *los costos del programa* (objeto).

El lenguaje concreto es eficaz porque activa la parte visual del cerebro del lector. Los humanos, al igual que otros primates, somos animales visuales[8]. Hemos evolucionado para utilizar señales visuales para todo, desde la supervivencia básica, como encontrar comida y seleccionar una pareja, hasta comportamientos sociales complejos. Una gran parte de nuestro cerebro está dedicada a procesar información visual.

Cuando leemos, la parte visual de nuestro cerebro intenta crear una imagen mental de lo escrito, como si convirtiéramos un guion en una película[9]. El lenguaje concreto hace que sea más fácil crear esta película mental. No es sorprendente que los estudios muestren que los humanos procesamos el lenguaje concreto de manera más eficiente que el lenguaje abstracto[10].

Como vio en el ejemplo anterior, usar sujetos y verbos es una forma de hacer que la escritura sea concreta. Nuestro cerebro está preparado para observar a personas y objetos (sujetos) haciendo cosas (verbos) en el mundo que nos rodea. Cuanto más se acerca la escritura a este mundo visual, es más fácil para el cerebro del lector procesarla.

Otra forma de hacer que la escritura sea concreta es utilizar palabras específicas en lugar de imprecisas. Por ejemplo, en lugar de escribir: *abordar* un problema, escriba *solucionarlo, resolverlo o corregirlo*. En lugar de escribir que algo impacta a la organización, diga que la *mejora* o la *perjudica*. En lugar de:

> Nuestra organización está realizando una evaluación del potencial para la asignación de recursos adicionales.

Intente:

Estamos pidiendo más fondos al cuartel general.

Reemplace las palabras abstractas por palabras concretas siempre que sea posible.

La oración abstracta en ese último párrafo es un buen ejemplo del estilo burocrático de escritura que los escritores militares suelen usar, pero no deberían. La escritura burocrática, como su nombre lo indica, es densa y confusa. La gente imagina que el lenguaje burocrático suena culto, creíble y oficial. No es así.

Compare, por ejemplo, estos dos fragmentos: el primero de un informe del Departamento de Defensa sobre las novatadas, y el segundo del capitán Chris «Chowdah» Hill de la Marina de EUA sobre la filosofía de mando:

> Las novatadas violan la dignidad humana básica de un miembro del servicio, ponen en riesgo la listeza para el combate y el cumplimiento de la misión, debilitan la confianza dentro de sus filas y erosionan la cohesión dentro de la unidad. Cualquier incidente de novatadas es una afrenta a los valores del Departamento. El Departamento de Defensa se mantiene firme en su compromiso de evaluar continuamente sus políticas y procedimientos para prevenir, detectar, disuadir, abordar adecuadamente y, en última instancia, eliminar las novatadas en todas las Fuerzas Armadas[11].
>
> Las novatadas son estúpidas, degradantes y una pérdida colosal de tiempo. Al igual que el *bullying*, la agresión sexual y el acoso sexual, las novatadas no crean un ambiente en el que respetemos o valoremos al marinero. No proporcionan sentido de misión ni propósito a los marineros[12].

El fragmento simple y concreto de Hill es más corto, más claro y mucho más poderoso.

Por último, tenga cuidado con el lenguaje figurativo, como analogías y metáforas. El lenguaje figurativo trae imágenes concretas a la mente del lector que pueden ser útiles o no.

Un lenguaje figurativo bien colocado puede ayudar a los lectores a comprender un concepto complejo o abstracto. Por ejemplo, anteriormente en esta sección, utilicé la analogía de una película mental para describir cómo la parte visual de nuestro cerebro procesa la escritura.

Sin embargo, el lenguaje figurativo puede confundir en lugar de aclarar cuando trae imágenes irrelevantes a la mente del lector. Los peores infractores son los clichés: evítelos. Abandone los clichés como «no ser cuadrado», «recoger el fruto de la rama caída» y «poner las ideas en alto». De la misma manera, descarte los clichés deportivos trillados, como «la mejor defensa es un buen ataque», «sacar la casta» y «al tanteo». Estas imágenes irrelevantes dificultan que el lector se concentre en lo importante.

Utilice la voz activa

Probablemente sepa que la escritura del Ejército utiliza oraciones en voz activa. Éste es un buen consejo. Las oraciones en voz activa suelen ser breves y claras, mientras que las oraciones en voz pasiva pueden ser extensas e imprecisas. Las oraciones en voz activa siguen el patrón de oración de tipo SVO discutido anteriormente:

El soldado Jones trapeó el suelo.

Por el contrario, las oraciones en voz pasiva comienzan con el objeto y terminan con el sujeto o lo omiten:

El suelo fue trapeado por el soldado Jones.

El suelo fue trapeado.

La oración en voz activa es más corta que la segunda y más concreta que la tercera.

Por supuesto, usar la voz pasiva no siempre es incorrecto. De hecho, es la mejor opción cuando el sujeto es desconocido o poco importante, cuando el escritor desea cambiar el énfasis de la oración o cuando se expresa una verdad general[13].

No obstante, los escritores militares abusan de la voz pasiva con frecuencia, lo que da como resultado una redacción imprecisa y con exceso de palabras:

> Se definirá con más detalle la ubicación física de las regiones para ayudar a los SRAO (Actividades Recreativas Complementarias en el Extranjero) con sus planes de rotación. Las regiones recibirán una lista de todos sus puestos que pueden utilizarse con fines de rotación. Además, a cada región se le proporcionará una lista de organizaciones que están exentas del programa de regionalización. Se están implementando actualizaciones trimestrales a través de VTC (video teleconferencias) con el fin de ofrecer a las regiones un foro en el que recibirán información actualizada, presentarán sus

lecciones aprendidas y recibirán asistencia con sus problemas e inquietudes.
Se están desarrollando parámetros para ayudar a identificar las ventajas y desventajas del programa de regionalización. Los resultados de este nuevo requisito serán informados dos veces al año por cada región y se utilizarán para seguir desarrollando y mejorando el proceso[14].

Cuando se usa incorrectamente o en exceso, la voz pasiva desorganiza la escritura y confunde al lector sobre quién le está haciendo qué a quién. Aunque las oraciones en voz pasiva tienen su utilidad, la mayoría de las veces la voz activa es la mejor.

Ponga orden

Hablando de desorden, elimínelo. El desorden está compuesto por oraciones y palabras adicionales que no son necesarias para transmitir el mensaje. Es el hermano menor de los «seres queridos» que no fueron eliminados. Ninguno hace un trabajo útil[15]. Elimínelos.

La escritura militar es notoriamente desordenada, como en este ejemplo de la doctrina del Ejército de EUA:

> Un relevo en el lugar es una operación en la que, por orden de una autoridad superior, toda o parte de una unidad es reemplazada en un área por la unidad entrante y las responsabilidades de los elementos reemplazados, para la misión y la zona de operaciones asignada, se transfieren a la unidad entrante[16].

Son cincuenta y cuatro palabras para decir: «Un relevo es cuando una unidad reemplaza a otra». Incluso podríamos conservar algunos detalles: «Un relevo en el lugar es cuando una unidad se hace cargo de la misión y el área de otra». Aun así, la oración tiene la mitad de la longitud de la original.

Para eliminar el desorden hay que empezar por eliminar las palabras innecesarias. Cada palabra en su artículo debe ser necesaria para comunicar sus ideas. Pero si pone atención, se dará cuenta que muchas no lo son. Por ejemplo, las palabras adicionales en frases cotidianas:

> Es ~~muy~~ posible que tenga ~~plena~~ intención de admitir ~~libremente~~ su error.

O evasivas y pausas innecesarias:

> ~~Creo que es importante entender que~~ las unidades del Ejército necesitan buenos líderes.

O adjetivos y adverbios innecesarios:

> La artillería ~~extremadamente~~ efectiva destruyó ~~totalmente~~ a los atacantes pero dejó a los defensores con ~~muy~~ pocas municiones.

No importa de que tipo sea, arregle todo el desorden de la misma manera: elimínelo.

Si no está seguro de si alguna parte es contenido o desorden, intente la prueba del «trabajo útil»[17]. Reescriba el fragmento sin la palabra o frase en cuestión. Si puede eliminarla sin perder ni cambiar el significado del fragmento, lo que eliminó no estaba cumpliendo ninguna función útil. Elimínelo.

Simplifique

La escritura sencilla utiliza palabras comunes en oraciones cortas y directas. Por ejemplo, podríamos simplificar este fragmento de un reciente informe del Ejército:

> Tras amplias consultas con el Congreso, los líderes del Ejército están avanzando con una importante transformación de la estructura de la fuerza[18].

Simplificar la escritura lo hace más claro:

> Tras consultar al Congreso, el Ejército está cambiando la estructura de su fuerza.

Muchos escritores creen erróneamente que las palabras complicadas y las oraciones complejas hacen que la escritura sea *más* creíble. Lo cierto es que ocurre lo contrario. El lenguaje simple es más creíble que el lenguaje complejo porque los lectores pueden entenderlo. Un escrito complicado no sólo puede confundir a los lectores, sino que también puede hacerles sospechar que el escritor está usando un lenguaje sofisticado para ocultar ideas débiles.

La sencillez comienza con palabras sencillas. No utilice palabras largas cuando basta usar palabras cortas:

> Necesitamos ~~asistencia~~ ayuda porque no tenemos ~~suficiente~~ mucha ~~personal~~ gente.

La sencillez se aplica también a las frases. Esté atento a las preposiciones y frases preposicionales. Es fácil abusar de ellas y, a menudo, se pueden simplificar:

> Su informe de evaluación ~~fue un reflejó de su~~ reflejó su desempeño.
> ~~Es aconsejable~~ Proceder ~~con cautela~~ precavidamente.

Esté atento también a las nominalizaciones, especialmente a los verbos transformados en sustantivos. La profesora Helen Sword los llama «sustantivos zombis» porque la nominalización de los verbos les

quita vitalidad[19]. Los sustantivos zombis sin vida requieren otro verbo para hacerlos funcionar, lo que da como resultado una escritura innecesariamente extensa. Por ejemplo:

> Los entrenadores realizaron una evaluación de la unidad, sostuvieron una reunión con los líderes de la unidad y dieron una presentación de los resultados.

Los sustantivos zombis *evaluación*, *reunión* y *presentación* requieren que el escritor agregue los verbos: *realizaron*, *sostuvieron* y *dieron*. Aquí hay una reescritura:

> Los entrenadores evaluaron a la unidad, se reunieron con sus líderes de la unidad y presentaron los resultados.

Convertir los sustantivos zombis en verbos vivos hace que la oración sea más corta y simple.

Otra forma de simplificar es dividir las oraciones largas y confusas. Las oraciones largas no son necesariamente malas. Combinadas con otras más cortas, las oraciones largas dan variedad y ritmo a la escritura. Sin embargo, las cosas se vuelven confusas cuando los escritores incluyen demasiada información en una sola oración, como en este gigante de cincuenta y siete palabras:

> Por ejemplo, una línea de fuego coordinada —una línea más allá de la cual los medios convencionales de fuego directo de superficie a superficie y de apoyo de fuego indirecto pueden disparar en cualquier momento dentro de los límites del cuartel general establecido sin coordinación adicional, pero que no elimina la responsabilidad de coordinar el espacio aéreo requerido para llevar a cabo la misión (JP 3-09)— ilustra una medida de control permisiva[20].

Esta oración no sólo es larga, sino que separa el sujeto (línea de fuego coordinada) de su verbo (ilustra) con una interjección de cincuenta y siete palabras. Dividirla y mantener juntos los sujetos y los verbos mejora el fragmento:

> Una línea de fuego coordinada es un ejemplo de una medida de control permisiva. Es una línea más allá de la cual los medios de superficie a superficie pueden disparar sin coordinarse con el cuartel general que estableció la línea. Sin embargo, los medios de disparo aún deben coordinar el espacio aéreo para llevar a cabo la misión.

Las oraciones largas no son un delito, pero las oraciones confusas sí. Recuerde, sea siempre claro.

Por último, además de que una escritura sencilla ayuda al lector, también ayuda a los escritores a cometer menos errores. Las palabras simples son fáciles de deletrear y difíciles de usar incorrectamente. Las oraciones cortas y directas son fáciles de escribir y tienen menos probabilidades de tener errores de puntuación y gramática. Escribir de forma sencilla es bueno para todos.

Corrección de textos

La corrección de textos viene después de la revisión y la edición. Implica encontrar y corregir errores de gramática, ortografía y puntuación. Esto es importante. Si su artículo es descuidado, los editores también pueden asumir que su pensamiento es descuidado.

Irónicamente, la mejor manera de corregir no es leyendo sino escuchando. Lea su artículo en voz alta o use un software que cambie de texto a voz y lo haga por usted (yo uso la función leer en voz alta de Microsoft Word). Sus oídos captarán errores que sus ojos pasarán por alto.

Revise su trabajo dos veces con un software (yo prefiero Grammarly y Microsoft Word Editor). Sin embargo, no asuma que el software siempre es correcto. Usted conoce su artículo mejor que la computadora.

Por último, confíe en su oído. Si suena correcto, probablemente lo sea. Escribir un gran artículo no requiere una licenciatura en literatura. Usted sabe todo lo que necesita saber sobre el idioma. No se preocupe por los participios colgantes, los modificadores adverbiales ambiguos y los infinitivos divididos. No tengo idea de qué son esas cosas, pero aun así logré escribir este artículo.

Si le preocupa cometer errores gramaticales graves, pídale a uno o dos amigos que lo lean. Para obtener consejos sobre retroalimentación, consulte el artículo «A Writer's Guide to Giving and Receiving Feedback» («Una guía del escritor para dar y recibir retroalimentación»), de Rebecca Segal[NT1], incluido en la edición especial de 2024 de *Military Review*[21]. Recuerde, el objetivo no es un lenguaje perfecto, sino brindarle al lector un artículo útil y claro.

NT1: El artículo (en inglés) «A Writer's Guide to Giving and Receiving Feedback», de la Cpt. Rebecca Segal, puede ser accedido en https://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/English-Edition-Archives/Professional-Military-Writing/Giving-Receiving-Feedback/.

Una última palabra

Reescribir es el secreto para escribir bien. La reescritura convierte los primeros borradores en artículos pulidos y dignos de publicar. Comienza con la revisión, que mejora las partes principales: tesis, estructura y párrafos. El siguiente paso es editar para mejorar las partes pequeñas: oraciones y palabras. El paso final, la corrección de textos, arregla cualquier problema de corrección restante. Reescribir ayudará a que su artículo sea tan claro y convincente como las ideas que lo inspiraron. ■

Notas

1. William Zinsser, *On Writing Well: The Classic Guide to Writing Nonfiction*, 6.ª ed. (New York: Harper Perennial, 1998), 84.

2. *Ibid.*, 84-85.

3. Arthur Quiller-Couch, «On Style», in *On the Art of Writing: Lectures Delivered in the University of Cambridge, 1913–1914* (New York: GP Putnam's Sons; Cambridge: University Press, 1916), cap. 12, publicado nuevamente en línea por Bartleby, https://www.bartleby.com/190/12.html.

4. Brandon Royal, *The Little Red Writing Book*, 1.ª ed. (Cincinnati: Writer's Digest Books, 2007), 22-25.

5. Zachary Griffiths, «How to Write a Book Review», *Military Review* 104, n.º SE-02 (2024): 35-42.

6. Nora Bacon, *The Well-Crafted Sentence: A Writer's Guide to Style*, 2.ª ed. (Boston: Bedford/St. Martins, 2013), 36-37.

7. Department of the Army, «Army Force Structure Transformation» (white paper, Washington, DC: Department of the Army, 27 de febrero de 2024), 1, https://api.army.mil/e2/c/downloads/2024/02/27/091989c9/army-white-paper-army-force-structure-transformation.pdf.

8. Jon H. Kaas y Pooja Balaram, «Current Research on the Organization and Function of the Visual System in Primates», *Eye and Brain* 6, n.º S1 (23 de septiembre de 2014): S1, https://doi.org/10.2147/EB.S64016.

9. Steven Pinker, *The Sense of Style: The Thinking Person's Guide to Writing in the 21st Century*, reedición (New York: Penguin Books, 2015), cap. 2.

10. Dawei Wei y Margaret Gillon-Dowens, «Written-Word Concreteness Effects in Non-Attend Conditions: Evidence from Mismatch Responses and Cortical Oscillations», *Frontiers in Psychology* 9 (13 de diciembre de 2018), https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02455; F. Jessen *et al.*, «The Concreteness Effect: Evidence for Dual Coding and Context Availability», *Brain and Language* 74, n.º 1 (agosto de 2000): 103-12, https://doi.org/10.1006/brln.2000.2340.

11. Department of Defense, *Fiscal Year 2020 Annual Report for Hazing Prevention and Response in the Armed Forces* (Washington, DC: Department of Defense, 29 de diciembre de 2020), 5, https://diversity.defense.gov/Portals/51/Documents/2020%20Hazing%20Report.pdf?ver=SLxnclletkR8avmjQD1SzQ%3D%3D.

12. Gail Barnes, «#Leaders need to be into the #morale building business. It's not as much about time off and cookies, although they're super helpful. …», LinkedIn, accedido el 31 de mayo de 2024, https://www.linkedin.com/posts/gailbarnes_the-way-of-the-warrior-sailor-activity-7167269165798547456-r9j8/. Incluido en la publicación de Barnes, consulte la página 15 de *The Way of the Warrior Sailor: A Command Philosophy for CVN 69* de Christopher Hill.

13. Lane Greene, *Writing with Style: The Economist Guide* (New York: Simon and Schuster, 2023), 39-41.

14. Andrea Williams, «Army Acquisition Corps (AAC) Regional Rotation Program» (documento informativo, Rock Island Arsenal, IL: Army Sustainment Command, 2 de mayo de 2006), https://asc.army.mil/docs/divisions/acd/Info_Papers.pdf.

15. Zinsser, *On Writing Well*, 16-17.

16. Army Doctrine Publication (ADP) 3-90, *Offense and Defense* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], 2019), 5-4, https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/pdf/web/ARN18377_ADP%203-90%20FINAL%20WEB.pdf.

17. Zinsser, *On Writing Well*, 16-17.

18. Department of the Army, «Army Force Structure Transformation», 4.

19. Helen Sword, «Zombie Nouns», *Opinionator* (blog), *New York Times* (sitio web), 23 de julio de 2012, https://archive.nytimes.com/opinionator.blogs.nytimes.com/2012/07/23/zombie-nouns/.

20. ADP 5-0, *The Operations Process* (Washington, DC: US GPO, 2019), 2-5, https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/pdf/web/ARN20305_ADP%205-0%20FINAL%20WEB.pdf.

21. Rebecca Segal, «A Writer's Guide to Giving and Receiving Feedback», *Military Review* 104, n.º SE-02 (2024): 94-99.

Military Review
Revista Profesional del Ejército de EUA | Edición Hispanoamericana



El 31 de octubre de 2024, el coronel Roque G. Zevallos Roncagliolo finalizó su misión como Oficial de Enlace del Ejército Peruano ante el Centro de Armas Combinadas del Ejército de EUA y como Asesor de *Military Review* en Fort Leavenworth, Kansas. Durante sus dos años allí, el coronel Roque G. Zevallos Roncagliolo realizó numerosas contribuciones a la edición hispanoamericana de *Military Review*, enriqueciendo así la calidad de los artículos publicados.

Tras su regreso al Perú, el coronel Zevallos asumió su nuevo puesto como jefe del negociado de inversiones en el Comando General de Apoyo del Ejército del Perú (COGAE). El personal de *Military Review* desea aprovechar esta oportunidad para expresar su agradecimiento al coronel Roque G. Zevallos Roncagliolo por su labor en el desempeño de sus funciones. Nos despedimos y le deseamos pleno éxito en su nuevo destino profesional y le expresamos nuestros más sinceros deseos de felicidad a su familia.