

Contenido exclusivo en línea llegara próximamente a Army University Press. La expansión de nuestra presencia digital proveerá más contenido para nuestros lectores, oportunidades adicionales para nuestros colaboradores y una mejor función de búsqueda para llevar a cabo investigaciones. Las nuevas funciones estarán disponibles en breve. Búsquenos en: <http://www.armyupress.army.mil>



ARMY UNIVERSITY  
PRESS



<http://militaryreview.army.mil>

PB-100-17-04/05/06

Headquarters, Department of the Army

PIN: 201127-000

Approved for public release; distribution is unlimited

# Military Review

REVISTA PROFESIONAL DEL EJÉRCITO DE EUA

SEGUNDO TRIMESTRE 2017



## ¿Necesita Estados Unidos un enemigo? p3

Dominic Tierney

## Operaciones Especiales p20

Mayor Cristián Lauriani, Ejército de Chile

## Cómo desarrollar la letalidad digital p73

Capitán Jonathan Stafford, Ejército de EUA

CENTRO DE ARMAS COMBINADAS, FUERTE LEAVENWORTH, KANSAS

### 3 ¿Necesita Estados Unidos un enemigo?

Los estadounidenses necesitan algo por lo que luchar—antes de que encuentren a alguien contra quien luchar

**Dominic Tierney**

*Hay numerosas explicaciones para la discordia actual en Estados Unidos, que van desde la globalización hasta la fragmentación de las comunidades estadounidenses. Sin embargo, existe un gran factor que se ignora en gran parte: la carencia de una amenaza extranjera. Las amenazas externas pueden unificar a poblaciones diversas.*

### 11 La Operación Sangaris

Un estudio de caso sobre la intervención militar limitada  
**Mayor Rémy Hémez, Ejército francés**

*La Operación Sangaris no resolvió la crisis en la República Centroafricana, pero ayudó a evitar el genocidio, impulsó el proceso de desarme mientras fomentaba una estructura administrativa emergente y restauró el suministro de bienes esenciales—todos estos éxitos con un número de bajas relativamente bajo.*

### 20 Operaciones Especiales

Una respuesta multidimensional al problema de seguridad multidimensional de Latinoamérica  
**Mayor Cristián Lauriani, Ejército de Chile**

*La Organización de Estados Americanos en el año 2003, durante la Conferencia Especial de Seguridad, celebrada en México, establece la Declaración sobre Seguridad en las Américas. En dicha oportunidad, los estados miembros, se comprometieron a enfrentar los problemas de seguridad que afectan a la región con un enfoque multidimensional militares y civiles.*



**Foto de portada:** Operación ejecutada por las Fuerzas Especiales de Colombia en el departamento del Cauca (2016). Fuente: Ejército de Colombia

## 31 La redacción

Una manera de maximizar los retornos de la inversión por parte del Ejército en la capacitación del soldado  
Mayor Hassan Kamara, Ejército de EUA

*Al hacer énfasis en la redacción, el Ejército puede mejorar la capacidad, innovación y pensamiento crítico del soldado—en este artículo se sugiere cómo y se exponen maneras en que el Ejército puede hacer que los soldados redacten más y mejor.*

## 39 La innovación de liderazgo en el Cuerpo de Adiestramiento de Oficiales de la Reserva y el futuro de la fuerza

Coronel Andrew Morgado, Ejército de EUA

*El Comando de cadetes del Ejército produce más de 70 por ciento del total del cuerpo de oficiales a través de sus programas, y proporciona un terreno fértil para crecer al Ejército de mañana. Este aporte a la fuerza constituye una parte significativa de los líderes que impulsarán este cambio en la fuerza.*

## 47 La preparación de inteligencia compleja del campo de batalla en las operaciones antiterroristas ucranianas

Victor R. Morris

*Esta experiencia sirve como un estudio de caso sobre cómo las planas mayores y los equipos de mando a nivel de compañía multifuncionales pueden mejorar el proceso de definición (framing) de problemas, comprender los problemas relevantes en todos los niveles e informar la planificación de las operaciones.*

## 57 La necesidad de un oficial encargado del análisis político y de política en el nivel brigada

Mayor Adam Scher, Ejército de EUA

*La falta de comprensión política redujo nuestra capacidad para con nuestros socios de asesorarlos y asistirlos cuando nuestras contrapartes hacían preguntas sobre las dinámicas regionales y temas globales con los que no estábamos familiarizados, o por los que no teníamos una apreciación.*

# Military Review

THE PROFESSIONAL JOURNAL OF THE U.S. ARMY

Segundo Trimestre 2017 Tomo 72 Número 2  
Professional Bulletin 100-17-04/05/06  
Authentication no. 1632207

Comandante, Centro de Armas Combinadas: Teniente general Michael Lundy

Editora Jefe de Military Review: Teniente coronel Erica L. Cameron

Editor Jefe, Edición en inglés: William M. Darley

Editor Jefe, Ediciones en Idiomas Extranjeros: Miguel Severo

Gerente de Producción: Mayor Steven Miller

Administración: Linda Darnell

## Ediciones en Idiomas Extranjeros

Diagramador/Webmaster: Michael Serravo

Traductor Asistente: Emilio Meneses

## Edición Hispanoamericana

Traductora/Editora: Albis Cordero

Traductor/Editor: Ronald Williford

## Edición Brasileña

Traductor/Editor: Shawn A. Spencer

Traductora/Editora: Flavia da Rocha Spiegel Linck

## Asesores de las Ediciones Iberoamericanas

Oficial de Enlace del Ejército Brasileño ante el CAC y Asesor de la Edición Brasileña: Coronel Danilo Mota Alencar

Oficial de Enlace del Ejército de Chile ante el CAC y Asesor de la Edición Hispanoamericana: Teniente coronel Mauricio Alejandro Rojo Fuentes

Oficial de Enlace del Ejército de Chile ante el CAC y Asesor de la Edición Hispanoamericana: Teniente coronel Mauricio Alejandro Rojo Fuentes

Military Review--Publicada trimestralmente en inglés, español y portugués, por el Centro de Armas Combinadas (CAC) del Ejército de EUA, Fte. Leavenworth, Kansas.

Los fondos para su publicación han sido autorizados por el Departamento del Ejército con fecha 12 de enero de 1983.

Porte pagado por circulación controlada en Leavenworth, Kansas 66048 y Kansas City, Missouri 64106. Teléfono en EUA: (913) 684-9338, FAX (913) 684-9328.

Correo Electrónico (E-Mail) [usarmyleavenworth.tradoc.mbx.military-review-public-em@mail.mil](mailto:usarmyleavenworth.tradoc.mbx.military-review-public-em@mail.mil). La Military Review puede ser leída también en la Internet, en el website: <http://militaryreview.army.mil>.

Los artículos en esta revista aparecen en el índice de PAIS (Servicio Informativo de Asuntos Públicos), Índice de Idiomas Extranjeros.

Las ideas expuestas en esta revista son propias de los autores y, a menos que se indique lo contrario, no reflejan necesariamente las opiniones del Departamento de Defensa ni de sus agencias.

Military Review Hispano-American (in Spanish) (US ISSN 0193-2977) (USPS 009-355) is published quarterly by the U.S. ARMY, CAC, Ft. Leavenworth, KS 66027-2348.

Periodical paid at Leavenworth, KS 66048, and additional mailing offices. POSTMASTER: Send address corrections to Military Review, 290 Stimson Ave., Fort Leavenworth, KS 66027-2348.

**Mark A. Milley—General, United States Army Chief of Staff**

Official: 

Gerald B. O'Keefe—Administrative Assistant to the Secretary of the Army

## 65 En contra de la burocracia

**Richard Adams, Dr. en Filosofía**

*La centralización burocrática significa que la información desde el lugar de los eventos es transmitida hacia arriba, a la comandancia, que emite la guía. Esto disuelve la autonomía de las personas y, según señala Jim Storr, es fundamentalmente poco constructiva...*

## 73 Cómo desarrollar la letalidad digital

**Capitán Jonathan Stafford, Ejército de EUA**

*Si bien hay muchas diferencias entre los sistemas de armas letales tradicionales y los sistemas digitales, una diferencia clave entre estos es que no ha habido un programa establecido para que los sistemas digitales tomen individuos sin adiestrar y los adiestre para operar al estándar como un equipo, sección y unidad.*

## 80 El batallón de vigilancia y reconocimiento operacional

**Capitán Brian Fitzgerald, Ejército de EUA**

*Las compañías de vigilancia de largo alcance (LRS) son la capacidad de vigilancia orgánica, persistente y más confiable de las fuerzas convencionales. Desbandar la LRS quita la última formación de vigilancia operacional dedicada que está disponible a los comandantes de cuerpo de ejército y de fuerza de tarea conjunta.*



Imagen: Un avión tipo F/A-18E *Super Hornet* en la cubierta de vuelo del portaaviones USS Harry S. Truman. (Foto: Flickr/Departamento de Defensa de EUA)

# ¿Necesita Estados Unidos un enemigo?

Los estadounidenses necesitan algo por lo que luchar—antes de que encuentren a alguien contra quien luchar

Dominic Tierney

*Del periódico The National Interest, publicado en línea en inglés 19 de octubre de 2016.*

**E**n el primer siglo a. C., el historiador romano Salustio escribió que la república había descendido en una discordia interna debido a la destrucción de su enemigo, Cartago, en la Tercera Guerra Púnica. El miedo del enemigo, o *metus hostilis*, produjo la cohesión interna. Sin un adversario, los romanos apuntaron sus navajas hacia dentro: «cuando se libraron las mentes de las personas de este miedo [de Cartago], el libertinaje y arrogancia naturalmente surgieron».

Algo similar puede estar ocurriendo hoy en día. Hay numerosas explicaciones para la discordia actual en Estados Unidos, que van desde la globalización hasta la fragmentación de las comunidades estadounidenses. Sin embargo, existe un gran factor que se ignora en gran parte: la carencia de una amenaza extranjera. Las amenazas externas pueden unificar a poblaciones diversas. Los psicólogos han demostrado que las personas rápidamente se forman en «grupos internos» y «grupos externos» (nosotros contra ellos), ya sean dos equipos deportivos compitiendo en un juego o dos naciones en una guerra. El deseo de la protección mutua y, a veces, de venganza, puede reducir enemistad entre los miembros del grupo interno y crear una mentalidad «uno para todos».

Un adversario amenazante también puede reforzar un sentido de identidad nacional. Karl Deutsch, teórico político de la Universidad de Harvard, describió a la nación como «un grupo de personas unidas por una perspectiva errada del pasado y un odio de sus vecinos». Según el politólogo Clinton Rossiter, «no hay nada como un enemigo, o simplemente un vecino considerado desagradablemente distinto en valores políticos y atributos sociales, para acelerar una nación en el curso de autoidentificación o ponerlo de nuevo en este rumbo cuando se desvía [del mismo]».

El rol de peligro extranjero en la cultivación de un sentido de identidad nacional podría ser especialmente importante en Estados Unidos. La autoidentificación de Estados Unidos no se basa en un patrimonio antiguo compartido, sino en un conjunto de ideales políticos: el credo de derechos individuales y la democracia. Esta es una base frágil para la unidad en un país del tamaño de un continente, poblado por masas apiñadas de todo el mundo. La existencia del *otro* podría ser esencial para afirmar la identidad estadounidense y reforzar un sentido de singularidad política.

La historia estadounidense es un cuento que vacila de un lado para otro entre las *épocas de amenaza* y *épocas de seguridad*, basado en el grado de peligro externo. Durante las épocas de amenaza, el oponente es el pensamiento preocupante. Las políticas externas e internas se consideran a través de esta perspectiva de competición. Las épocas de amenaza acentúan el límite entre el grupo interno estadounidense y el grupo externo enemigo. Dentro del límite, existe un mayor sentido de identidad nacional. Los estadounidenses apoyan al Presidente y confían más en las instituciones nacionales. Aumenta la cohesión social y podrían aliviarse las divisiones raciales, políticas o económicas entre los que se esfuerzan conjuntamente por la causa. Para las minorías dentro del límite interno, pueden existir nuevas oportunidades para el progreso social. Mientras tanto, las guerras que ocurren durante las épocas de amenaza son las cruzadas titánicas de la historia estadounidense, que normalmente reciben gran apoyo público.

Sin embargo, también hay un lado más oscuro de las épocas de amenaza. La unidad de grupo interno podría convertirse en una conformidad sofocante. Ante una amenaza extranjera, el poder podría ser centralizado en la Casa Blanca, ya que los estadounidenses priorizan la seguridad sobre la libertad. Y pobres de aquellos que se encuentren en el lado equivocado de la batalla. Los estadounidenses serán intolerantes a la disensión de los conciudadanos que cuestionan la amenaza. Los derechos de los estadounidenses que se identifican con el adversario podrían ser aplastados. Y, frecuentemente, se considera al oponente como una sola entidad malévolas, con poca distinción hecha entre los combatientes y civiles. Si estalla la guerra, los activistas estadounidenses podrían luchar con una furia terrible, considerando a los civiles enemigos como blancos en la búsqueda de la victoria total y retribución contra malhechores.

Por el contrario, durante las épocas de seguridad, Estados Unidos pierde su enfoque preocupante y el pueblo dirige su atención a los asuntos internos. Los límites entre el grupo interno y grupo externo comienzan a desvanecerse. Los estadounidenses están menos seguros de su identidad nacional. La cohesión social podría ser reemplazada por una atmósfera problemática. Las personas llegan a ser más desconfiadas de las instituciones nacionales, incluyendo la presidencia. Durante estas épocas, el blanco de las intervenciones militares son amenazas amorfas o emergencias humanitarias, y



John Jay, autor de *Federalist* Número 2.

estas intervenciones frecuentemente implican el desarrollo nacional y tienden a ser impopulares.

Pero las épocas de seguridad también exhiben un lado positivo. En primer lugar, los estadounidenses están relativamente protegidos de peligro. Además, disolución del límite entre el grupo interno y el grupo externo podría producir más tolerancia de voces radicales o escépticas. Entretanto, es menos probable que se luchen las operaciones militares como cruzadas ardientes y hay más autocrítica de las acciones de EUA, por ejemplo, admitir la comisión de posibles crímenes de guerra.

Sin duda alguna, estas descripciones representan generalizaciones amplias y las tendencias no son absolutas. En cada período, muchas personas no siguen la actitud prevista. No obstante, las épocas captan algunas características distintivas de Estados Unidos mientras fluctúan las amenazas extranjeras. Un breve estudio de la historia estadounidense demuestra que, si bien las épocas de amenaza y seguridad no se repiten, sí

riman—con consecuencias importantes en lucha entre Hillary Clinton y Donald Trump.

A fines del siglo XVIII, las colonias estadounidenses estaban divididas por una amplia gama de asuntos sociales y económicos y eran protectoras de sus identidades individuales y soberanía. Pero la amenaza británica causó que estas colonias distintas se unieran. Como John Jay escribió en *Federalist* Nro. 2, «Las aprensiones bien fundamentadas de peligro causaban que el pueblo estadounidense formara el memorable Congreso de 1774». La Declaración de Independencia en 1776 recontó los «repetidos agravios y usurpaciones» de Gran Bretaña, «todos teniendo como objetivo directo el establecimiento de una Tiranía absoluta». Las colonias formaron una alianza imperfecta, peleando entre sí sobre contribuciones de dinero y efectivos. Sin embargo, el nivel de cohesión logrado era aproximadamente proporcional al peligro percibido. «Únete o muere», era el eslogan de la época revolucionaria. O, como Benjamin Franklin lo describió, «de hecho, debemos mantenernos unidos o, indudablemente, seremos ejecutados separadamente en la horca».

Después de que se logró la independencia, las amenazas extranjeras motivaron el impulso para establecer una autoridad central fuerte, que culminó en la elaboración de la Constitución de EUA en 1787. España cerró el río Misisipi a la navegación estadounidense y Gran Bretaña mantuvo puestos armados a lo largo de los Grandes Lagos en violación del tratado de paz de 1783. Los piratas amenazaron a buques mercantes estadounidenses y los nativos estadounidenses atacaron a los colonos en el noroeste. En *Federalist* Nro. 4, Jay escribió que las colonias independientes no podrían establecer ejércitos ni flotas, mientras que una «Unión» sí podría «emplear los recursos y poder del conjunto para [...] la defensa». La época de amenaza también produjo medidas represivas sobre las libertades civiles de percibidos enemigos internos. En 1798, el miedo de Francia llevó a las Leyes de Extranjería y Sedición (Alien and Sedition Acts), que permitieron la deportación de no ciudadanos procedentes de naciones hostiles y prohibieron la publicación de ataques maliciosos contra el Presidente o el Congreso.



Un enfrentamiento naval de la Guerra Civil de EUA entre los buques de Guerra blindados Monitor y Merrimac, 9 de marzo de 1862, en Hampton Roads, cerca de Norfolk, Virginia, EUA.

Durante las primeras décadas del siglo XIX, la época de amenaza cedió el paso a una época de seguridad. Estados Unidos logró una posición de inmunidad estratégica, protegido por grandes océanos, y fortalecido por una población y economía rápidamente crecientes. Como observó Abraham Lincoln en su discurso de Liceo de 1838,

Todos los ejércitos de Europa, Asia y África combinados, con todo el tesoro del mundo (salvo el nuestro) en su fondo bélico; con un Bonaparte como comandante, no podrían por la fuerza, beber del río Ohio, ni dejar una huella en las montañas Blue Ridge aunque lo intentaran por mil años.

Pero fue precisamente esta falta de un enemigo que puso al descubierto la división seccional y preparó el terreno para la Guerra Civil. En el mismo discurso, Lincoln predijo, «Si la destrucción será nuestro destino, nosotros mismos tenemos que ser su autor y terminador». Sin un peligro extranjero para ocupar sus pensamientos, los estadounidenses se centraron en las brechas internas, especialmente en la esclavitud. En vísperas de la Guerra Civil, el Secretario de Estado de EUA aun sugirió declarar la guerra contra Francia y España para crear deliberadamente un enemigo unificador para evitar la desunión. Si Estados Unidos fuera atacado por un poder extranjero, «las colinas de Carolina del Sur

verterían su población en el rescate de Nueva York».

Con el asalto en el Fuerte Sumter, Estados Unidos entró en una época de grave peligro. Por definición, la Guerra Civil era una amenaza interna. Pero la Confederación, de hecho, también era un Estado extranjero que formó ejércitos, circuló su propia moneda y escribió una constitución. La gran lucha a veces ensanchó las divisiones en el Norte, por ejemplo, los fracasos militares y la presión por la emancipación llevaron al auge de los «Copperheads» o demócratas de paz que instaron un acuerdo negociado. Pero en un sentido más amplio, la amenaza presentada por la Confederación llevó a que gran parte de la opinión

pública en el Norte se unificara a favor de una cruzada que aplastaría a la Confederación y destruiría su sistema de esclavitud por completo. Por primera vez en la historia de EUA, la bandera estadounidense decoró iglesias, fachadas de tienda y casas. «Los conservadores más fríos se levantaron hacia el frente», dijo John Hay, el secretario de Lincoln, «y los radicales más desenfrenados se mantuvieron al ritmo de la nueva música».

Para muchos en el Norte, la lucha común ayudó a superar las divisiones raciales y otras. El compromiso extraordinario de los negros a la causa (10 por ciento del Ejército de la Unión era afroamericano) causó que muchos en el Norte reevaluaran sus opiniones sobre la raza y los negros progresaron mucho a través de la emancipación y derecho a votar. Sin embargo, aquellas en el otro lado del límite provocaron la ira de los cruzados—especialmente los soldados y civiles de la Confederación. Con el paso del tiempo, la campaña de la Unión se parecía más a una guerra total, debido a la destrucción de pueblos, molinos y reservas de alimentos en muchas partes del Sur por parte de las fuerzas de la Unión.

En términos generales, la Confederación unió a los combatientes de la Unión y produjo un sentido más agudo de identidad colectiva. En su primer

discurso inaugural en 1861, Lincoln usó la palabra «Unión» veinte veces y nunca dijo «nación». Dos años más tarde, en su Discurso de Gettysburg, usó «nación» cinco veces y nunca dijo «unión». El poeta e historiador Carl Sandburg observó que antes de la Guerra Civil, las personas decían que Estados Unidos *son*, pero después, dijeron que Estados Unidos *es*.

Cuando se disipan las amenazas, reaparecen y se amplían las divisiones internas. En la época Posguerra Civil disminuyó el peligro externo y se fragmentó la unidad dentro de la coalición victoriosa. Durante la Reconstrucción del Sur, las tropas de EUA desempeñaron funciones de mantenimiento de paz en la antigua Confederación, estableciendo nuevos gobiernos, supervisando elecciones y protegiendo los derechos de los exesclavos. Dentro de pocos años, gran parte de la opinión en el Norte consideró la Reconstrucción como un embrollo sin fin. En 1871, en el periódico *New York Times* se dijo que «solo la mención de [la Reconstrucción] casi produce náuseas». Se desintegró la coalición para la protección de los derechos de los negros, se abandonó la misión de desarrollo nacional en el Sur y resurgió la hegemonía racial de los blancos.

El período de seguridad y fraccionamiento continuó hasta los finales del siglo XIX. El historiador Richard Hofstadter describió una «crisis psíquica» en la década de 1890, provocada por la depresión de 1893, el fin de la época de colonización en el oeste del continente, el auge del movimiento populista y la elección divisiva de 1896, así como «una agresividad inquieta, un deseo de estar seguro de que el poder y vitalidad de la nación no iba en disminución». Esta crisis levantó el ánimo de los estadounidenses para luchar la Guerra entre España y los Estados Unidos en 1898 y recuperar el espíritu unificador de 1865.

La época de seguridad se acabó repentinamente cuando Estados Unidos entró en la Primera Guerra Mundial en 1917. Una combinación de miedo, enojo, idealismo y un mecanismo gubernamental de propaganda sofisticado produjo un efecto unificador profundo. En el periódico *The Nation*, se describió un «renacimiento del patriotismo estadounidense», con banderas ondeadas en todas partes del país. Muchos expacifistas fueron abrumados por el romanticismo de la campaña y apoyaron la guerra que acabaría con todas las guerras.

Para las personas que resistieron la cruzada gloriosa, el precio fue muy alto. Después de que el senador Robert La Follette votara en contra de la guerra, se ahorcó una efigie suya y sus detractores sugirieron que se uniera al parlamento alemán (*Reichstag*).

A simple vista, la década de 1920 parece ser una excepción, cuando disminuyeron las amenazas extranjeras, pero los estadounidenses todavía seguían unificados, buscando lo que Warren Harding denominó la «normalidad». Sin embargo, la realidad fue mucho más inquietante. David J. Goldberg intituló su historia de los años 1920 *Discontented America* (América descontenta). La gran cruzada de 1917-18 acabó en una victoria militar pero no en el triunfo idealista que Woodrow Wilson había prometido, y rápidamente llegó la desilusión. Los estadounidenses dirigieron su atención hacia dentro y los años de entreguerras fueron caracterizados por el antagonismo abierto entre el sector comercial y los trabajadores, el grupo Ku Klux Klan e inmigrantes, internacionalistas y aislacionistas, liberales y conservadores, así como los Mojados y Secos que lucharon en contra de la Prohibición.

Durante los años 1940, el péndulo de amenaza osciló de nuevo y Estados Unidos entró un período de grave peligro en la Segunda Guerra Mundial y los comienzos de la Guerra Fría. La seguridad estadounidense fue amenazada por los grandes poderes de Alemania, Japón y la Unión Soviética, así como por nuevas tecnologías, incluyendo los bombarderos de largo alcance, misiles y armas nucleares, que directamente amenazaron al territorio nacional. Como era de esperar, las décadas de 1940 y 1950 fueron un período de unidad social relativa. A pesar de cientos de miles de bajas, el apoyo popular para la Segunda Guerra Mundial seguía siendo fuerte en toda la guerra. Los estadounidenses estaban dispuestos a quitar las restricciones sobre las fuerzas armadas para ganar y demostraron poca preocupación con civiles enemigos siendo el blanco a través de bombardeos en masa de las ciudades alemanas y japonesas.

La atmósfera de unidad continuó durante el «consenso de la Guerra Fría» de los años 1950, cuando había amplio acuerdo entre los republicanos y demócratas que el país estaba en medio de una lucha global contra un adversario comunista dedicado a la conquista mundial. La Guerra de Corea (1950-53) resultó ser impopular cuando se estancó en una costosa paralización, pero no había un movimiento antiguerra de gran

escala o cuestionamiento serio de la estrategia general de contención.

Como era el caso en la Guerra Civil, una amenaza externa puede fortalecer los derechos de las minorías—siempre que luchan para el grupo interno estadounidense. En 1943, Washington rescindió la Ley de Exclusión China de 1882, que prohibía casi toda la inmigración china a Estados Unidos y prevenía que los inmigrantes chinos se convirtieran en ciudadanos nacionalizados. La campaña contra la ideología nazi y la alianza con China proporcionaron el ímpetu para poner fin a una política explícitamente racista. Del mismo modo, la Guerra Fría fue un factor principal en la decisión de 1945 de la Corte Suprema, *Brown v. Board of Education*, que declaró que la segregación racial de las escuelas públicas era inconstitucional. El Ministerio de Justicia presentó un informe amicus curiae a favor de la desegregación que se centró exclusivamente en los efectos negativos de política exterior de la discriminación racial. Estados Unidos estaba compitiendo con la URSS por la alianza de los países recientemente descolonizados: «La discriminación racial es materia prima para la propaganda comunista».

Sin embargo, les fue mal a los grupos relacionados con el enemigo, incluyendo los estadounidenses de origen japonés que fueron detenidos durante la Segunda Guerra Mundial y los comunistas sospechosos que fueron encarcelados o que perdieron sus trabajos durante la era de Joseph McCarthy. En 1951, la Corte Suprema mantuvo la sentencia de miembros del Partido Comunista por la planificación del derrocamiento violento de Estados Unidos, en base a que sus miembros habían leído y discutido obras de Karl Marx y Josef Stalin que abogaron por la revolución. Esta decisión puede parecer estar en discordia extrema con la decisión *Brown v. Board of Education*, porque el primer caso disminuyó los derechos de personas, mientras que el segundo caso extendió los derechos de personas. Sin embargo, estas decisiones eran dos caras de la misma moneda de la Guerra Fría: apoyar a los estadounidenses dentro del límite del grupo interno y enfocarse en los antiestadounidenses fuera del límite, para llevar a cabo más eficazmente la competencia global.

A mediados de los 60, la severidad de las amenazas extranjeras de EUA comenzó a disminuir. En las secuelas de la Crisis de los Misiles en Cuba, las superpotencias estabilizaron las relaciones y reconocieron

eficazmente la legitimidad de cada una. En 1963, Washington y Moscú establecieron una línea directa para comunicarse y firmaron un Tratado parcial para suspender las experimentaciones nucleares. Había un acuerdo tácito sobre las normas básicas de coexistencia pacífica, incluyendo una prohibición de usar las armas nucleares, salvo como último recurso. Los estadounidenses comenzaron a cuestionar la naturaleza monolítica del comunismo y ver oportunidades para aprovechar la brecha entre China comunista y la URSS.

La mejora en las relaciones entre las superpotencias debilitó el consenso de la Guerra Fría y amplió las divisiones políticas en EUA, facilitando el auge del movimiento contra la Guerra de Vietnam. Mientras se cuestionaban las certidumbres de la Guerra Fría, desaparecieron las líneas entre el grupo interno y el grupo externo, creando más discordia para las personas dentro del límite, pero también nuevas oportunidades para los detractores radicales que se habían quedado al margen del límite y estaban excluidos del debate social.

En los años 1980's y 90's, las amenazas extranjeras de Estados Unidos disminuyeron dramáticamente; se acabó la Guerra Fría y la Unión Soviética cayó. Este cuento no fue del todo alegre porque las presidencias de Bill Clinton, George W. Bush y Barack Obama eran caracterizadas por la disensión realizada. «Vamos a hacer un daño terrible a ustedes» dijo el politólogo soviético Georgy Arbatov: «Vamos a privarles de su enemigo». Los años 1990 eran un tiempo de paz y prosperidad—pero también de incertidumbre y confusión sobre el lugar de Estados Unidos en el mundo. De manera parecida a los «locos años veinte», la carencia de una amenaza externa significó que no existía una comprensión común de lo que definía el interés nacional. Las intervenciones contra peligros ambiguos o distantes, o en búsqueda de objetivos humanitarios, en Somalia, Haití, Bosnia y Kosovo, resultaron impopulares con el público y el Congreso republicano. La confianza en las instituciones se deterioró. La política llegó a ser más agudamente partidaria y el presidente Clinton fue sometido a un proceso de destitución por una Cámara de Representantes republicana (pero absuelto por un Senado democrático).

Estados Unidos pareció entrar en una época de amenazas después del 11-S. El presidente George W. Bush describió «años de serenidad relativa, años de reposo, años de sabático y entonces llegó un día de



Un bombero de la Ciudad de Nueva York llama a 10 rescatistas más en las ruinas del World Trade Center (Descripción de Marina de U.S)

fuego». John Ashcroft, el entonces procurador general, dijo, «Un mal deliberado, maligno y demoledor ha surgido en nuestro mundo». El terrorismo puede tener un impacto psicológico profundo, dando más lealtad al grupo interno y mayor prejuicio a las personas relacionadas con el enemigo, tales como musulmanes o inmigrantes. De hecho, los ataques de 11-S unificaron a la nación, propulsaron los índices de aprobación de Bush a niveles muy altos y produjeron un apoyo abrumador a la campaña global contra el terrorismo a largo plazo. En la noche del 11-S, los miembros del Congreso se reunieron en la escalinata del Capitolio y cantaron la canción «God Bless America». Los conservadores describieron la lucha contra el islam radical como la Cuarta Guerra Mundial, tal como ellos habían llamado la lucha contra el comunismo como la Tercera Guerra Mundial. Desde el lado liberal, el periodista de CBS Dan Rather anunció: «George Bush es el presidente [...] Dondequiera que me mande a formar en línea, dígame dónde».

Pero en realidad, el péndulo de amenaza solo cambió un poco y Estados Unidos permaneció en una época de seguridad. El peligro de unos cuantos miles de yihadistas era insignificante en comparación con

los grandes poderes históricos, tales como Alemania nazi o la Unión Soviética. La destrucción del Centro Mundial del Comercio (World Trade Center) resultó ser una aberración en lugar de un presagio de las cosas por venir y los terroristas solo mataron a unos cuantos estadounidenses en Norteamérica en la década subsecuente. Con toda su resonancia psicológica, la amenaza de terrorismo simplemente no es lo suficientemente fuerte para unir a los estadounidenses a largo plazo. Como resultado, el efecto unificador del 11-S se desvaneció. Las guerras en el extranjero en Afganistán e Irak no eran cruzadas unificadoras sino aventuras divisivas. El apoyo popular para las misiones se erosionó y ha habido mucho más autocrítica, por ejemplo, sobre los posibles crímenes de guerra tal como el escándalo de Abu Ghraib, en comparación con las grandes luchas tal como la Segunda Guerra Mundial. En gran medida protegidos de amenazas externas, los estadounidenses buscaron enemigos más cercanos mientras se ampliaban las divisiones partidarias y otras. Una gran cantidad de contratistas, asesores, burócratas y políticos intentaron aprovechar el asunto de terrorismo para perseguir sus intereses propios.

En resumen, la presencia o ausencia de peligro externo siempre ha tenido un impacto profundo en la política interna estadounidense. Las épocas de amenaza se caracterizan por la unidad y consenso estadounidenses; pero la conformidad es sofocante y no se tolera la disensión. Las épocas de seguridad se caracterizan por la aceptación de perspectivas radicales y autocríticas, pero hay un fuerte sentido de fragmentación así como de incertidumbre con respecto al papel de Estados Unidos en el mundo. Con frecuencia, solo se percibe el peligro externo en la política estadounidense cuando la amenaza está presente. Sin embargo, la *ausencia* de una amenaza también es una dinámica fundamental.

Hoy en día, Estados Unidos exhibe las tendencias clásicas de una época de seguridad. El pueblo está inquieto, dividido, es partidista, desconfía de las instituciones, está inseguro del papel de Estados Unidos en el mundo y es escéptico sobre el uso de la fuerza. Como observó Obama, el pueblo quiere centrarse en los asuntos internos o llevar a cabo el «desarrollo nacional en su propia casa». Al mismo tiempo, hay una aceptación de visiones políticas diversas e incluso radicales y una voluntad de cuestionar si el país está en el camino correcto. La campaña Clinton contra la de Trump es precisamente lo que la política puede parecerse en una época con un bajo nivel de amenazas, con poco acuerdo sobre la política exterior y un tono agrio y aun desdeñoso.

¿Cuál es la solución? No debemos anhelar que surja un enemigo, o menos aún, seguir el consejo del secretario de estado en 1861 y deliberadamente crear un enemigo. Las épocas de peligro extranjero amenazan las vidas de estadounidenses, centralizan el poder y socavan los derechos de las personas asociadas con el peligro. Con frecuencia, la discordia es algo positivo. El consenso de la Guerra Fría de los años 1950 pudiera haber parecido armonioso, pero se ocultaron importantes problemas sociales.

En cambio, los presidentes tienen que unificar al país a fuerza de golpes, sin un peligro externo poderoso. Una opción es unificar al pueblo con un proyecto positivo, tal como poner un hombre en la luna. El problema es que las amenazas son unificadores más eficaces que lo son las oportunidades. «Vienen los británicos» tiene mayor ímpetu que «vamos a descubrir una cura para el cáncer». De hecho, en la Década de 1960, el apoyo popular para la exploración espacial era poco entusiasta y este respaldo estaba impulsado en gran parte por el deseo de ganar la carrera al espacio con los rusos. El calentamiento del planeta podría calificarse como una amenaza genuina para Estados Unidos, pero es poco probable que el mismo unifique a los estadounidenses. Los psicólogos han descubierto que las personas son más motivadas por peligros donde hay un agente responsable (tal como la Unión Soviética) en lugar de peligros impersonales (tal como el calentamiento del planeta).

Los efectos de amenaza y seguridad en la política interna no son fáciles de superar. Un cierto nivel de disensión es el precio de la seguridad. Sin embargo, los presidentes podrían disminuir el antagonismo y desafiar a las personas que quieren dividir a los estadounidenses. Al mismo tiempo, la Casa Blanca podría ofrecer una agenda positiva que es atrevida, emocionalmente resonante y que atrae el idealismo de los estadounidenses—por ejemplo, la posibilidad de una nueva época de movilidad social.

Los estadounidenses viven en una época afortunada, aunque polémica. Tarde o temprano, los estadounidenses se encontrarán enfrentando a un mal gravemente amenazante y envidiosamente recordarán esta época de seguridad. Los estadounidenses necesitan algo por lo que luchar—antes de que encuentren a alguien contra quien luchar. ■

*Dominic Tierney es profesor adjunto de Ciencias Políticas en la Universidad de Swarthmore, un editor contribuyente a la revista The Atlantic y un profesor invitado en el Foreign Policy Research Institute. Su libro más reciente es The Right Way to Lose a War: America in an Age of Unwinnable Conflicts.*



Los integrantes de la Misión Multidimensional Integrada de Estabilización de las Naciones Unidas en la República Centroafricana (MINUSCA) y la fuerza del Ejército francés en la Operación Sangaris llevan a cabo patrullajes de seguridad en Bangui, República Centroafricana, febrero de 2016. Los soldados fueron inicialmente desplegados a la República Centroafricana en diciembre de 2013 para impedir una crisis humanitaria; se desplegaron 2.000 en febrero de 2014. En julio de 2016, la Operación Sangaris había reducido el número de efectivos franceses a 350 y MINUSCA fue la fuerza de seguridad internacional principal en la República Centroafricana. (Foto: Estado Mayor de las Fuerzas Armadas de Francia)

# La Operación Sangaris

## Un estudio de caso sobre la intervención militar limitada

Mayor Rémy Hémez, Ejército francés

**E**l 15 de diciembre de 2013, Francia lanzó la Operación Sangaris en la República Centroafricana (RC). En los días siguientes, hubo fuertes debates sobre la posible eficacia de la operación. Los detractores destacaron los bajos números de tropas francesas y multinacionales, dada la complejidad de la misión y la amplitud del área operacional. También señalaron que, en términos de eficacia militar, la Operación Sangaris parecía ser menos eficaz que la

Operación Serval (2013-2014), a pesar de ser fundamentalmente distintas en su naturaleza. La Operación Serval fue lanzada en Mali once meses antes, y «muchos observadores franceses y extranjeros estaban sorprendidos tanto por la rapidez del despliegue como la prontitud de los resultados»<sup>1</sup>.

Sin embargo, en Sangaris, los soldados franceses sí lograron éxitos: fueron capaces de adaptarse al contexto y llegar a ser militarmente eficaces<sup>2</sup>. De hecho, la

Operación Sangaris no resolvió la crisis en la República Centroafricana, pero ayudó a evitar el genocidio, impulsó el proceso de desarme mientras fomentaba una estructura administrativa emergente y restauró el suministro de bienes esenciales—todos estos éxitos con un número de bajas relativamente bajo<sup>3</sup>. Sobre todo, la Operación Sangaris sirvió como una «operación de transición» para la Misión Multidimensional Integrada de Estabilización de las Naciones Unidas en la República Centroafricana, conocida como MINUSCA, y la transición a la MINUSCA era el estado final deseado<sup>4</sup>.

Por lo tanto, la Operación Sangaris demuestra cómo la adaptación a nivel táctico y operacional y la aceptación de riesgos pueden garantizar que una intervención militar limitada logre el estado final deseado. No obstante, las preguntas sobre la sustentabilidad de las condiciones del estado final son justificadas y las discutimos en el presente artículo.

## Una mirada a las cifras

El número de fuerzas francesas e internacionales combinadas en la República Centroafricana aumentó de 4.500 en diciembre de 2013 a 11.700 en agosto de 2015. Francia desplegó a 1.600 soldados en diciembre de 2013, ese número incrementó a 2.000 en febrero de 2014 y en junio de 2015, se redujeron las fuerzas francesas a 900 soldados. La Misión Internacional de Apoyo a la República Centroafricana con Liderazgo Africano, conocida como MISCA, proporcionó 4.500 soldados en diciembre de 2013 y luego fue reemplazada por la MINUSCA<sup>5</sup>. En agosto de 2015, MINUSCA contaba con 10.800 soldados en la República Centroafricana. La operación militar de la Unión Europea en la República Centroafricana, conocida como EUFOR-RCA, desplegó a 700 soldados en junio de 2014. Estas cifras, dependiendo del período en el que se evalúan, representan una taza de 1.1 a 2.2 soldados por cada 1.000 habitantes—mucho más bajo que las recomendaciones de fuerza estándares para una operación de estabilización<sup>6</sup>. Los expertos recomiendan entre 10 a 20 soldados por cada 1.000 habitantes<sup>7</sup>. Además, estos destacamentos tuvieron que ejecutar una misión compleja en medio de una guerra civil étnica-religiosa y en un país tan grande como Francia, Bélgica, los Países Bajos y Luxemburgo combinados—622.000 kilómetros cuadrados con aproximadamente 5,3 millones de

habitantes. Esto es un buen ejemplo de la desconexión básica entre la doctrina occidental que exige grandes despliegues en las operaciones de estabilización y los puntos de vista occidentales actuales que intentan evitar los despliegues de gran escala.

Este despliegue de tropas francesas de un nivel relativamente bajo fue resultado de causas cíclicas, estructurales y culturales. En realidad, en diciembre de 2013, el Ejército francés ya estaba sobrecargado: Se habían desplegado a 7.400 soldados franceses en las operaciones en el extranjero y 11.640 actuaban como fuerzas de presencia y soberanía<sup>8</sup>. A esta situación, puede agregarse la renuencia de integrantes del Estado Mayor y legisladores de dedicarse a una nueva misión de estabilización que prometía ser larga y difícil.

Estructuralmente, el Ejército francés ha reducido radicalmente sus filas desde el fin de la Guerra Fría: de 669.904 en 1990 a 270.849 en 2014. Según el *Libro Blanco sobre Defensa y Seguridad Nacional de Francia* de 2013, el Ejército francés debe ser capaz de desplegar a 15.000 soldados por seis meses en un teatro de operaciones principal y entre 7.000 a 8.000 soldados en un teatro de operaciones secundario<sup>9</sup>. Los ejércitos franceses no están concebidos para las misiones de estabilización de largo plazo en las que se necesitan altos números de tropas, en su lugar, están estructurados para las operaciones de tipo «asalto estratégico/expedicionario». En términos culturales, Francia está acostumbrada a la «austeridad operacional». Desde 1964, Francia ha llevado a cabo más de 50 operaciones en 20 países africanos. Estas operaciones, aparte de la Operación Licorne (de 2002 a 2015) en Costa de Marfil y la Operación Serval en Mali, casi siempre se llevaron a cabo con relativamente pocos soldados, normalmente entre 1.000 y 3.000. Esto pudiera haber creado la imagen de un modelo de intervención francés en África que puede producir resultados con un costo relativamente bajo.

## La eficacia militar a través de la adaptación

¿Perjudica el despliegue de un bajo número de tropas en una operación de estabilización la eficacia militar? Desde la Guerra de Vietnam, nos hemos dado cuenta que las cifras no ganan una guerra y que las adaptaciones en los niveles tácticos y operacionales pueden permitir que una fuerza sea eficaz a pesar de

contar con un número reducido de efectivos. Consideremos la manera en la que el Ejército francés se ha adaptado en la República Centroafricana.

A nivel operacional, el despliegue de 2.000 soldados en un área de operaciones tan grande necesariamente significa repensar y limitar los cursos de acción. Esto es verdad en cuanto a las acciones francesas en la capital de la República Centroafricana, Bangui, la cual resultó difícil de controlar después de la salida del Grupo de Combate Pantera (aproximadamente entre 800 a 1.000 soldados constituyen un grupo de combate) en febrero de 2014 a las áreas más remotas. El Grupo de Combate Amarante tuvo que controlar Bangui, con una población de más de un millón de habitantes, con solo dos compañías reforzadas (aproximadamente 300 soldados). Por ello, tuvieron que dejar a algunos vecindarios sin seguridad y las tropas francesas tuvieron que concentrarse en el centro y el sur de la ciudad. Se usaron los otros 400 soldados adicionales que llegaron en febrero de 2014 para ganar más libertad de acción.

En el resto del país, ante la inmensidad del territorio, la sincronización era importante. A fin de cumplir sus misiones, las fuerzas francesas necesitaban estar en el lugar correcto en el momento oportuno con el nivel adecuado de fuerza. Esto significa que solo podían tener una proporción de fuerzas favorable para una acción que había sido anticipada y planificada, mientras retenían la movilidad suficiente. Sin embargo, la carencia de infraestructura de carreteras en la República Centroafricana hizo

## Terrorista global especialmente designado: Joseph Kony

En marzo de 2016, el Departamento del Tesoro de EUA anunció nuevas sanciones contra el «terrorista global especialmente designado» Joseph Kony y el Ejército de Resistencia del Señor (LRA). Según el Departamento del Tesoro, desde sus comienzos en el norte de Uganda en los años 1980:

«El LRA llevó a cabo el secuestro y mutilación de miles de civiles en todas partes de África central». [En lugar de reclutamiento, el LRA, que se considera cristiano, secuestra a niños y los convierte en guerrilleros]. Bajo la creciente presión militar [de Estados Unidos y otras naciones], Kony ordenó al LRA que se retirara de Uganda en 2005 y 2006 [después de haber desplazado a casi dos millones de personas, según el Departamento de Estado de EUA]. Desde entonces, el LRA se ha concentrado en el este de la República Centroafricana (RC) y [...] en la frontera entre Sudán y Sudán del Sur..., mientras también opera en la República Democrática del Congo (DRC) y Sudán del Sur.

«Desde diciembre de 2013, el LRA ha secuestrado, desplazado o asesinado a centenares de personas y ha cometido actos de violencia sexual contra las mismas, en toda la República Centroafricana, también han saqueado y destruido bienes privados...»

«Las células del LRA frecuentemente han sido acompañadas por cautivos que son forzados a trabajar como porteros, cocineros y esclavos sexuales». El LRA toma parte en una alta prevalencia de violencia de género, incluyendo violaciones de mujeres y jóvenes... En el sureste de la República Centroafricana, aproximadamente 21.000 africanos centroafricanos y 3.200 refugiados de la República Democrática del Congo han sido desplazados como resultado de la violencia cometida por el LRA.

«Además de los ataques contra civiles, el LRA ha participado en el tráfico de diamantes ilícitos, la caza ilegal de elefantes y el tráfico de marfil para generar ingresos desde al menos 2014»<sup>1</sup>.

En «How Killing Elephants Finances Terror in Africa», del periódico National Geographic en línea, Bryan Christy narra cómo un experto en taxidermia creó un colmillo artificial con la capacidad de guardar un sistema de rastreo que podría ser colocado junto a los colmillos ilegalmente cazados para rastrear la ruta de comercio ilegal, que pasa por la República Centroafricana. Con el tiempo, se venden los colmillos africanos en China por miles de dólares<sup>2</sup>.

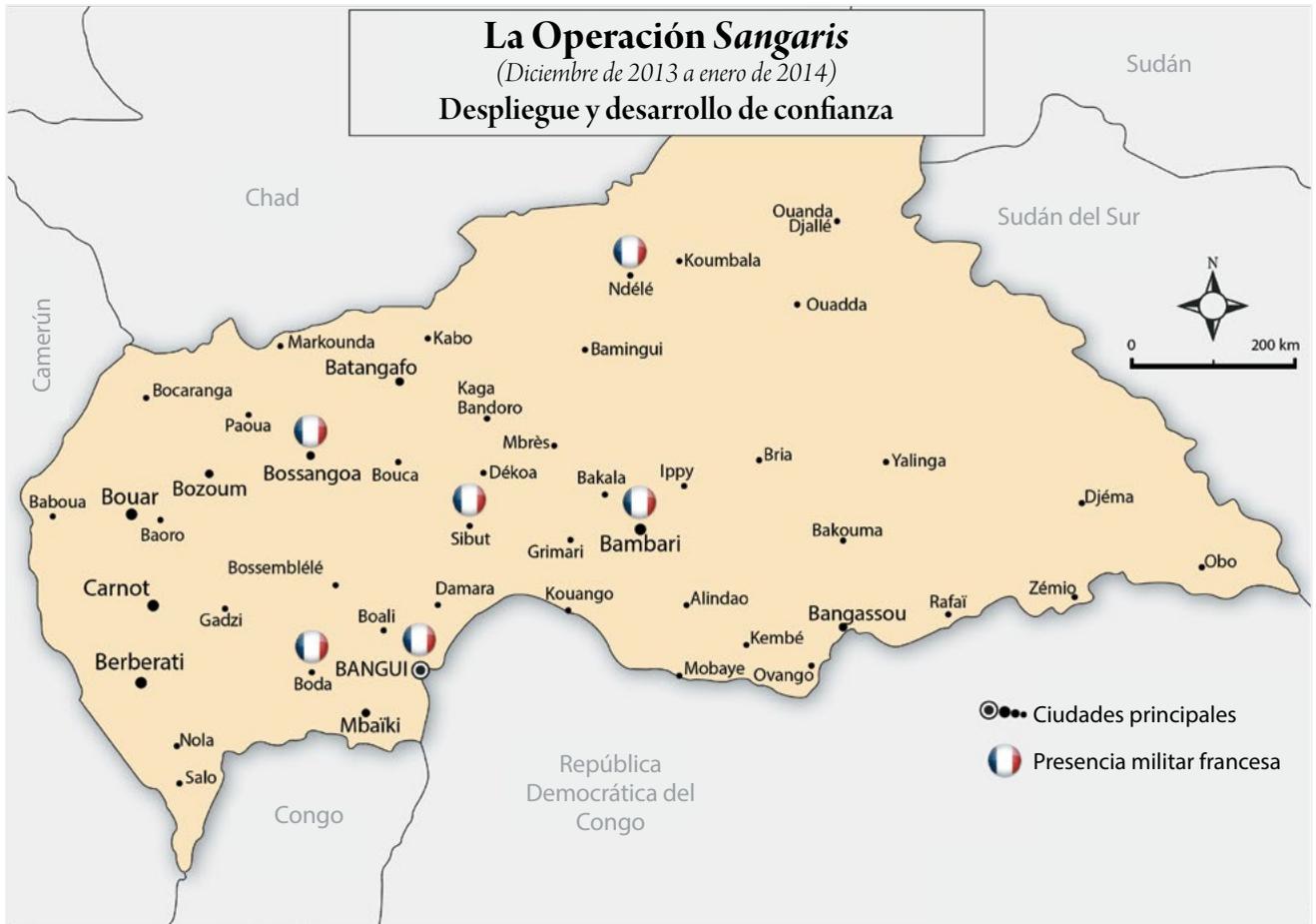


El líder del Ejército de Resistencia del Señor, Joseph Kony, en 2012. (Foto cortesía de Wikimedia Commons)

## Referencias bibliográficas

1. Department of the Treasury, «Treasury Sanctions the Lord's Resistance Army and Founder Joseph Kony», sitio web del Centro de Prensas del Departamento del Tesoro, 8 de marzo de 2016, accedido 17 de marzo de 2016, <https://www.treasury.gov/press-center/press-releases/Pages/jil0376.aspx>.

2. Departamento de Estado, Oficina del Portavoz, «The Lord's Resistance Army: Fact Sheet», sitio web del Departamento de Estado, 23 de marzo de 2012, accedido 29 de febrero de 2016, <http://www.state.gov/r/pa/prs/ps/2012/03/186734.htm>. Bryan Christy, «How Killing Elephants Finances Terror in Africa», sitio web de National Geographic, 12 de agosto de 2015, accedido 17 de marzo de 2016, <http://www.nationalgeographic.com/tracking-ivory/article.html>. El líder del Ejército de Resistencia del Señor, Joseph Kony, en 2012. (Foto cortesía de Wikimedia Commons)



(Gráficas: Simon Fuaret, Instituto Francés de Relaciones Internacionales [Ifri])

## Figura 1. Operación Sangaris, primera fase

difícil la movilidad en el teatro de operaciones, cuando menos, lo que llevó a que la libertad de movimiento en el nivel operacional dependiera, en gran parte, de la capacidad de la fuerza de reconocer, abrir y mantener las pistas de aterrizaje secundarias que estaban en buenas condiciones<sup>10</sup>.

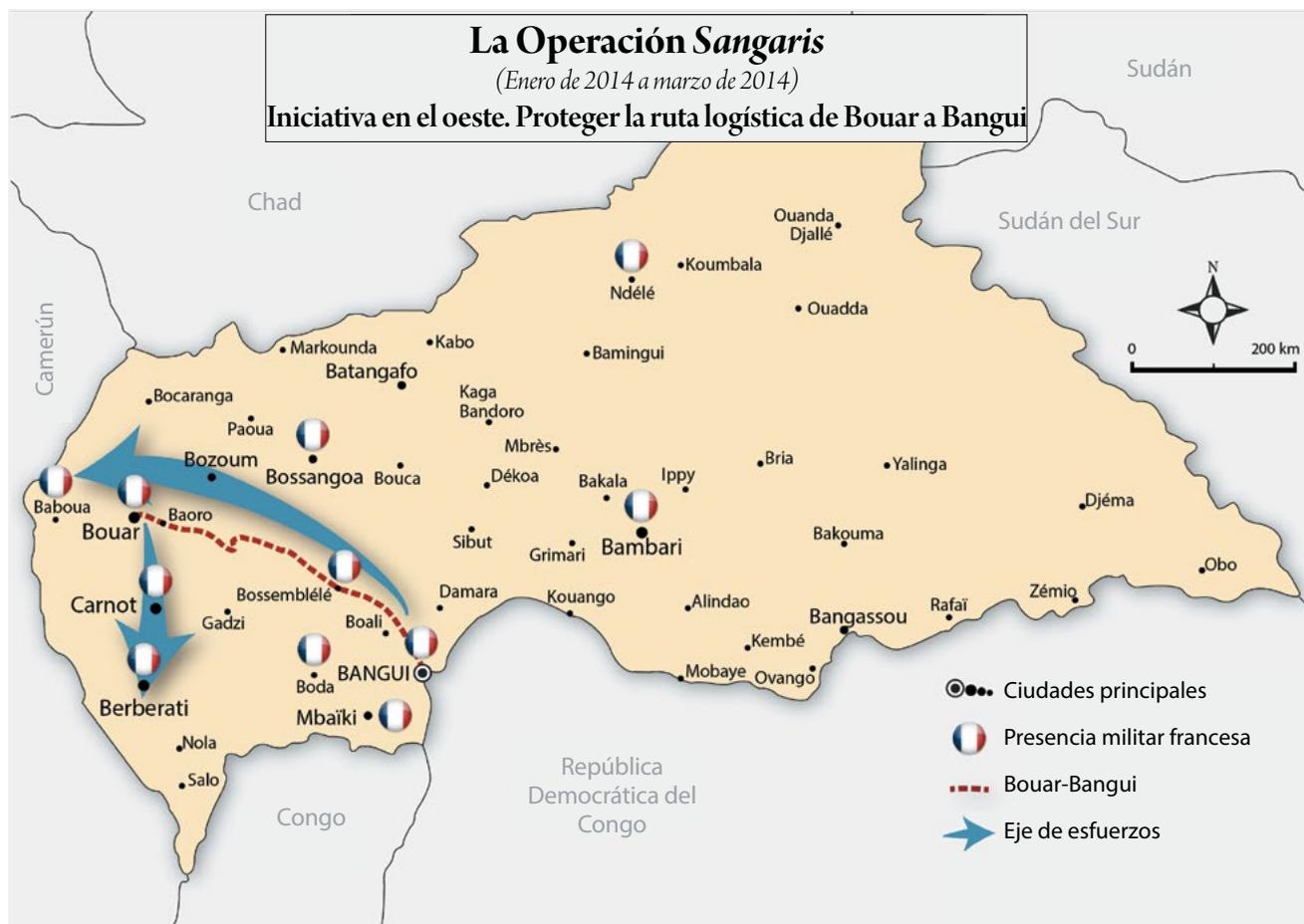
El hecho de que las unidades francesas estaban equipadas principalmente con vehículos ligeros facilitó la movilización a costa de la protección—solo el 50 por ciento de los grupos de combate franceses estaban blindados al principio de la operación. El uso del espacio aéreo resultó ser crucial, aun si la escasez de los recursos desplegados (diez helicópteros en junio de 2014) y la falta de helicópteros pesados fueran impedimentos. La centralización de estos medios en el nivel operacional era esencial para optimizar su uso. Las maniobras escogidas en el nivel operacional reflejan el hecho de que las fuerzas en la Operación Sangaris contaban con toda una gama de capacidades, pero el bajo número de

estos medios imponían la implementación de acciones sucesivas. Por lo tanto, se decidió que se desarrollarían las maniobras en tres fases. En primer lugar, desde diciembre de 2013 hasta enero de 2014, el enfoque era en Bangui—donde la mayoría de la población y expatriados vivía— para ganar una ventaja sobre el enemigo e implementar las medidas de desarrollo de confianza (véase la figura 1).

Las operaciones en la segunda fase, de enero a marzo de 2014, se centraron en el oeste. Un gran objetivo era proteger la línea principal de suministros de Bouar a Bangui (véase la figura 2).

En la tercera fase, comenzando en marzo de 2014, las operaciones se concentraron en el este. Las fuerzas intentaron restablecer la autoridad gubernamental y mantener un territorio unificado en la República Centroafricana (véase la figura 3).

Este planteamiento de paso a paso, necesario debido al bajo número de tropas, hace eco del curso de acción



(Gráficas: Simon Fuaret, Instituto Francés de Relaciones Internacionales [Ifri])

## Figura 2. Operación Sangaris, segunda fase

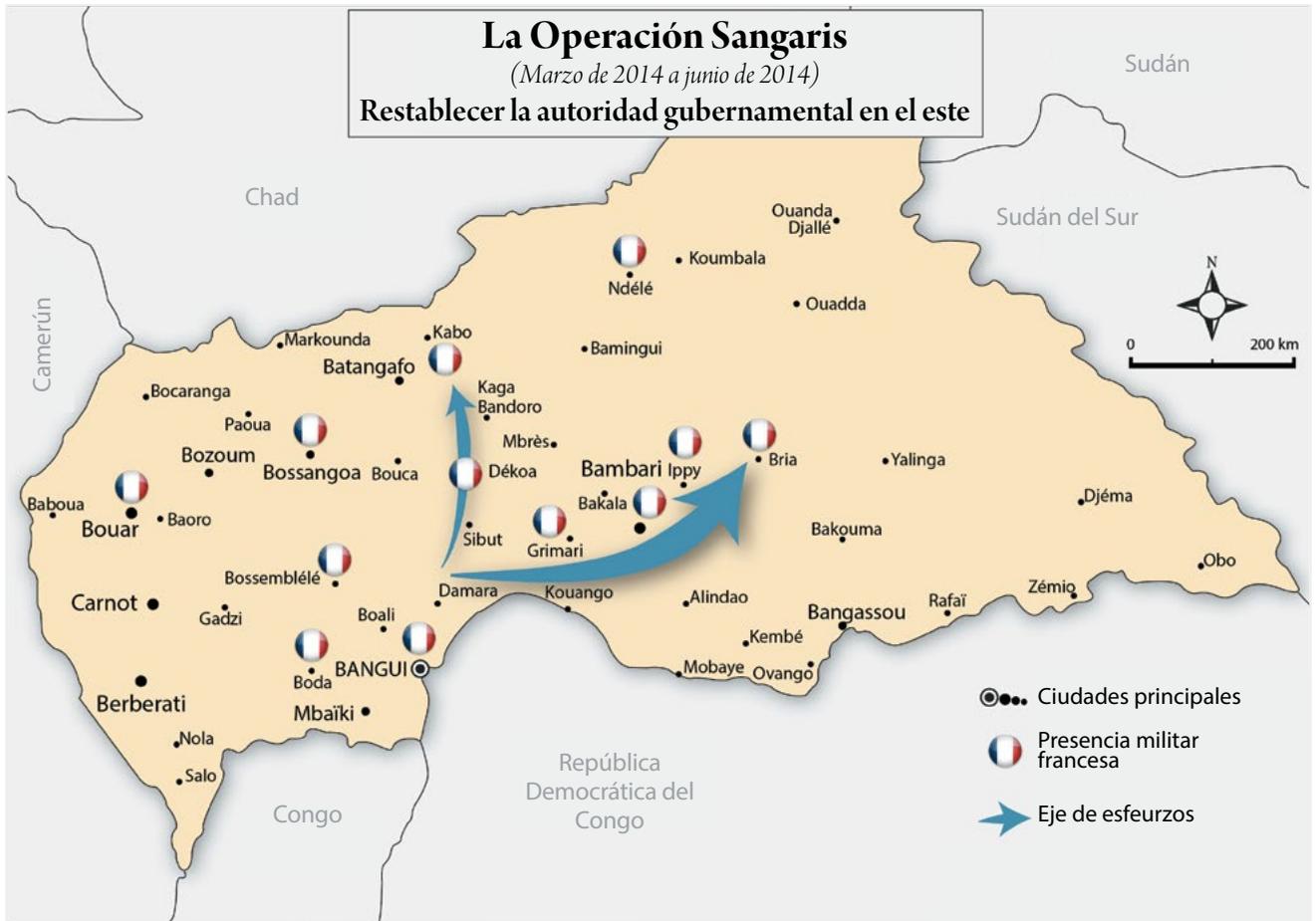
implementado por el general Joseph Gallieni del Ejército francés en Tonkin, Vietnam en el siglo XIX, conocido como el concepto de «mancha de aceite»<sup>11</sup>. Enfrentando la negativa de sus oficiales superiores de darle más soldados a pesar de haber sido ordenado a tomar control de una gran área que se extendía desde Lao Kay hasta Dien Bien Phu, Gallieni decidió avanzar metódicamente y no cambiar de sectores hasta que el área que controlaba estuviera asegurada. Gallieni había optado por este curso de acción completamente consciente de que tomaría una gran cantidad de tiempo. De hecho, para que se considerara asegurado un sector, las mejoras económicas necesitaban ser visibles y la ocupación considerada como definitiva por la población.

Sin embargo, a diferencia de esa inspiración distante, el ritmo operativo en la República Centroafricana era mucho más rápido. En la Operación Sangaris, tuvo que mantenerse un alto ritmo operativo para coincidir con los objetivos políticos y poner fin a las masacres.

Como consecuencia, las áreas jamás fueron aseguradas, aun después de que se desplegara la MINUSCA tras la Operación Sangaris.

La meta era controlar solo lo que era estrictamente necesario y operar donde la población estaba en peligro grave mientras se intentaba entregar el control de todos los lugares a las fuerzas internacionales lo más pronto posible. En realidad, se logró el éxito táctico a través del cambio incesante de los esfuerzos en el nivel operativo. Esto destaca la pregunta de la sustentabilidad de los logros militares. No se usó el tríptico de «despejar, mantener y fortalecer» en su totalidad en la Operación Sangaris. En esta operación de transición, las fuerzas francesas tenían que centrarse en el «despeje» mientras dejaban que el «mantenimiento» y el «fortalecimiento» fueran llevados a cabo por las fuerzas multinacionales, las organizaciones internacionales y el gobierno local.

El Ejército francés estaba bien preparado para adaptarse a los desafíos tácticos de la Operación Sangaris.



(Gráficas: Simon Fuaret, Instituto Francés de Relaciones Internacionales [Ifri])

### Figura 3. Operación Sangaris, tercera fase

Las fuerzas francesas poseen destrezas y perspectivas valiosas adquiridas de las operaciones en Afganistán y de la Operación Serval en Mali. En el nivel táctico, el alto nivel de compromiso de las Fuerzas Armadas francesas por más de 20 años las hace idóneas para una operación compleja, dado que casi todos los oficiales y suboficiales tienen experiencia en combate.

A fin de maximizar la eficacia, pequeños equipos tácticos de armas combinadas conocidos como *sous-groupement tactique interarmes* (SGTIA, de aproximadamente 100 soldados) eran desplegados en todas partes de la República Centroafricana. Puesto que las fuerzas francesas habían estado usando a los SGTIA en los últimos años, los soldados que constituyen estas unidades estaban completamente entrenados y acostumbrados con el combate de armas combinadas. Al principio de la operación, se dividían frecuentemente a los SGTIA individuales en dos partes que operaban independientemente. Esto planteó la pregunta de cuán

pequeña podría ser una unidad independiente mientras mantenía una capacidad de maniobra y supervivencia táctica. Esta pregunta fue especialmente relevante ya que el enemigo era polimórfico.

Un grupo enemigo llamado «Sélékas» normalmente lucha en grupos de 30 soldados alrededor de una ametralladora de 14,5 mm y maniobra casi como un ejército regular. Otro grupo denominado los Anti-balakas se comporta más irracionalmente; los integrantes de este grupo frecuentemente actúan bajo la influencia de drogas y alcohol y están armados con fusiles tipo Kalashnikov en el mejor de los casos. Los Anti-balakas prefieren la acción de golpe y fuga de estilo guerrillero<sup>12</sup>. Los grupos de combate fueron obligados a revisar su organización de tareas y desplegarse en extensas regiones de manera bien fuera de las normas doctrinales. Por ejemplo, el Grupo de Combate Pantera, que operaba en el oeste de la República Centroafricana de febrero a marzo de 2014, tenía unidades desplegadas

sobre más de 300 kilómetros, con unidades a nivel de pelotón operando a más de 100 kilómetros de su comandante de compañía (más de cinco horas en un vehículo de orugas). De marzo a julio de 2014, el Grupo de Combate Alacrán tenía un área de operaciones que se extendía de Sibut a Bria, una distancia de aproximadamente 350 kilómetros, un área de 60.000 kilómetros cuadrados<sup>13</sup>.

Es difícil en estos casos considerar las maniobras de reacción y los refuerzos rápidos. Esta es la razón por la cual era crucial el apoyo aéreo de ala rotatoria, especialmente dado sus efectos psicológicos en las fuerzas enemigas. Algunas áreas tenían que ser dejadas descontroladas o monitoreadas por unidades móviles de vigilancia en intervalos. Luego vino el problema de los radioenlaces: Las ondas radioeléctricas de muy alta frecuencia (VHF) no cubren eficazmente estas distancias y los SGTIA normalmente no tienen equipos de radio de alta frecuencia o satelitales. Las grandes distancias hicieron más complejo el mando, porque es difícil para el puesto de mando de un grupo de combate desplegar más de un puesto de mando táctico. A fin de poder controlar su área de operaciones, el Grupo de Combate Alacrán, desde un puesto de mando de diez oficiales, desplegó permanentemente un puesto de mando principal y tres puestos de mando tácticos (compuestos de un equipo de transmisiones y uno o dos oficiales) por cuatro meses. Sin lugar a dudas, las limitaciones del Estado Mayor eran significativas, pero las unidades aun podían mantener las comunicaciones y un nivel adecuado de contacto con las autoridades del lugar.

La necesaria dispersión de las unidades en el terreno también era un desafío en términos de la logística. Un equipo de armas combinadas a nivel de compañía requería siete toneladas de abastecimientos cada semana (aparte de las municiones). Esto significaba que la entrega por aviones C-130 no era suficiente. Sin embargo, un convoy terrestre requería cuatro días para un viaje de ida y vuelta entre Bangui y Bouar. En la temporada de lluvias (de junio a septiembre), tomaba 48 horas para alcanzar la frontera con Chad desde Bangui (350 kilómetros)<sup>14</sup>. Además, estos convoyes apartaban a los soldados de otras tareas operacionales. Estos factores llevaron a que se consideraran las operaciones de reabastecimiento aéreo en caso de emergencia para las unidades aisladas. El asunto fue similar en cuanto a los helicópteros. En menos de una hora, un helicóptero de

ataque ligero Gazelle o dos helicópteros de transporte medianos Puma consumen dos metros cúbicos de combustible, por lo que los vuelos de gran distancia requerían repostaje en vuelo. La logística era una limitación significativa en las operaciones y esta situación hizo necesario el uso de una lógica de «suficiencia estricta». Esto fue especialmente cierto en la Operación Sangaris, puesto que la relación entre los medios de combate y los recursos asignados para su apoyo, conocido en el Ejército estadounidense como la relación «*tooth-to-tail*», estaba entre el 20 y el 25 por ciento, lo cual se considera un nivel bajo<sup>15</sup>.

Más allá de estos ajustes tácticos, la Operación Sangaris era militarmente eficaz porque hasta en los niveles inferiores, los líderes militares podían implementar un «planteamiento integral». De hecho, los comandantes de compañía en las áreas remotas, y a veces los líderes de pelotón, se encontraban coordinando o llevando a cabo tareas administrativas, y tenían que gestionar sin un sistema de corte<sup>16</sup>. Ellos improvisaron e innovaron. El Grupo de Combate Alacrán estableció proyectos de restauración e integración en el lugar (*chantiers de rehabilitation et d'intégration locale*), con el objetivo de juntar a los excombatientes en un proyecto común mientras se proporcionaba una capacitación vocacional que facilitaba su reintegración en la sociedad<sup>17</sup>. Se hizo teniendo en cuenta que no existía ninguna manera de controlar completamente un área operacional tan grande y, por lo tanto, la persuasión, en lugar de la fuerza, era necesaria.

## Conclusiones y recomendaciones

*Tome acciones sustentables para evitar tener que regresar. Actúe con prontitud para salir rápidamente*<sup>18</sup>.

—General Bellot des Minières

El modelo expedicionario actual del Ejército francés implica que Francia solo desplegará contingentes modestos si los intereses vitales de Francia no están en juego. Sin embargo, si se aceptan algunos riesgos, el uso de contingentes modestos no necesariamente hace ineficaz el modelo. El problema es que en el contexto de un compromiso modesto, es difícil transformar los logros militares en resultados duraderos. Los franceses están muy lejos de proclamar victoria, las raíces de la crisis en África Central son profundas y la normalidad en la República Centroafricana solo puede ser considerada

desde una perspectiva de largo plazo. El estado final deseado de la Operación Sangaris era transferir las operaciones (en condiciones adecuadas) a una fuerza internacional, no crear una paz duradera. Los acontecimientos de Mali y una nueva política resolutamente multilateral e indirecta de Francia referente a África han llevado a la coordinación entre las operaciones francesas en ultramar y las operaciones de mantenimiento de paz de la ONU<sup>19</sup>. Esta división de tareas no es exclusivo de Francia y se ha convertido en la norma en los últimos diez años. Como consecuencia, en la República Centroafricana, Francia intervino en apoyo de la MISCA y esta cooperación es solo un ejemplo de la resolución francesa para implementar medidas de desarrollo de confianza. El reemplazo de la MISCA por la MINUSCA en septiembre de 2014 y el aumento gradual del número de tropas de la MINUSCA permitió que la Operación Sangaris cambiara su misión poco a poco. Se convirtió en una fuerza de reacción y reaseguro en apoyo de la MINUSCA, reducida a 900 efectivos en junio de 2015.

Sin duda alguna, esta conclusión crea ambigüedades si se aborda el asunto de cómo evaluar los resultados. No obstante, para Francia, el asunto principal en tales operaciones es la transferencia de responsabilidades a las fuerzas socias y, en particular, a una misión de mantenimiento de la paz de la ONU que pueda ofrecer la «masa crítica» y operar con una perspectiva de largo plazo en «donde nadie está dispuesto a mantener tropas»<sup>20</sup>. Esto crea un verdadero desafío de coordinación para garantizar la unidad de esfuerzos entre todas estas fuerzas y requiere una gran inversión en los oficiales de enlace. Otro asunto es la calidad cuestionable de las tropas que relevan a las fuerzas francesas.

No debemos sacar conclusiones generales de las experiencias adquiridas en la Operación Sangaris. Como escribió Mariscal Lyautey: «No hay método... Hay 10, hay 20 o, más bien, si existe un método, se llama la flexibilidad, elasticidad, conformidad con lugares, momentos y circunstancias»<sup>21</sup>. Sin embargo, las medidas de adaptación tomadas por las unidades durante esta operación nos permiten identificar —más allá de la pregunta del número de tropas— algunos criterios de

eficacia en las operaciones de estabilización que cuentan con número limitado de fuerzas disponibles—

- ◆ Ser capaz de desplegar rápidamente a tropas aguerridas y bien adiestradas<sup>22</sup>.
- ◆ No abstenerse de desplegar medios tanto pesados como móviles.
- ◆ Ser capaz de cambiar de rumbo.
- ◆ Exhibir autocontrol y discernimiento en el uso de la fuerza mientras se mantiene la capacidad de usar la fuerza bruta si es necesario para establecer la credibilidad.
- ◆ Ser capaz de operar con frecuentes cambios de esfuerzos sobre grandes distancias.
- ◆ Ser capaz de rápidamente concentrar esfuerzos según los datos de inteligencia para crear una sensación de ubicuidad.
- ◆ Dedicar recursos especializados para monitorear brechas en el mapa.
- ◆ Adaptar la estructura de las unidades y su mando de manera constante para satisfacer mejor los requerimientos de la misión.
- ◆ Contar con unidades capaces de operar independientemente hasta el nivel de pelotón reforzado.
- ◆ Implementar una planificación integral hasta los niveles inferiores.
- ◆ Reformar, entrenar y equipar a las fuerzas locales desde el comienzo de la operación y no depender de las mismas en la fase de planificación. ■

*El presente artículo ha sido adaptado y traducido de Rémy Hémez y Aline Leboeuf, «Retours sur Sangaris: Entre Stabilisation et Protection des Civils», Focus Stratégique 67 (abril de 2016), accedido 23 de agosto de 2016, [http://www.ifri.org/sites/default/files/atoms/files/fs67hemez\\_leboeuf.pdf](http://www.ifri.org/sites/default/files/atoms/files/fs67hemez_leboeuf.pdf). Focus Stratégique es una publicación del Institut Français des Relations Internationales (Instituto Francés de Relaciones Internacionales, o Ifri). Los mapas son de Ifri y el Centre de Doctrine d'Emploi des Forces (CDEF), usado con permiso.*

*Las opiniones expresadas en el presente artículo son propias del autor y no reflejan las del Ejército francés.*

*El mayor Rémy Hémez, Ejército francés, es un profesor militar invitado en el Centro de Estudios de Seguridad del Instituto Francés de Relaciones Internacionales (Ifri).*

## Referencias bibliográficas

1. Antoine d'Evry, *L'opération Serval à l'épreuve du doute, Focus Stratégique 59* (julio de 2015): p. 1. Nota de la redacción: para más información sobre la Operación Serval, véase Olivier Tramond y Philippe Seigneur «Operación Serval: ¿Otro Beau Geste de Francia en África Subsahariana?» *Military Review* 70, nro. 2 (marzo-abril de 2015): págs. 10 a 21.
2. La *eficacia militar* se define clásicamente como «el proceso por el cual las fuerzas militares convierten los recursos en el poder de combate. Las fuerzas armadas completamente eficaces son las que derivan el poder de combate máximo de los recursos físico y políticamente disponibles». Allan R. Millett y William Murray, eds., *Military Effectiveness*, tomo 1 (Cambridge: Oxford University Press, 2012), p. 2.
3. En la Operación Sangaris, tres soldados franceses murieron en acción, uno por accidente, y 120 fueron heridos en acción.
4. La MINUSCA significa *Mission multidimensionnelle intégrée des Nations unies pour la stabilisation en Centrafrique*, la Misión Multidimensional Integrada de Estabilización de las Naciones Unidas en la República Centroafricana.
5. MISCA significa *Mission internationale de soutien à la Centrafrique sous conduite africaine*, o Misión Internacional de Apoyo a la República Centroafricana con Liderazgo Africano. Véase el sitio web de la MISCA para más información, accedido 21 de septiembre de 2016. <http://misca.peaceau.org/en/page/110-about-misca>.
6. No se considera oficialmente la Operación Sangaris una operación de estabilización sino una operación puente. Sin embargo, las misiones cumplidas por las unidades eran claramente centradas en la estabilización.
7. James T. Quinlivan, «Force Requirements in Stability Operations», *Parameters* 23 (invierno de 1995-1996): págs. 59-69; Quinlivan, «Burden of Victory: The Painful Arithmetic of Stability Operations», *Rand Review* 27 (verano de 2003): págs. 28-29; John J. McGrath, *Boots on the Ground, Troop Density in Contingency Operations* (Fuerte Leavenworth, Kansas: Combat Studies Institute Press, 2006).
8. Se publican actualizaciones de la Operación Sangaris en el sitio web del (Etat-major des armées [EMA]), accedido 21 de septiembre de 2016, <http://www.defense.gouv.fr/operations/centrafrique/actualites>.
9. Ministerio de Defensa de Francia, *Libro Blanco sobre Defensa y Seguridad Nacional de Francia de 2013* (Francia: Ministerio de Defensa, 2013), accedido 23 de agosto de 2016, <http://www.defense.gouv.fr/portail-defense/mediatheque/publications/livre-blanc-2013>.
10. «RETEX Sangaris», *Sapeur la Revue du Génie*, nro. 16, junio de 2015, p. 19. Nota de la redacción: RETEX es la abreviatura de *retour d'expérience*, que se refiere al análisis de experiencias para desarrollar la retroalimentación que llevará a mejoras o el análisis después de la acción.
11. Joseph Gallieni, «Rapport sur la conquête de Madagascar», en Gérard Chaliand, *Anthologie Mondiale de la Stratégie* (París: Robert Laffont Collection Bouquins, 1990) págs. 1016-25.
12. Para más información sobre grupos insurgentes en la República Centroafricana, véase Yannick Weyns y col., «Mapping Conflict Motives: The Central African Republic», informe del International Peace Information Service, noviembre de 2014, accedido 21 de septiembre de 2016, <http://ipisresearch.be/publication/mapping-conflict-motives-central-african-republic-2/>.
13. TCnel. Philippe, «RETEX du GTIA 5e RIAOM/Scorpion sur l'opération Sangaris», *Lettre du RETEX-Témoignages* no. 26, CDEF [Centre du Doctrine et d'Enseignement du Commandement], diciembre de 2015.
14. «RETEX opérations Sangaris», *Fantassins* 32 (verano de 2014): págs. 93-105.
15. John J. McGrath, *The Other End of the Spear: the Tooth-to-Tail Ratio (T3R) in Modern Military Operations*, Long War Series Occasional Papers 23 (Fuerte Leavenworth, Kansas: Combat Studies Institute Press, 2007).
16. «RETEX opérations Sangaris», págs. 93-105.
17. Philippe, «RETEX du GTIA 5e RIAOM/Scorpion sur l'opération Sangaris».
18. El general Bellot des Minières, *Journées de la Cavalerie* (conferencia anual de blindados), París, 12 de octubre de 2015, traducido del francés por el autor.
19. Aline Leboeuf et Hélène-Quenot Suarez, «La politique Africaine de la France sous François Hollande», *Etudes de l'Ifrri*, 2014, accedido 26 de agosto de 2016, <https://www.ifrri.org/fr/publications/etudes-de-lifri/politique-africaine-de-france-francois-hollande-renouvellement-impense>.
20. Michel Liégeois, «Quel Avenir pour les Casques Bleus et le Maintien de la Paix?» *Politique Etrangère*, otoño de 2013, págs. 65-78.
21. Hubert Lyautey, *Lettres du Tonkin et de Madagascar* (1894-1899), tomo II (París: Librairie Armand Colin, 1920), p. 129.
22. Stephen Watts y Stephanie Pezard, «Rethinking Small-Footprint Interventions», *Parameters* 44 (primavera de 2014): págs. 23-36. Nota del autor: Un despliegue rápido puede impedir que se intensifique una situación y las fuerzas francesas podían desplegarse rápidamente a la República Centroafricana debido a las fuerzas preposicionadas en África.



Fuerzas Especiales de Colombia en misión de contraterrorismo en el departamento de Caquetá (2013). Fuente: Ejército de Colombia

# Operaciones Especiales

## Una respuesta multidimensional al problema de seguridad multidimensional de Latinoamérica

Mayor Cristián Lauriani, Ejército de Chile

**E**l concepto de Seguridad, debido al complejo escenario internacional propio de la globalización, ha sido ampliamente estudiado tanto en el ambiente académico como en el nivel de la conducción política, en función de los alcances y elementos que la componen, centrandolo en sus aspectos militares y civiles.

La Organización de Estados Americanos (OEA) en el año 2003, durante la Conferencia Especial de Seguridad, celebrada en México, establece la Declaración sobre Seguridad en las Américas. En dicha oportunidad, los estados miembros, se comprometieron a enfrentar los problemas de seguridad que afectan a la región con un enfoque multidimensional<sup>1</sup>.

Desde esa fecha, la mayoría de los países de la región han llevado a cabo innumerables acciones, con el propósito de mejorar los niveles de seguridad en América. Sin embargo, el continente sigue presentando altos índices de narcotráfico, crimen organizado, contrabando, terrorismo, trata de personas, ciberataques, reivindicaciones territoriales y pobreza extrema entre otros<sup>2</sup>.

A pesar de lo anterior, los planes de contingencia desarrollados por los actores involucrados, a través del empleo de fuerzas militares, han generado frutos en algunas áreas, como por ejemplo en el proceso de pacificación en Colombia o en la neutralización de grupos delictuales en Centro América.

Por tal razón, el propósito de este artículo es describir la forma en cómo pueden contribuir las Fuerzas de Operaciones Especiales a enfrentar estas amenazas, basado en las múltiples capacidades que poseen. Para llevar a cabo esto, inicialmente se presenta una breve síntesis de la evolución del término de Seguridad Multidimensional, posteriormente se expone cómo las Fuerzas de Operaciones Especiales intervienen con el fin de enfrentar la problemática planteada, para finalmente presentar las conclusiones del trabajo.

## La Seguridad Multidimensional en Latinoamérica<sup>3</sup>

«La Seguridad de la Nación es un producto del conjunto de actividades que el Estado realiza para avanzar hacia el logro de sus objetivos y resguardar los intereses nacionales en relación con los riesgos, amenazas o interferencias importantes. En este sentido, *la seguridad consiste en una condición que se desea establecer para que se realicen los fines del Estado y de la nación, particularmente los de desarrollo social y económico*»<sup>4</sup>.

Con el nacimiento del Estado Moderno, durante la paz de Westfalia en 1648, el soberano, bajo la lógica del contrato social, se compromete con los súbditos a entregarles «Seguridad», «Bienestar» y «Desarrollo», mientras que estos a su vez, juran lealtad al soberano, junto con el compromiso de trabajar por el bien común de toda la sociedad<sup>5</sup>. Esta realidad demuestra que el término «Seguridad» está unido a los orígenes del Estado nación y es tan importante, que constituye uno de los tres pilares que sustentan el desarrollo del bien común.

El concepto de Seguridad se revitaliza en Estados Unidos en la década del treinta, consolidando su preponderancia durante la época de la Guerra Fría, con la

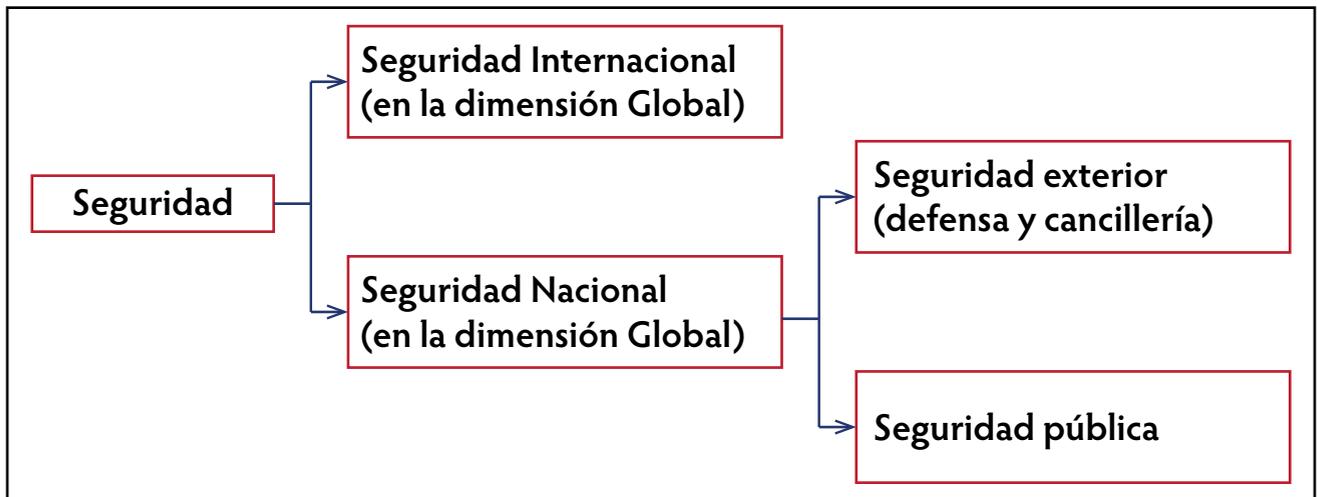
llamada Doctrina de la Seguridad Nacional, la cual, con un enfoque territorial, marca un claro énfasis en el empleo de la fuerza militar, con el propósito de resguardar la Soberanía Nacional<sup>6</sup>.

En la década de los ochenta, aparecen enfoques críticos a esta postura<sup>7</sup>, siendo el más destacado Barry Buzan, quien postula un concepto de Seguridad más amplio, haciendo presente que esta no tiene límites bien establecidos, sino más bien zonas fronterizas que lo separan de otras disciplinas<sup>8</sup>. Es por eso que establece a la seguridad como un fenómeno multidimensional, ya que no solo es afectada en el plano militar, sino también en el ámbito político, económico, social y ambiental<sup>9</sup>.

Considerando lo expuesto, es posible afirmar que la Seguridad se divide en Seguridad Internacional y Seguridad Nacional (ver figura N°1). La primera es la que concierne al Sistema Internacional como un todo, mientras que la segunda considera solo lo que afecta a cada país. La Seguridad Nacional se divide a su vez en Seguridad Exterior, donde opera la Cancillería junto a Defensa y la Seguridad Interior, donde accionan los organismos de Seguridad Pública de cada país<sup>10</sup>.

A partir de lo anterior, se puede inferir que la Seguridad Multidimensional, con una mirada más amplia, afecta de manera transversal al hombre, al Estado y al Sistema Internacional; pudiendo desarrollarse, tanto en la dimensión internacional como nacional. En este sentido, el Secretario para la Seguridad Multidimensional de la OEA, Adam Blackwell establece que «la visión y el concepto de Seguridad Multidimensional, que se sitúa en el corazón de la Declaración de Seguridad de las Américas, se centra en el ser humano y constituye una suerte de versión hemisférica, americana, del concepto de Seguridad Humana, desarrollado en el ámbito de Naciones Unidas».

Los orígenes de este concepto en América se encuentran en la «Declaración de Santiago», llevada a cabo en 1998, oportunidad en que se asignó a la OEA la tarea de realizar un seguimiento y profundización de las medidas de confianza y seguridad en la región<sup>11</sup>. Más tarde, en Bridgetown, el año 2002, la Asamblea General de la OEA decide adoptar el término «Multidimensional» para abordar los problemas de Seguridad de la región<sup>12</sup>. Finalmente, los países asistentes a la Conferencia Especial sobre Seguridad, realizada en México el año 2003, firmaron la «Declaración sobre



Fuente: GRIFFITHS JOHN, 2011 «Teoría de la Seguridad y la Defensa en el continente americano» RIL editores, Santiago, Chile. Pág. 588

**Figura N°1 «Dimensiones de la Seguridad»**

Seguridad de la Américas», donde se decide de manera definitiva enfrentar los problemas en este ámbito, a través de la Seguridad Multidimensional<sup>13</sup>.

Dentro de los principios que orientan esta declaración, los estados miembros exponen: «Nuestra nueva concepción de la seguridad en el Hemisferio es de alcance multidimensional, incluye las amenazas tradicionales y las nuevas amenazas, preocupaciones y otros desafíos a la seguridad de los Estados del Hemisferio, incorpora las prioridades de cada Estado, contribuye a la consolidación de la paz, al desarrollo integral y a la justicia social, y se basa en valores democráticos, el respeto, la promoción y defensa de los derechos humanos, la solidaridad, la cooperación y el respeto a la soberanía nacional»<sup>14</sup>.

La Declaración identifica además las siguientes nuevas amenazas a la seguridad<sup>15</sup>:

- ◆ El terrorismo, la delincuencia organizada transnacional, el problema mundial de las drogas, la corrupción, el lavado de activos, el tráfico ilícito de armas y las conexiones entre ellos.
- ◆ La pobreza extrema y la exclusión social de amplios sectores de la población, que también afectan la estabilidad y la democracia. La pobreza extrema erosiona la cohesión social y vulnera la seguridad de los estados.
- ◆ Los desastres naturales y los de origen humano, el VIH/SIDA y otras enfermedades.
- ◆ Otros riesgos a la salud y el deterioro del medio ambiente.

- ◆ La trata de personas.
- ◆ Los ataques a la seguridad cibernética.
- ◆ La posibilidad de que surja un daño en el caso de un accidente o incidente durante el transporte marítimo de materiales potencialmente peligrosos, incluidos el petróleo, material radioactivo y desechos tóxicos.
- ◆ La posibilidad del acceso, posesión y uso de armas de destrucción masiva y sus medios vectores por parte de terroristas.

Para llevar adelante lo acordado en la Declaración de México, en el año 2005, se creó la Secretaría de Seguridad Multidimensional de la OEA, con el propósito de coordinar la cooperación política, técnica y práctica entre los Estados miembros junto a otras organizaciones internacionales, a fin de analizar, prevenir, enfrentar y responder a las amenazas emergentes que afectan la seguridad ciudadana y nacional en el continente<sup>16</sup>.

A través de esta síntesis de la evolución de la Seguridad Multidimensional, desde el surgimiento del Estado Moderno, con un enfoque de tipo territorial, pasando por su renacer como doctrina durante la Guerra Fría y su posterior transformación hacia una concepción más amplia, orientada a la protección de las personas, se ha construido el contexto necesario para comprender cómo la Seguridad Multidimensional llegó a las Américas y en qué términos ha sido abordada por los países miembros de la OEA. De esta forma, es posible comprender cómo las Fuerzas de Operaciones Especiales, a través de sus múltiples

capacidades pueden contribuir de manera decisiva a mejorar los índices de seguridad en Latinoamérica.

## Las Fuerzas de Operaciones Especiales, un aporte significativo a la Seguridad Multidimensional en Latinoamérica

Debido a que la seguridad multidimensional, considera los ámbitos político, económico, social y ambiental además del militar, requiere una acción multifuncional del Estado para enfrentar sus amenazas. La problemática planteada exige emplear herramientas de alcance integral que permitan abordar todos los ámbitos de la seguridad multidimensional. En este sentido, las Fuerzas de Operaciones aparecen como una excelente iniciativa para responder a la demanda planteada.

Las Fuerzas de Operaciones Especiales son un mecanismo flexible, potente, polivalente y relativamente económico en comparación a otras fuerzas, para enfrentar los problemas de seguridad multidimensional que posee la región.

Dentro de sus características destaca el hecho de estar integradas por personal altamente calificado, que ha cumplido de manera exitosa y voluntaria con exigentes procesos de preparación, lo que genera la posibilidad de contar con organizaciones militares muy competentes para una amplia gama de misiones, que operan con un volumen reducido de personas, a través de acciones rápidas y normalmente encubiertas, tanto en el contexto de las operaciones militares de guerra como distintas a la guerra.

Las Fuerzas de Operaciones Especiales, constituyen un eficiente y eficaz mecanismo de gestión de crisis del Estado. Atendiendo a la doctrina militar de cada país, ejecutan operaciones de guerra no convencional, defensa interna en el exterior (cooperación militar en el extranjero), reconocimiento especial, acción directa y contra terrorismo. Asimismo, como parte de las operaciones militares distintas a la guerra, pueden ejecutar misiones de rescate de personas, contra narcóticos, contra proliferación de armas de destrucción masiva, asistencia humanitaria,



Fuerzas Especiales de Chile en entrenamiento de CQB en la región de Antofagasta el año 2016. Fuente: Ejército de Chile

desminado humanitario, operaciones de información, operaciones de paz y asistencia de seguridad, entre otros<sup>17</sup>.

Las operaciones especiales juegan un papel primordial en la capacitación de fuerzas de seguridad regional involucradas en la lucha contra la amenaza común. Estas se despliegan en pequeños grupos, compuestos por personas maduras, altamente profesionales y entrenadas para operar en un ámbito operacional incierto, ambiguo y políticamente sensible.

Si se contrasta el abanico de misiones que pueden cumplir las Fuerzas de Operaciones Especiales, tanto en el entorno de la seguridad internacional como nacional, con las nuevas amenazas declaradas por la Cumbre de Seguridad de México del 2003, es posible confirmar que este tipo de fuerzas son las más eficientes para hacer frente a los nuevos escenarios de conflictividad que experimenta Latinoamérica. Sobre todo, debido a que su accionar se centra principalmente en escenarios de paz y crisis, antes de que los conflictos armados se desaten.

En este ámbito, las Fuerzas de Operaciones Especiales pueden desarrollar tanto acciones preventivas como coactivas. Durante la paz, contribuyen a evitar el surgimiento de conflictos de alta intensidad o en su efecto ayudan a gestionar su rápida solución. Asimismo, en el caso de que se produzca una crisis, representan un eficiente mecanismo de respuesta del Estado para enfrentar estas amenazas.

Normalmente las acciones proactivas permiten abordar las amenazas que afectan los ámbitos político, económico, social y militar, mientras que las capacidades coactivas operan para enfrentar las amenazas de índole militar.

## Las Fuerzas de Operaciones Especiales en su accionar «preventivo»

De acuerdo a lo observado, la mayor cantidad de misiones que realizan las Fuerzas de Operaciones Especiales se ejecutan durante la paz. Es decir, su accionar preventivo, se orienta a fortalecer los niveles de seguridad del estado antes que la crisis se desate.

Dentro de las medidas preventivas, destaca el desarrollo de tareas de cooperación militar y policial entre los diversos países, con el propósito de traspasar experiencias y conocimientos, a fin de elevar los estándares de preparación de la fuerza. De esta manera se incrementan los niveles de disuasión, sobre todo para enfrentar las amenazas transnacionales y el crimen organizado, los cuales representan los principales peligros en el continente. En este sentido, el Comando Sur de Estados Unidos destaca que «las Fuerzas Armadas de ese país, mediante la cooperación, contribuyen a la seguridad regional a través de un sostenido compromiso con la paz, que busca preservar la estabilidad, apoyar a sus aliados y cooperar en otros desafíos de seguridad»<sup>18</sup>.

Asimismo, estas acciones de cooperación, que en el caso de las operaciones especiales es más económica, dado los pequeños equipos que la conforman, permite estrechar lazos entre las tropas de elite de los países latinoamericanos, fortaleciendo las medidas de confianza mutua y relación entre organismos de seguridad, lo que a la postre permite aislar las hipótesis de conflicto armado interestatal, que en algunas zonas del continente se mantienen, a consecuencia de intereses de reivindicación territorial aun latentes.

Esta misma cooperación entre Fuerzas de Operaciones Especiales, caracterizada por su flexibilidad y especial



Ejercicio Fuerzas Comando, Guatemala 2015. Fuente: Ejército de Chile



Operación ejecutada por las Fuerzas Especiales de Colombia en el departamento del Cauca (2016). Fuente: Ejército de Colombia

adiestramiento para actuar con civiles y organismos policiales, permite fortalecer el trabajo interagencial, el cual es clave en la actualidad para derrotar a las nuevas amenazas. Dicha acción interagencial se manifiesta en el traspaso de información entre las diversas agencias de inteligencia, como también en el trabajo de campo que realizan las Fuerzas de Operaciones Especiales, lo cual produce un efecto sinérgico que permite enfrentar las amenazas multidimensionales de una manera holística.

Además de lo anterior, otra característica que destaca a estas fuerzas es el bajo daño colateral que producen a consecuencia de su accionar. Su elevado nivel de entrenamiento junto a su detallada planificación, permiten que este tipo de unidades operen en escenarios de crisis, disminuyendo el riesgo a lo mínimo indispensable. Esto permite mantener el respaldo de la opinión pública al accionar del Estado, lo que impide finalmente que los conflictos escalen.

## Las Fuerzas de Operaciones Especiales en su accionar «coactivo»

Otra forma de utilizar a las Fuerzas de Operaciones Especiales es de manera coactiva, es decir, a través del enfrentamiento directo de sus medios en contra de la amenaza que se haya generado.

En este orden de ideas, nuevamente estas fuerzas vuelcan sus capacidades multidimensionales para ejecutar misiones de reconocimiento especial, acción directa y guerra no convencional, las que sumadas a las misiones preventivas que pueden realizar desde la paz, permiten proveer al nivel político y estratégico de soluciones rápidas, de bajo costo y con un mínimo de daño colateral, a fin de detectar redes clandestinas, destruir instalaciones críticas de grupos delictuales, interditar líneas de comunicaciones empleadas por narcotraficantes, capturar líderes criminales o destruir células terroristas.



Fuerzas Especiales de Estados Unidos en asistencia militar en el Ejercicio «Estrella Austral 2009». Fuente: Ejército de Chile

Otro riesgo que caracteriza a la región son las catástrofes naturales. En este contexto, las Fuerzas de Operaciones Especiales, también representan una respuesta rápida y eficiente que el estado o la comunidad internacional posee para ayudar a restablecer el orden o para apoyar a los organismos gubernamentales a aliviar el sufrimiento de la población, mediante la ejecución de misiones de apoyo humanitario. Ante esta realidad, las Fuerzas de Operaciones Especiales, gracias a la

multiplicidad de capacidades que poseen, pueden ejecutar misiones de reconocimiento para evaluar el daño producido por la naturaleza, ejecutar rastreo y búsqueda de personas, rescatar personal aislado, atender a los heridos, restablecer el orden o cualquier otra tarea que oriente la solución del problema de fondo.

De esta forma, el tomador de decisiones civil o militar, que cuenta con Fuerzas de Operaciones Especiales, posee una amplia gama de capacidades para enfrentar las amenazas multidimensionales que en la actualidad experimenta Latinoamérica.

### **La acción decisiva de las Fuerzas de Operaciones Especiales en Latinoamérica**

Con posterioridad al término de la Segunda Guerra Mundial y como parte de los acuerdos del Tratado Interamericano de Asistencia Recíproca, las Fuerzas Armadas de Latinoamérica, realizaron una serie de modificaciones a sus estructuras orgánicas y doctrina, con el propósito de crear Fuerzas de Operaciones Especiales que se ajustaran a los desafíos que el escenario de Pos Guerra demandaba.

En la actualidad, dichas fuerzas han alcanzado un nivel de prestigio en la región, siendo protagonistas

de las principales operaciones militares que se han ejecutado en el hemisferio a finales del siglo XX y comienzos del nuevo milenio, entre las cuales se pueden nombrar las operaciones para enfrentar la guerrilla en Centroamérica durante los años 80, la operación «Chavín de Huántar» para el rescate de rehenes de la embajada de Japón en Lima el año 1997 y las operaciones de contra narcotráfico desarrolladas en Colombia en los últimos años.



Fuerzas de Operaciones Especiales de Uruguay en el Ejercicio Estrella Austral 2009. Fuente: Ejército de Chile

Gracias al desarrollo de las Fuerzas de Operaciones Especiales, los diversos países latinoamericanos, cuentan con eficientes mecanismos de seguridad para abordar las amenazas multidimensionales que afectan a la región. Producto de esto, «los Estados pueden no solo bajar la fiebre del área enferma, a través de la acción coactiva de estas fuerzas, sino también pueden sanar la enfermedad, mediante la ejecución de misiones de carácter preventivo»<sup>19</sup>.

En el contexto de lo expuesto, Estados Unidos ha jugado un rol preponderante en la contribución a la seguridad de la región. En este sentido, El Comando de Operaciones Especiales Sur (SOCSOUTH) y sus socios, apoyan la ejecución de operaciones especiales en la región, en cuatro áreas principales, el Caribe, América Central, la Zona Andina y el Cono Sur.

Cada área se caracteriza por la presencia de una serie de amenazas. En el Caribe y América Central se observa mayor presencia de grupos delictuales, grupos criminales internacionales y bandas de narcotraficantes que se encargan de insertar la droga en Norte América y Europa. Por su parte la Zona Andina se

caracteriza por una mayor presencia de grupos paramilitares que desafían al estado central, narco guerrilla y terrorismo. Finalmente el Cono Sur posó una menor presencia de grupos criminales y terroristas, sin embargo, se ve más expuesta en la costa del Pacífico a ser afectada por los desastres naturales.

Para enfrentar dichas amenazas, las Fuerzas de Operaciones Especiales de los países involucrados, desarrollan una serie de misiones tanto a nivel nacional como internacional, dentro de las que destacan:

- ◆ **Operaciones de asistencia militar**, para fortalecer las capacidades de las Fuerzas de Operaciones Especiales del país anfitrión, como las ejecutadas por Estados Unidos y sus aliados en Colombia, Perú y Centro América.
- ◆ **Operaciones de contraterrorismo** en Colombia y Perú principalmente.
- ◆ **Operaciones de contra narcotráfico** en Colombia, Perú, Paraguay y el norte de Argentina, junto con detección de redes ilícitas regionales y transregionales que se financian del narcotráfico, el



Fuerzas de Operaciones Especiales de Chile en misión de Apoyo Humanitario tras un terremoto en el norte del país el año 2005. Fuente: Ejército de Chile

contrabando, tráfico o trata de personas y otras fuentes ilícitas. Estas redes son oportunistas, no reconocen fronteras y no siguen los parámetros establecido por gobiernos elegidos democráticamente.

- ♦ **Operaciones de apoyo humanitario**, como las realizadas en el último tiempo ante los terremotos en Chile, Perú, Ecuador y Haití.

- ♦ **Ejercicios militares** para fortalecer la cooperación como PANAMAX, Fuerzas Comando y Estrella Austral, entre otros.

## Conclusiones

Dado el potencial preventivo y coactivo de las Fuerzas de Operaciones Especiales, sumado a la multiplicidad de capacidades que poseen, se puede afirmar que representan la mejor herramienta militar, para enfrentar las amenazas a la seguridad multidimensional que enfrenta Latinoamérica en la actualidad.

En tal sentido, las Fuerzas de Operaciones Especiales, con sus capacidades proactivas, pueden operar en el ámbito político, económico, social y ambiental, mientras que con sus capacidades coactivas pueden enfrentar amenazas de índole militar.

Del mismo modo, las Fuerzas de Operaciones Especiales pueden actuar en el espectro completo de la Seguridad Multidimensional, tanto a nivel país como en el exterior, apoyando de manera transversal al hombre, al Estado y al Sistema Internacional.

Para lograr lo anterior, se requiere el compromiso de todos los actores involucrados, con el propósito de continuar invirtiendo los recursos que este tipo de unidades requieren para la preparación de su personal.

Asimismo, teniendo en consideración el valor de las fuerzas de operaciones especiales para enfrentar las amenazas multidimensionales, es preciso no perder de vista las 4 verdades de las Fuerzas de Operaciones Especiales, resumidas en: «(1) Las personas son más importantes que los equipos, (2) prima la calidad por sobre la cantidad, (3) Las Fuerzas de Operaciones Especiales no se pueden producir en masa y (4) estas fuerzas no se pueden desarrollar después de producida la crisis»<sup>20</sup>.

La multiplicidad de amenazas, procesos y actores involucrados que afectan la seguridad en la región, requieren la acción decidida y coordinada de parte

de todos los países latinoamericanos. Para ello, se necesita seguir construyendo una comunidad de operaciones especiales a nivel regional, con una mirada de largo plazo e interagencial, a través del contacto estrecho entre militares y civiles.

Dicha interacción se fortalece con el desarrollo de entrenamientos combinados, ejercicios tácticos y operaciones reales. De esta forma se conoce a las personas, se valoran y se respetan, estableciendo vínculos y redes de contacto en distintos lugares de la región.

En este sentido, las Fuerzas de Operaciones Especiales pueden exportar entrenamiento y asistencia a otros países, con el propósito de contribuir a la seguridad de estos. Un buen ejemplo de ello es la ejecución de los ejercicios de Operaciones Especiales

«Estrella Austral» que se realizan en Chile desde el año 2007, del cual, anualmente participan una serie de estados de la región.

El desarrollo de Fuerzas de Operaciones Especiales, no elimina la necesidad de contar con fuerzas militares convencionales, las cuales poseen otras capacidades que no viene al caso analizar, pues no forman parte del presente trabajo. Sin embargo, a través de la integración sinérgica de las capacidades de ambas fuerzas, se obtiene un mejor resultado.

Finalmente, las Fuerzas de Operaciones Especiales, debido al bajo costo en su preparación y la eficiencia en su accionar, representan el futuro de las operaciones militares y la mejor forma de encontrar soluciones multidimensionales a los problemas de seguridad multidimensional que afectan a la región latinoamericana. ■

*El mayor Cristián Lauriani es un oficial del arma de infantería. Posee el título de licenciado en Ciencias Militares, magíster en Educación mención Administración y Gestión de la Universidad Mayor, magíster en Ciencias Políticas de la Pontificia Universidad Católica de Chile y magíster en Ciencias Militares de la Academia de Guerra del Ejército de Chile. Es oficial de Estado Mayor y posee las especialidades secundarias de Comando, paracaidista y buzo táctico. Actualmente cumple funciones en la Brigada de Operaciones Especiales del Ejército de Chile.*

## Referencias bibliográficas

1. DECLARACIÓN SOBRE SEGURIDAD EN LAS AMÉRICAS (en línea) fecha de consulta 10 de agosto del 2016 <https://www.oas.org/es/ssm/CE00339S03.pdf>.
2. BLACKWELL, ADAM. 2014 «Seguridad Multidimensional: enfrentando nuevas amenazas». Para el seminario Libro Blanco de la Defensa de Argentina, Buenos Aires, Argentina. Pág. 1.
3. LAURIANI, CRISTIÁN Y OTROS. 2016 Extracto del artículo «Visión Crítica de la Seguridad Multidimensional y amenazas a la seguridad según la Secretaría de Seguridad Multidimensional de la OEA», Revista Ensayos Militares del CEEAG, volumen N°2, Santiago, Chile. Pág. 43-59.
4. MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL. 2010 «Libro de la Defensa», Santiago, Chile. Pág. 128.
5. KISSINGER, HENRY. 2014. «World Order», Penguin Press, Nueva York, Estados Unidos. Pág. 31.
6. FONT, TICA y PERE ORTEGA. 2012 «Seguridad Nacional, Seguridad Multidimensional y Seguridad Humana», Revista Papeles de relaciones ecosociales y cambio global, Madrid, España. Pág. 1.
7. BUZAN, BARRY. 1983 «People, State and Fear: the National Security problem in International Relations», Harvester Wheatsheaf, Londres, Reino Unido. Pág. 3.
8. BUZAN, BARRY. 2009 «The evolution of Security Studies», Cambridge University Press, Londres, Reino Unido. Pág. 18.
9. GRIFFITHS, JOHN. 2011 «Teoría de la Seguridad y la Defensa en el continente americano», RIL editores, Santiago, Chile. Pág. 134.
10. Ibíd. Pág. 588.
11. TORO, LENISSETT. 2009 «El enfoque multidimensional de la seguridad hemisférica: una revisión al discurso hegemónico», Revista Estudios Latinoamericanos, N°2, Santiago, Chile. Pág. 68.
12. CASTRO, JAIME Y OTROS. 2014 «El concepto de Seguridad Multidimensional y las amenazas a la Seguridad según la OEA, origen e impacto en Sudamérica», Cuaderno de Difusión Pensamiento de EM N°38, Santiago, Chile. Pág. 133.
13. INSULZA, JOSÉ MIGUEL. 2011 «La Seguridad Multidimensional y los retos actuales», XLI Asamblea General de la OEA, San Salvador. Pág. 1.
14. DECLARACIÓN SOBRE SEGURIDAD EN LAS AMÉRICAS (en línea) fecha de consulta 10 de agosto del 2016 <http://www.oas.org/es/ssm/CE00339S03.pdf>.
15. STEIN, ABRAHAM. 2009 «El Concepto de Seguridad Multidimensional», Segundo Foro Internacional sobre Inseguridad, Ciudad Juárez, México. Pág. 1 y 2.
16. BLACKWELL, ADAM. 2013 «Multidimensional Security Perspective», Conferencia de la OEA, Curacao. Pág. 1.
17. MISIONES DE LAS FUERZAS DE OPERACIONES ESPECIALES (en línea) fecha de consulta 15 de agosto del 2016. Disponible

en internet en: <http://www.military.com/special-operations/army-special-forces-missions-and-history.html>.

18. MISIONES DEL COMANDO SUR (en línea) fecha de consulta 15 de agosto del 2016. Disponible en internet en: <http://www.southcom.mil/ourmissions/Pages/Supporting-Our-Partners--Building-Partner-Nation-Capacity.aspx>.

19. ALDUNATE, EDUARDO. 2015 Exposición de

«Experiencias de mando en una operación de paz», Academia de Guerra del Ejército, Santiago, Chile.

20. LAS 4 VERDADES DE LAS FUERZAS DE OPERACIONES ESPECIALES (en línea) fecha de consulta 15 de agosto del 2016. Disponible en internet en: <http://www.soc.mil/USASOCHQ/SOF-Truths.html>.

---

## Fuentes escritas

- BLACKWELL, ADAM. 2013 «Multidimensional Security Perspective», Conferencia de la OEA, Curasao.
- BLACKWELL, ADAM. 2014 «Seguridad Multidimensional: enfrentando nuevas amenazas». Para el seminario Libro Blanco de la Defensa de Argentina, Buenos Aires, Argentina.
- BUZAN, BARRY. 1983 «People, State and Fear: the National Security problem in International Relations» Harvester Wheatsheaf, Londres, Reino Unido.
- BUZAN, BARRY. 2009 «The evolution of Security Studies», Cambridge university press, Londres, Reino Unido.
- CASTRO, JAIME y OTROS. 2014 «El concepto de Seguridad Multidimensional y las amenazas a la Seguridad según la OEA, origen e impacto en Sudamérica», Cuaderno de Difusión Pensamiento de EM N°38, Santiago, Chile.
- FONT, TICA y PERE ORTEGA. 2012 «Seguridad Nacional, Seguridad Multidimensional y Seguridad Humana», Revista Papeles de relaciones ecosociales y cambio global, Madrid, España.
- GRIFFITHS, JOHN. 2011 «Teoría de la Seguridad y la Defensa en el continente americano», RIL editores, Santiago, Chile.
- INSULZA, JOSÉ MIGUEL. 2011 «La Seguridad Multidimensional y los retos actuales», XLI Asamblea General de la OEA, San Salvador.
- KISSINGER, HENRY. 2014. «World Order», Penguin Press, Nueva York, Estados Unidos.
- LAURIANI, CRISTIÁN Y OTROS. 2016 «Visión Crítica de la Seguridad Multidimensional y amenazas a la seguridad según la Secretaría de Seguridad Multidimensional de la OEA», Revista Ensayos Militares del CEEAG, volumen N°2, Santiago, Chile.
- MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL. 2010 «Libro de la Defensa», Santiago, Chile.
- STEIN, ABRAHAM. 2009 «El Concepto de Seguridad Multidimensional», Segundo Foro Internacional sobre Inseguridad, Ciudad Juárez, México.
- TORO, LENISSETT. 2009 «El enfoque multidimensional de la seguridad hemisférica: una revisión al discurso hegemónico», Revista Estudios Latinoamericanos, N°2, Santiago, Chile.

---

## Fuentes de Internet

- DECLARACIÓN SOBRE SEGURIDAD EN LAS AMÉRICAS (en línea) fecha de consulta 10 de agosto del 2016 <http://www.oas.org/es/ssm/CE00339S03.pdf>.
- MISIONES DE LAS FUERZAS DE OPERACIONES ESPECIALES (en línea) fecha de consulta 15 de agosto del 2016. Disponible en internet en: <http://www.military.com/special-operations/army-special-forces-missions-and-history.html>.
- MISIONES DEL COMANDO SUR (en línea) fecha de consulta 15 de agosto del 2016. Disponible en internet en: <http://www.southcom.mil/ourmissions/Pages/Supporting-Our-Partners--Building-Partner-Nation-Capacity.aspx>.
- LAS 4 VERDADES DE LAS FUERZAS DE OPERACIONES ESPECIALES (en línea) fecha de consulta 15 de agosto del 2016. Disponible en internet en: <http://www.soc.mil/USASOCHQ/SOFTruths.html>.



El capitán Irvin Drummond, Ejército de EUA, estudia en una computadora, 18 de mayo de 2007 (Foto cortesía de Chris Sanden, Ejército de EUA)

# La redacción

## Una manera de maximizar los retornos de la inversión por parte del Ejército en la capacitación del soldado



Mayor Hassan Kamara, Ejército de EUA

*Tenga el valor de redactar, publicar y ser escuchado. Exponga sus ideas y sea una parte integral de la conversación. ¿Por qué? Porque hace más fuerte a nuestra Nación y a nuestra profesión. Al final, ninguno de nosotros es tan inteligente como todos nosotros pensando juntos.*

—Almirante (retirado) Jim Stavridis, Armada de EUA



Almirante (retirado) James Stavridis, comandante del Comando Europeo de EUA y Comandante Aliado Supremo en Europa, se dirige a los estudiantes de la Escuela de Guerra Naval de EUA y de la Academia de Suboficiales de Mayor Antigüedad durante una visita a la Escuela de Guerra Naval el 23 de octubre de 2012 en Newport, Rhode Island. (Foto cortesía del especialista de 1ª Clase de Comunicación en Masa Eric Deitrich, Armada de EUA)

El diálogo sobre educar a la fuerza suele centrarse, principalmente, en hacer otras inversiones en la capacitación, cada vez es más difícil de hacer en la época moderna de reducción de presupuesto y mano de obra. Por lo tanto, en este artículo se redirige la atención al diálogo sobre la manera en que el Ejército de EUA puede maximizar los retornos que ha hecho en la capacitación. La capacitación y adiestramiento del soldado son unas de las prioridades del Ejército más importantes a pesar de las reducciones presupuestarias y mano de obra. La inauguración de la Universidad del Ejército en 2015 evidencia el compromiso del servicio para invertir en la capacitación del soldado. Según su Acta constitutiva, la Universidad del Ejército «representa una gran inversión en nuestros soldados y civiles a través de la capacitación mejorada que aumentará la capacidad, carácter y compromiso»<sup>1</sup>. Por lo general, las personas e instituciones invierten para obtener máximas ganancias, lo que plantea la siguiente pregunta:

¿Cómo puede el Ejército maximizar las ganancias de sus inversiones en la capacitación del soldado? En otras palabras, ¿cómo puede el Ejército aprovechar mejor la experiencia que el soldado está cultivando a través de inversiones sostenidas en la capacitación?

Un énfasis acrecentado en la redacción puede ayudar al Ejército a usar eficazmente la experiencia que el soldado está cultivando a través de la inversión sostenida en la capacitación. La implementación de los conceptos del documento titulado El concepto operativo del Ejército de EUA: Ganar en un mundo complejo (*The U.S. Army Operating Concept: Win in a Complex World*) requiere desarrollar líderes capaces, innovadores y adaptables congruentes con algunos de los principios operacionales del concepto<sup>2</sup>. Al hacer énfasis en la redacción, el Ejército puede mejorar la capacidad, innovación y pensamiento crítico del soldado—en este artículo se sugiere cómo y se exponen maneras en que el Ejército puede hacer que los soldados redacten más y mejor.

## Los estudios sobre la redacción

Hay una cantidad significativa de literatura sobre la redacción, y un breve análisis ayudará a proporcionar contexto y claridad al Ejército para las discusiones posteriores sobre el uso de la redacción. Algunas obras sobre la redacción tratan la importancia y beneficio de redactar bien, sin embargo, gran parte de la literatura sobre la redacción busca mejorar las destrezas de redacción en algún sentido.

La comunicación escrita clara es importante y beneficiosa. El Ejército comprende la importancia de la comunicación clara por escrito y la fomenta en sus manuales. Por ejemplo, el *Army Regulation (AR) 25-50: Preparing and Managing Correspondence* fomenta la comunicación por escrito eficaz en las filas. La comunicación por escrito eficaz del Ejército se define de la siguiente manera: «Comprendida por el lector en una sola lectura rápida y...sin errores en sustancia, organización, estilo ni exactitud»<sup>3</sup>. Otros ejemplos del reconocimiento y compromiso del Ejército con la redacción eficaz ahora están revocados en el Reglamento del Ejército (AR) 600-70, *The Army Writing Program* (1985) y el Folleto de la secretaría del Ejército (DA Pam) 600-67, *Effective Writing for Army Leaders* (1986). En el DA Pam 600-67, el entonces jefe de Estado Mayor del Ejército, general John A. Wickham hijo, se refirió a la fatídica carga de la Brigada Ligera —un fracaso basado, en parte, por órdenes escritas confusas— en la batalla de Balaclava de 1854. Wickham afirmó lo siguiente: «Una manera de garantizar [...] la comunicación clara y concisa es mejorar la calidad de nuestra redacción»<sup>4</sup>. Esta perspectiva es compartida por algunos en el Ejército. Por ejemplo, en su bien redactado artículo en la revista *Military Review* de 2011 titulado «Flight Simulation for the Brain: Why Army Officers Must Write?», el mayor Trent Lythgoe hizo eco de la importancia crítica de redactar bien para el Ejército así como los beneficios que trae. Lythgoe destaca un vínculo entre la redacción y el pensamiento crítico, al alegar que «si bien la redacción es valiosa como un medio de comunicación, es más valiosa aún como una manera poderosa de pensamiento»<sup>5</sup>.

Entre las numerosas obras que buscan mejorar las destrezas de redacción se destaca el libro de Henriette Anne Klausner titulado *Writing on Both Sides of the Brain* como un capacitador clave para los escritores y los aspirantes a escritores. Klausner ayuda a los

escritores a administrar su creatividad, la tendencia a la libre redacción en relación con su fuerte impulso a revisar y corregir<sup>6</sup>. El libro de William Zinsser titulado *On Writing Well* se encuentra entre las obras sobresalientes acerca de cómo mejorar la redacción. Zinsser aborda los desafíos comunes en la redacción tal como simplicidad, estilo y técnicas— tiempos verbales, gramática y ortografía<sup>7</sup>. El libro de James Kilpatrick titulado *The Writer's Art* también describe las técnicas de redacción, discernimiento y ejemplos para tanto los escritores profesionales como los principiantes<sup>8</sup>. El libro *The Complete Guide to Article Writing: How to Write Successful Articles for Online and Print Markets* de Naceed Saleh se destaca por su énfasis sobre la importancia de la investigación en la redacción de artículos exitosos, y por su discernimiento sobre cómo sobresalir en el arte de la redacción en general<sup>9</sup>.

## La redacción como una manera de mejorar la capacidad del soldado

El Ejército puede cultivar y usar mejor la capacidad del soldado instando a los mismos a que redacten artículos acerca de temas militares profesionales e incluyan la redacción en asuntos operacionales como parte de sus labores diarias. Deben investigar, pensar críticamente y estudiar. Estos procesos son inherentes a la redacción profesional, y son catalizadores para el desarrollo de la capacidad y adaptabilidad de soldados. Naveed Saleh concuerda que la investigación es inherente a la redacción, e informa lo siguiente: «Los buenos escritores pasan 80 por ciento de su tiempo actualmente redactando. La investigación eficaz ayuda a determinar qué es importante con respecto al asunto explorado y mucho más»<sup>10</sup>. Kate L. Turabian describe el valor de mejorar el conocimiento de la investigación al declarar que escribir un informe de investigación aumenta el conocimiento que se tiene sobre un tema y mejora la capacidad de redacción<sup>11</sup>. De manera que, al instar a los soldados a que investiguen y redacten sobre aspectos de la profesión militar y también como parte de las operaciones diarias, el Ejército puede ayudarlos a desarrollar el nivel más alto de competencia vital para superar desafíos complejos.

La experiencia de Dwight Eisenhower bajo el mando y tutoría del general de división Fox Conner es un ejemplo válido de cómo un énfasis sobre la redacción en las operaciones diarias puede mejorar la capacidad.



Un soldado del 1<sup>er</sup> Equipo de combate de brigada, 34<sup>a</sup> División de infantería Red Bull, desplegado en apoyo de la Operación New Dawn, escribe una carta a su familia, 9 de octubre de 2012 en el Camp Arifjam, Kuwait. (Foto cortesía del Ejército de EUA)

Mientras estaban acantonados en Panamá, a principios de los años 20, Corner hizo que su joven protegido y oficial de operaciones escribiera, diariamente, los planes y órdenes de operaciones, lo que aumentó la destreza de Eisenhower como un planificador de operaciones. En una carta donde le contestaba a Eisenhower su solicitud de que le diera perspectivas a fin de ayudarlo a prepararse para asistir a la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA, Corner le contestó lo siguiente:

Tal vez no lo sepa pero debido a sus tres años de trabajo en Panamá, está mucho mejor adiestrado y preparado para Leavenworth que nadie que yo conozca. Recordará que durante todo su servicio [conmigo] se le requirió escribir una orden de operaciones para el funcionamiento de la base todos los días durante todos los años que estuvo allí. Llegó a familiarizarse muy bien con las técnicas y rutinas de preparar planes y órdenes para operaciones que incluyeron sus logísticas, lo que se convertiría en algo natural para usted<sup>12</sup>.

Al reflexionar sobre su experiencia con los ejercicios de planificación operacional en Leavenworth,

Eisenhower después escribió lo siguiente: «Fox Corner estaba en lo correcto, hicimos este tipo de juego de guerra en Panamá»<sup>13</sup>.

## La redacción como un medio para mejora la innovación en las filas

Además de crear y usar la capacidad y experiencia del soldado, el Ejército puede fomentar la innovación poniendo hincapié en la redacción profesional. La innovación prospera en el diálogo, que es realizado, en gran medida, por la redacción y publicación. En otras palabras, la redacción fomenta el intercambio libre y expedito de ideas y hechos, lo que ayuda a engendrar ideas nuevas e innovadoras. Según Elizabeth Einstein, en el «revival of learning» en la era del Renacimiento del siglo XIV, Italia se vio estimulada por la llegada de la imprenta y la capacidad para producir en masa distintas obras de redacción<sup>14</sup>.

Históricamente, los soldados han escrito como una manera de fomentar el diálogo profesional e impulsar la innovación y el cambio. El impacto institucional de algunos que han redactado y publicado sus ideas hace mucho tiempo, todavía hoy puede sentirse. Según

Edward Cox, en 1990 mientras servía en el Estado Mayor General, Conner «comenzó a escribir artículos para su publicación en revistas militares profesionales» y publicó un artículo titulado «Field Artillery in Cooperation with the Other Arms» que generó cambios significativos en los reglamentos de la artillería de campaña<sup>15</sup>. Del mismo modo, Eisenhower y George S. Patton hijo, desafiaron la doctrina de infantería convencional de su época, e inspiraron el diálogo profesional mediante la publicación de artículos en revistas de infantería y caballería sobre maniobra de armas combinadas y combate blindado<sup>16</sup>.

La redacción ayuda a difundir información e ideas, lo que promueve el aprendizaje, adaptación e innovación institucional. Por ejemplo, durante las campañas de Irak y Afganistán, las unidades pudieron compartir las lecciones operacionales proporcionando retroalimentación por escrito de sus asignaciones de combate en foros centralizados tales como el Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército y, en muchos casos, directamente a las unidades que los reemplazaban. Este intercambio y fácil acceso a las lecciones aprendidas generó innovación y adaptación especialmente en el nivel táctico. En su estudio incisivo de innovación militar durante la campaña de Irak, James Russell destaca que la innovación fluyó desde el nivel táctico hacia arriba a medida que algunas unidades adoptaron su doctrina y equipamiento para las condiciones específicas de la campaña<sup>17</sup>. En vista de que las unidades, por lo regular, rotaban a las bases de origen después de un año, la adaptación sostenida y la innovación durante la campaña de Irak fueron posibles, en gran medida, porque se compartieron observaciones y lecciones por escrito. La transformación en curso del Ejército también depende de compartir las lecciones y el aprendizaje. Michael Formica concuerda al escribir que la transformación del Ejército «requeriría que el Ejército fomentara un diálogo en toda la organización acerca de las lecciones aprendidas»<sup>18</sup>.

## La redacción como un medio para mejorar el pensamiento crítico y la iniciativa

Para ganar en ambientes operacionales modernos y futuros complejos, se requiere mejores pensadores y más dinámicos. El desafiar y exhortar a los soldados para redactar ayudaría al Ejército a fomentar el

pensamiento crítico y la iniciativa en las filas. El coronel (retirado) de infantería Thomas X. Hammes concuerda en que el Ejército necesitará desarrollar y formar oficiales «con pensamiento libre, dinámicos y tomadores de riesgo» para liderar las guerras complejas del presente y futuro, o la Cuarta Generación<sup>19</sup>. En su artículo acerca de la redacción, Lythgoe alega lo siguiente: «Si el Ejército quiere mejores pensadores, deberíamos comenzar capacitando a mejores redactores»<sup>20</sup>. Desirae Gieseman concuerda al escribir que el Ejército moderno quiere «pensadores estratégicos» y una «mejor metodología para la redacción del Ejército que ayudará al mismo a desarrollarlos»<sup>21</sup>. Curiosamente, el pensamiento crítico e iniciativa son cualidades indispensables para el mando tipo misión—una filosofía de mando que defiende la práctica de empoderar a los subalternos para ejecutar las misiones dentro de la intención de los escalones superiores mediante la iniciativa disciplinada.

A fin de aprovechar mejor la capacidad de los soldados para pensar críticamente, los líderes del Ejército deberán considerar, seriamente, reducir la dependencia excesiva que tienen en el PowerPoint, y preferir que los subalternos les presenten la información en informes por escrito y sesiones de información, como en los tiempos previos al PowerPoint. Hammes escribe que antes del PowerPoint, el Estado Mayor del Ejército «preparaba resúmenes de dos o tres páginas sucintas de asuntos claves», lo que involucraba un mayor rigor intelectual y proporcionaba más tiempo a los integrantes del Estado Mayor y a los encargados de tomar decisiones para analizar y sopesar los asuntos en detalle<sup>22</sup>. El PowerPoint no ayuda a que el Ejército recobre su inversión en la capacitación y experiencia del soldado porque merma el pensamiento crítico. Hammes escribe que el PowerPoint es «una herramienta antítesis del pensamiento... es activamente hostil a la toma de decisión detallada»<sup>23</sup>. Lythgoe escribe lo siguiente: «Resulta relativamente fácil producir una presentación en PowerPoint sin comprender claramente el tema en cuestión. Podemos cortar, pegar y reajustar las frases concisas para producir ideas del pensamiento y comprensión»<sup>24</sup>. Al hacer hincapié que los informes por escrito eran posibles, en lugar de, o complementarios a las sesiones de información de PowerPoint, el Ejército puede obligar a los soldados a pensar críticamente sobre los asuntos y con mayor profundidad.

## ¿Cómo puede el Ejército hacer que los soldados redacten más y mejor?

La redacción es un excelente medio para que el Ejército cultive y aproveche la capacidad, innovación y pensamiento crítico del soldado—pero ¿cómo puede el Ejército hacer que los soldados redacten más y mejor? Los líderes del Ejército, en todos los niveles, pueden comenzar exigiendo a sus subalternos que desarrollen documentos y correspondencia bien redactados como parte de las operaciones cotidianas de su unidad. Además, también pueden desarrollar incentivos relacionados con requerimientos y rendimiento formal para los soldados, a fin de que redacten profesionalmente. Lythgoe concuerda y escribe que el Ejército debería «traer nuevamente la buena redacción como una parte visible de las operaciones diarias del Ejército», con líderes que exigen a los subalternos redactar eficazmente correos electrónicos y otras formas escritas de comunicación<sup>25</sup>. Un requisito mayor para la buena redacción de documentos y correspondencia en la administración diaria ayudará a los soldados y líderes a pensar de una manera más crítica y hacerse más competentes.

El hacer que los soldados redacten más y mejor en las operaciones diarias nuevamente necesitará un cambio de la actual dependencia del Ejército de PowerPoint como una herramienta para presentar información a los encargados de tomar decisiones. Esto es porque PowerPoint inherentemente requiere que los usuarios compriman la información independientemente de la complejidad involucrada, lo que genera un interés de resumir los datos a costa de un análisis, lógica y coherencia detallada. Según Edward Tufte, un estudio que comparó a PowerPoint con otros métodos para presentar información arrojó prueba de que «PowerPoint, comparado con otras herramientas de presentación comunes, reduce la calidad analítica de presentaciones de evidencia importantes. Esto es especialmente el caso en los formatos ya elaborados de PowerPoint que corrompen el razonamiento estadístico y, a menudo, debilitan el pensamiento verbal y espacial»<sup>26</sup>. Interesantemente, en su visita de 2015 a las fuerzas estadounidenses en Kuwait, se informó que el secretario de defensa Ashton Carter había prohibido el uso de PowerPoint en un intento de «desafiar el pensamiento de sus comandantes»<sup>27</sup>.

El Ejército puede hacer que más soldados redacten de manera profesional al crear y formalizar requisitos e incentivos relacionados con el rendimiento, a fin de que

redacten documentos para su publicación, o en algunos casos, desarrollo de doctrinas, tácticas, técnicas y procedimientos. Conceptualmente, emulando al requisito anual del Cuerpo de Adquisición del Ejército para sus integrantes a fin de que acumulen 40 puntos de aprendizaje continuos anuales, el Ejército puede ordenar que los oficiales y suboficiales de mayor antigüedad publiquen, como mínimo, un artículo de investigación al año en una publicación profesional. Este mayor énfasis en la redacción profesional también podría ayudar al Ejército a maximizar las ganancias de sus inversiones en grandes recursos como *The Army Press* y *Military Review*, y fomentaría el diálogo profesional.

Además, el Ejército podría instituir exámenes escritos como parte del criterio de ingreso para los cursos o escuelas de desarrollo para oficial y suboficial. Douglas Macgregor, coincide al escribir que como una manera de cultivar un hábito de estudio profesional temprano en las carreras de oficiales, el Ejército debería instituir un examen escrito para el ingreso a la Escuela de Comando y Estado Mayor. Macgregor escribe lo siguiente: «Al publicar la lista de lecturas requeridas y material de estudio, los capitanes sabrían, exactamente, en qué áreas serán examinados y qué destrezas necesitarán para desempeñarse bien»<sup>28</sup>. En este momento toca destacar que en 2015, el Ejército implementó y evaluó una iniciativa en la que a los suboficiales que asistían al Curso de Líder Guerrero, Curso Avanzado de Líder, Curso de Líder de mayor antigüedad, Curso para Líder Maestro y Curso para Sargento Mayor se les exigió redactar ensayos que fueron evaluados por lo que se conoce como la Herramienta de Evaluación de Criterio de Redacción. Esta herramienta ayuda al Ejército a identificar los desafíos de redacción y comunicación de los suboficiales<sup>29</sup>.

Además, el Ejército puede hacer que los soldados escriban al instar a los líderes en todos los escalones a dar mejores evaluaciones a los soldados que —dejando todas las otras cosas iguales— demuestran un nivel superior de profesionalismo con relación a sus compañeros al emprender estudio, investigación y redacción en temas de la profesión de las armas. Podría hacerse que los comités de ascenso adjudicarán puntos para aspirantes que han demostrado compromiso con el crecimiento profesional e intelectual cumpliendo, constantemente, sus requisitos obligatorios anuales de publicar un tema de importancia para la profesión.

Por último, el Ejército puede inspirar a los soldados a redactar poniendo hincapié en la lectura. Se podría alegar, convincentemente, que el Ejército cuenta con una fuerte tradición de lectura—como prueba, cita las listas de lectura profesional de muchísimos líderes del Ejército. Sin embargo, la existencia de listas de lectura profesional, si bien inspiradoras y motivacionales para algunos, no fomenta la preponderancia de los soldados para que lean y estudien la profesión en su tiempo libre. Se requiere que el líder (comandante) haga énfasis para que la mayoría de los soldados lean materiales profesionales. Los líderes, preferiblemente comandantes, deberían hacer la lectura y el debate subsiguiente una parte de los seminarios de desarrollo profesional periódicos de las unidades. La lectura y el debate inspirarán a los soldados a redactar, lo que generará vigorosamente el crecimiento profesional en el Ejército. Según Lythgoe, «la redacción, cuando se combina con la lectura, genera pensamiento poderoso»<sup>30</sup>. Algunos de los más ilustres oficiales en la historia del Ejército crecieron profesionalmente a través de la lectura voraz, el pensamiento crítico, el debate y la redacción. Mientras estaba acantonado en Panamá, Eisenhower no solo escribió sino que también leyó extensamente. Cox escribe que Eisenhower y Conner «leían biografías de generales de la Guerra Civil y pasaban horas juntos discutiendo sus decisiones», frecuentemente, conversando hasta ya entrada la noche<sup>31</sup>. Curiosamente, según Cox, también fue en este tiempo que Conner pasó sus experiencias y lecciones de combatir junto con los poderes aliados en la Primera Guerra Mundial, e instó a Eisenhower a aprender todo lo que pudiera acerca de cómo pelear guerras junto con aliados<sup>32</sup>.

## Conclusión

Con más soldados leyendo, pensando y redactando sobre sus desafíos y futuro, el Ejército podría presenciar avances decisivos en el pensamiento militar como lo hizo

el Ejército Alemán (Reichswehr) el siglo pasado. Durante el período entre la Primera y Segunda Guerra Mundial, el Ejército Alemán pudo reformarse y desarrollar una doctrina de armas combinadas en gran parte porque su jefe de Estado Mayor, Hans Von Seeckt, dedicó 10 por ciento del Cuerpo de oficiales al estudio y redacción acerca de la Primera Guerra Mundial. Según Williamson Murray, Hans Von Seeckt asignó a más de 400 oficiales con experiencia de combate (más o menos, 10 por ciento del Cuerpo de Oficiales reducido de 4000, quienes fueron organizados en diferentes comités) para estudiar y redactar sobre la doctrina y tácticas de la Primera Guerra Mundial, así como de la guerra futura; «el resultado fue el extraordinario Reglamento del Ejército 487, Leadership and Battle with Combined Arms»<sup>33</sup>. Este reglamento (publicado de 1921 a 1923) cambió el foco de la doctrina alemana de maniobra defensiva a ofensiva, y destacó la descentralización e iniciativa—principios clave del mando tipo misión<sup>34</sup>. En este lúcido artículo titulado «Read, Think, Write, and Publish», el almirante Jim Stavridis alega que la institución castrense de EUA se beneficiaría de la misma manera, por no decir que más, si más integrantes del servicio estudiaran, redactaran y publicaran sobre una variedad de desafíos modernos que enfrentan sus instituciones y la fuerza conjunta<sup>35</sup>.

El Ejército de EUA seguirá priorizando e invirtiendo en la capacitación y adiestramiento del soldado. Mientras que la institución busca e implementa maneras innovadoras para capacitar a soldados, también debería seguir buscando maneras de poder maximizar las ganancias en sus inversiones. El hacer hincapié en que los soldados redacten más y mejor en sus operaciones diarias, así como profesionalmente, es una manera para que el Ejército maximice las ganancias—en forma de capacidad, innovación y pensamiento crítico incrementada del soldado sobre sus inversiones en la capacitación. ■

*El mayor Hassan Kamara, Ejército de EUA es un oficial blindado y director asistente de producción asignado a la oficina ejecutiva del Programa de Misiles y Espacio, Arsenal Redstone, estado de Alabama. Ha servido en el Estado Mayor Conjunto (J-3) de las fuerzas de EUA en Corea y antes de esa asignación, comandó una compañía de infantería Stryker en el Fuerte Bliss, estado de Texas y una compañía blindada en Irak. Cuenta a su haber con una licenciatura en Ciencias Políticas de la Universidad Estatal de Arizona y una maestría en Estudios de Seguridad de la Escuela de Posgrado de la Armada de EUA. Kamara también es un egresado de honor del Curso de Comando y Estado Mayor de la Escuela de Guerra de la Armada de EUA.*

## Referencias Bibliográficas

**Epígrafe.** Jim Stavridis, «Read, Think, Write, and Publish», *Proceedings* 134, núm. 8/1, p. 266 (agosto de 2008), accedido el 25 de octubre de 2016, <http://www.usni.org/magazines/proceedings/2008-08/read-think-write-and-publish>.

1. Raymond, Daniel A.; Odierno, Raymond T. y McHugh, John M., «The Army University Proclamation» (julio de 2015) accedido el 31 de octubre de 2016, <http://armyu.army.mil/sites/default/files/documents/ArmyU%20Proclamation.pdf>.

2. Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de EUA (TRADOC) Folleto (TP) 525-3-1, *The U.S. Army Operating Concept: Win in a Complex World* (Fort Eustis, VA: TRADOC, 31 de octubre de 2014), accedido el 25 de octubre de 2016, <http://www.tradoc.army.mil/tpubs/pams/TP525-3-1.pdf>.

3. Army Regulation (AR) 25-50, *Preparing and Managing Correspondence* (Washington, DC: Oficina Federal de Imprenta de EUA [GPO], 17 de mayo de 2015), p. 6, accedido el 25 de octubre de 2016, [www.apd.army.mil](http://www.apd.army.mil).

4. Folleto de la secretaría del Ejército (DA Pam) 600-67, *Effective Writing for Army Leaders* (Washington, DC: U.S. GPO, 2 de junio de 1986) [obsoleto a partir de enero de 2013], prólogo.

5. Lythgoe, Trent J., «Flight Simulation for the Brain: Why Army Officers Must Write», *Military Review* 91, núm. 6 (noviembre-diciembre de 2011): p. 49, accedido el 31 de octubre de 2016, [http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/Archives/English/MilitaryReview\\_20111231\\_art011.pdf](http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/Archives/English/MilitaryReview_20111231_art011.pdf).

6. Klausner, Henriette, Anne, *Writing on Both Sides of the Brain: Breakthrough Techniques for People Who Write* (New York: Harper Collins, 1987).

7. Zinsser, William, *On Writing Well: The Classic Guide to Writing Non-Fiction* (New York: Harper Collins, 2001).

8. Kilpatrick, James J., *The Writer's Art* (Kansas City, MO: Andrews McMeel Publishing, 1984).

9. Saleh, Naveed, *The Complete Guide to Article Writing de Naceed Saleh: How to Write Successful Articles for Online and Print Markets* (Burbank, CA: Writer's Digest Books, 2013).

10. *Ibid.*, p. 86.

11. Turabian, Kate, L., *A Manual for Writers of Research Papers, Theses, and Dissertations*, 8<sup>th</sup> ed. (Chicago: The University of Chicago Press, 2013), p. 5.

12. Eisenhower, Dwight, D., *At Ease: Stories I Tell to Friends* (New York: Doubleday & Company, Inc., 1967), p. 198.

13. *Ibid.*, p. 199.

14. Eisenstein, Elizabeth, L., «The Advent of Printing and the Problem of the Renaissance», *Past & Present* 45 (noviembre de 1969): p. 19, accedido el 25 de octubre de 2016, <http://www.jstor.org/stable/650048>.

15. Cox, Edward, «Grey Eminence: Fox Conner and the Art of Mentorship», *Association of the U.S. Army, Institute of Land Warfare, The Land Warfare Papers* no. 78W (septiembre de 2010), p. 37, accedido el 25 de octubre de 2016, [http://www1.ausa.org/publications/ilw/ilw\\_pubs/Documents/LWP%2078W%20Fox%20Conner.pdf](http://www1.ausa.org/publications/ilw/ilw_pubs/Documents/LWP%2078W%20Fox%20Conner.pdf).

16. Eisenhower, *At Ease*, p. 172.

17. Russell, James, A., *Innovation, Transformation, and War: Counterinsurgency Operations in Anbar and Ninewa Provinces, Iraq, 2005–2007* (Stanford, CA: Stanford University Press, 2011).

18. Formica, Michael, D., «Building Irreversible Momentum», in Williamson Murray ed., *Army Transformation: A View from the U.S. Army War College*, (Carlisle, PA: Strategic Studies Institute, 2001), p. 151.

19. Hammes, Thomas, X., *The Sling and The Stone, On War in the 21<sup>st</sup> Century* (St. Paul, MN: Zenith Press, 2006), 233.

20. Lythgoe, «Flight Simulation», p. 49.

21. Gieseman, Desirae «Effective Writing for Army Leaders: The Army Writing Standard Redefined», *Military Review* p. 95, núm. 5 (septiembre-octubre de 2015): p. 117, accedido el 25 de octubre de 2016, [http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/Archives/English/MilitaryReview\\_20151031\\_art016.pdf](http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/Archives/English/MilitaryReview_20151031_art016.pdf).

22. Hammes, Thomas, X., «Essay: Dumb-Dumb Bullets», *Armed Forces Journal* en línea (1 de julio de 2009), <http://www.armedforcesjournal.com/essay-dumb-dumb-bullets/>.

23. *Ibid.*

24. Lythgoe, «Flight Simulation», p. 53.

25. *Ibid.*, p. 55.

26. Tufte, Edward R., *The Cognitive Style of PowerPoint: Pitching Out Corrupts Within* (Cheshire, CT: Graphics Press, 2006), p. 3. El estudio en cuestión involucró «10 estudios de caso, una colección objetiva de 2000 diapositivas de [PowerPoint] y 32 muestras de control de presentaciones sin PowerPoint».

27. Whitlock, Craig «Carter Summons U.S. Military Commanders, Diplomats to Kuwait», *The Washington Post* online, 22 de febrero de 2015, accedido el 25 de octubre de 2016, [https://www.washingtonpost.com/world/middle\\_east/carter-summons-us-military-commanders-diplomats-to-kuwait/2015/02/22/0d06c36e-baab-11e4-b274-e5209a3bc9a9\\_story.html](https://www.washingtonpost.com/world/middle_east/carter-summons-us-military-commanders-diplomats-to-kuwait/2015/02/22/0d06c36e-baab-11e4-b274-e5209a3bc9a9_story.html).

28. Macgregor, Douglas A., *Transformation under Fire: Revolutionizing how America Fights* (Westport, CT: Praeger Publishers, 2003), p. 214.

29. Tice, Jim, «Changes for NCOs: New Writing Test, Leader Course», *Army Times* online, 8 de febrero de 2015, accedido el 31 octubre de 2016, <https://www.armytimes.com/story/military-careers/army/enlisted/2015/02/08/army-nco-2020-projects-new-writing-test-leader-course/22799669/>.

30. Lythgoe, «Flight Simulation», p. 55.

31. Cox, Edward, «Grey Eminence», p. 89.

32. *Ibid.*, p. 90.

33. Murray, Williamson y Millett, Allan R., «Armored Warfare: The British, French, and German Experiences», in Williamson Murray and Allan R. Millett eds., *Military Innovation in the Interwar Period*, (New York: Cambridge University Press, 1996), 37.

34. *Ibid.*, págs. 37-38.

35. Stavridis, «Read, Think, Write, and Publish», págs. 16-19.

# La innovación de liderazgo en el Cuerpo de Adiestramiento de Oficiales de la Reserva y el futuro de la fuerza

Coronel Andrew Morgado, Ejército de EUA



*Solo las soluciones materiales no proporcionarán la ventaja decisiva contra la matriz compleja de amenazas en constante adaptación que enfrentamos. A fin de responder al desafío de este nuevo paradigma, el Ejército tiene que invertir en su recurso más valioso, su personal.*

—Teniente general Robert B. Brown

La prioridad principal en el Comando de cadetes del Ejército de EUA es producir tenientes segundos que contribuyan a lo que el teniente general Robert Brown se refiere como «ventaja decisiva» del Ejército y cumplan los requisitos del Ejército en un mundo cada vez más complejo. En el *Army Operating Concept: Win in a Complex World* (AOC) de 2014 se afirma claramente que el ambiente operativo está cambiando y así tiene que cambiar el Ejército<sup>1</sup>. El Comando de cadetes del Ejército produce más de 70

Los cadetes del ROTC del batallón Blue Devil Eagle dan la bienvenida al subcomandante del Comando de Cadetes, coronel Brian J. Mennes, a la Universidad Duke para impartir instrucción sobre la oficialidad en el salón de clase el 3 de octubre de 2014 en Durham, Carolina del Norte. Durante el año escolar, los cadetes reciben instrucción multidisciplinaria sobre liderazgo, ética, ciencias del comportamiento y tácticas. (Foto cortesía del ROTC del Ejército de EUA)

por ciento del total del cuerpo de oficiales a través de sus programas, y proporciona un terreno fértil para crecer al Ejército de mañana<sup>2</sup>. Este aporte a la fuerza constituye una parte significativa de los líderes que impulsarán este cambio en la fuerza. Mi brigada, una de las 8 que encabezan los programas del Cuerpo de Adiestramiento de Oficiales de la Reserva (ROTC) en todo el país, es responsable de identificar, adiestrar, capacitar e inspirar a estos futuros oficiales. Cada día, aprendemos y adaptamos nuestro enfoque y métodos para producir líderes que sean capaces de cumplir y superar los desafíos de mañana. En la medida que cambia nuestro ambiente operativo, el Ejército tiene que tomar en consideración cómo adaptar su enfoque en cuanto a la capacitación y desarrollar a líderes que guiarán a la institución por este cambio. El ritmo y tipo de cambio que el AOC describe, indica que muchos de los modelos de adiestramiento y capacitación actuales se están volviendo obsoletos. Los tiempos están cambiando, y los programas del ROTC de escuelas y universidades tienen que cambiar también con el tiempo para mantenerse relevantes. Aunque el programa de Comando de Cadetes ha producido oficiales para un Ejército que es la envidia del mundo, las limitaciones del actual programa están siendo más evidentes. El comprender las exigencias del AOC de los líderes futuros tiene que formar la base para otras medidas a fin de ayudar a reducir, o eliminar esas limitaciones. Por consiguiente, el Comando de cadetes —con una presencia nacional en más de 270 instituciones anfitrionas y más de mil escuelas asociadas— está cambiando su estrategia de adiestramiento de una basada, en gran medida, en los modelos de post Segunda Guerra Mundial, que están centrados, estrechamente, en un tipo de conflicto, a uno concebido para cumplir con desafíos más variados que reflejan la actualidad<sup>3</sup>.

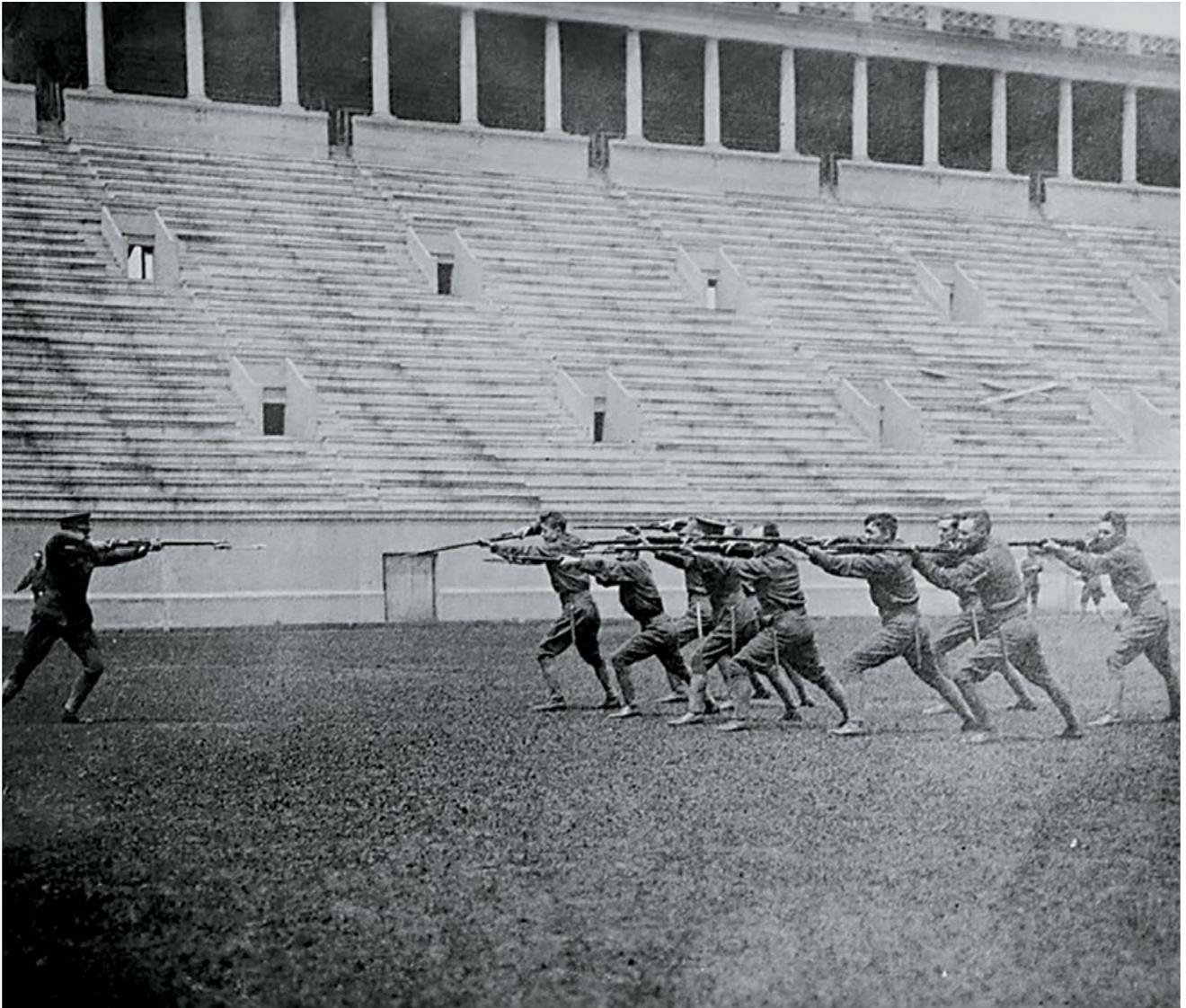
## La visión del concepto operativo del Ejército

El AOC sugiere que el conflicto futuro estará caracterizado por una velocidad e ímpetu, cada vez mayor, de interacción humana. Uno de los efectos de esta dinámica nueva es que los enemigos futuros buscarán aprovecharse de estas interacciones llevando a las fuerzas estadounidenses a un terreno urbano más complejo junto con otras estrategias encaminadas a negar, generalmente, las ventajas de la superioridad tecnológica

estadounidense<sup>4</sup>. Además, la naturaleza y tipo de fuerza enemiga que enfrentará el Ejército también es cambiante. Con mayor frecuencia, el Ejército encontrará situaciones donde las fuerzas irregulares, grupos no estatales y organizaciones delincuentes se unirán, ya sea a fuerzas convencionales con objetivos parecidos, o actuarán unilateralmente para lograr objetivos en este terreno complejo.

A fin de tener éxito bajo estas condiciones, el AOC afirma que el Ejército tiene que «desarrollar líderes innovadores y optimizar el rendimiento humano»<sup>5</sup>. Tales líderes innovadores tienen que poder tener éxito tanto en ambientes de «alta» como «baja» tecnología—y todo lo que hay en medio. El *Documento blanco de dimensión humana del Ejército* destaca este tema al observar que las destrezas «básicas» relacionadas a la conducción de guerra exitosa han cambiado fundamentalmente. La guerra de la era industrial caracterizada por un énfasis en obtener grandes números de personal y equipamiento para tener éxito está abriendo el camino para un énfasis en la agilidad y adaptabilidad<sup>6</sup>. La idea tradicional de que los líderes militares tienen que convertirse en expertos técnicos en campos conocidos de la ciencia militar tiene que abrir paso a un concepto más amplio donde los líderes militares posean la capacidad de resolver una amplia gama de problemas complejos con soluciones creativas derivadas, en parte, de fuentes de conocimiento fuera de los estudios militares tradicionales.

El cuerpo de oficiales de la actualidad ganó gran experiencia de los años de guerra en Irak y Afganistán que proporciona cierta información en la conducción de nuestras guerras futuras. Nuestra experiencia nacional ha revelado que el adiestramiento completado antes de los despliegues en tiempo de guerra no prepararon adecuadamente a los líderes militares para conducir estas guerras. En un estudio de 2010 sobre el adiestramiento previo a la asignación, el mayor Joseph Albrecht descubrió que los oficiales modernos criticaron su preparación alegando que puso demasiado énfasis en las tareas de adiestramiento<sup>7</sup>. Al enfocarse en la preparación técnica y táctica, el adiestramiento previo a la asignación se centró en el conocimiento y destrezas requeridas para el uso inmediato de tareas específicas, las tareas orientadas técnicamente pusieron un énfasis secundario en las destrezas necesarias para términos más largos y de uso más general<sup>8</sup>. Con el



Ejercicio de bayoneta del ROTC de la Universidad de Harvard, 1917-1918. (Foto cortesía de Wikimedia Commons)

tiempo, las destrezas específicas tratadas en el adiestramiento previo a la asignación perdieron importancia frente al uso del mundo real y experiencia actual. En lugar del adiestramiento de destrezas, la retroalimentación por parte de los oficiales de menor antigüedad desplegados sugiere que el adiestramiento previo a la asignación debería hacer énfasis en la competencia de concientización y adaptabilidad<sup>9</sup>. A fin de tratar estas competencias, los modelos del Comando de cadetes tienen que cambiar.

## El comando de cadetes y las tensiones históricas

Desde la ley de Revitalización del ROTC de 1964, el Comando de cadetes ha seguido un modelo

relativamente estable para capacitar a una gran cantidad del cuerpo de oficiales<sup>10</sup>. A través de casi cinco décadas, el Comando de cadetes ha enfatizado el uso del adiestramiento táctico como el vehículo principal para impulsar el desarrollo de líder. El adiestramiento y capacitación del cadete funciona de manera paralela para obtener el bachillerato en la escuela respectiva del cadete. La aprobación de la ley de Revitalización cementó la diferencia que existe entre el adiestramiento y la capacitación en los programas de ciencia militar en las universidades. La ley fue la culminación de una lucha librada entre los administradores de universidades y los líderes militares durante los años 50.

Las fuentes de esta fricción fueron los administradores de universidades y educadores, quienes se



El primer teniente Brendan Duke, Fuerte Carson, estado de Colorado, en una sesión de información a los cadetes en el Curso de Líder Cadete durante el adiestramiento en el Centro para la profesión del Ejército y ejemplos de ética, 15 de junio de 2016 en el Fuerte Knox, estado de Kentucky. (Foto cortesía de Wenqing Yan)

horrizaron de que al adiestramiento del ROTC del Ejército, que enfatizaba la destreza táctica y ejercicios de marcha dirigidos por oficiales uniformados, se le concediera la equivalencia a un curso en el nivel universitario<sup>11</sup>. En consecuencia, muchas universidades durante los años 50 y 60 establecieron programa que sustituyeron los cursos enseñados por profesores civiles por los cursos usuales especificados en el currículo de ciencia militar. El profesorado civil y el personal de cuadro del ROTC crearon muchos de estos programas sustitutos como parte de acuerdos locales.

Sin embargo, oponiéndose al efecto que esta «transformación» podría tener en el cuerpo de oficiales, el Departamento de Defensa impulsó la ley de Revitalización para poner fin a la práctica de

sustitución, entre otros cambios. Los profesionales militares se opusieron a las sustituciones, alegando que el adiestramiento de destreza y tarea era el componente esencial del adiestramiento de oficial recién ingresado. Básicamente, los profesionales militares afirmaron que el programa del ROTC existía, principalmente, para proporcionar al Ejército líderes de pelotón capacitados una vez que fueran asignados. Esta perspectiva a corto plazo le ganó a la perspectiva contraria que afirmaba la necesidad de un mayor énfasis educativo en el pensamiento crítico y comprensión, autoconciencia y adaptabilidad. No obstante, esto llevó a una brecha permanente entre los programas de ciencia militar y los educadores<sup>12</sup>.

Dadas las necesidades de personal del periodo, junto con los requisitos tecnológicos emergentes de

una posible guerra global contra una amenaza soviética convencional, la perspectiva que enfatizaba la producción masiva de líderes recién ingresados con destrezas prácticas que podían ponerse en uso inmediatamente en el nivel de pelotón, no fue injustificada. Al poner hincapié en el desarrollo de destrezas dentro de un campo más técnico, el Ejército claramente valoró la competencia técnica profesional del líder recién ingresado sobre el argumento contrario de la necesidad de desarrollar bases intelectuales profundas.

Este es un punto de vista común para los ejércitos que enfrentan una amenaza identificada inmediata y clara<sup>13</sup>. El conocimiento del campo específico y el uso es más altamente valorado cuando hay un beneficio claro para el uso contra las amenazas inmediatas en condiciones conocidas. Sin embargo, no se perdió la importancia percibida de la capacitación más amplia, además de la competencia militar técnica frente a condiciones más inciertas. El hecho de que el Ejército mantuvo la necesidad de lograr un título universitario como un pre requisito para ganar la asignación de oficial indicó que una perspectiva de educación más

amplia era reconocida como un componente valioso para una preparación y desarrollo profesional de oficial a largo plazo.

## El enfoque evolutivo del ROTC

A medida que entramos en un periodo nuevo en la evolución de guerra, es hora de reanalizar el asunto. En debates anteriores, el Ejército se dio cuenta de que lograr un título universitario muestra un requisito de nivel de ambición, determinación y destreza para la solución de problema requerido de un líder<sup>14</sup>. Según opinó el teórico Morris Janowicz, el Ejército de EUA siempre ha buscado equilibrar sus tres papeles percibidos para los oficiales en la sociedad estadounidense; es decir, el de líder heroico, administrador militar y técnico militar<sup>15</sup>. Sin embargo, al usar la observación de Janowicz como un instrumento de análisis, los programas de ciencia militar parecen haberse desactualizado algo porque han quedado demasiado estrechos centrados en desarrollar al líder heroico destacando, por encima de todo, el dominio de las destrezas técnicas y tácticas. A diferencia, Janowicz previó un futuro de guerra que requiere el



El general de división (retirado) Burn Loeffke instruye a los cadetes del ROTC del Ejército en el adiestramiento del idioma español avanzado y traducción de términos médicos, 7 de mayo de 2013 en el Fuerte Knox, estado de Kentucky. El adiestramiento tenía el objetivo de prepararlos para una misión de ayuda humanitaria en Panamá en diciembre de 2013 (Foto cortesía del ROTC, Ejército de EUA)

desarrollo de un conjunto de destrezas mucho más diversas. Esto es congruente con la evaluación del AOC que apoya la perspectiva de que la educación del oficial tiene que tratar el desequilibrio destacado en la visión de Janowicz del desarrollo de cadete más amplio en otras áreas.

Una manera disponible para medir lo que valora el ROTC del Ejército en sus aspirantes a oficial es a través de la versión reciente de la Lista de la Orden de Mérito (OML, por sus siglas en inglés) usada para designar la rama básica de aspirantes a medida que entran en el cuerpo de oficial. Estudiar la OML es útil ya que proporciona una medida del resultado deseado para cada cadete y cómo él o ella serían ubicados en la estructura del Ejército. El modelo de la OML les concede a los cadetes un total de 100 puntos en tres categorías—académica, liderazgo y acondicionamiento físico. Las calificaciones de cadete individual a través de estas categorías generales se usan para calificar la orden de cadetes nacionalmente y luego distribuirlos a través de las ramas básicas de conformidad con las necesidades del Ejército, preferencia del cadete y calidad de distribución.

Anteriormente, en este modelo, el promedio de calificación de grado de un cadete (GPA, por sus siglas en inglés) determinaba 40 por ciento del puntaje individual, mientras que el rendimiento en el Curso de Desarrollo y Evaluación de Liderazgo (LDAC, por sus siglas en inglés) determinaba otro 25 por ciento. Las pruebas de acondicionamiento físico en el recinto universitario, evaluaciones del cuadro orgánico y actividades extracurriculares comprendían el equilibrio de la puntuación. Este modelo medía el rendimiento académico a través de un GPA no normalizado y una evaluación de cadete en un periodo de 28 días en los que desempeñaban tareas táctica y técnicamente específicas. Este modelo alentó indirectamente, en gran medida, dos comportamientos; es decir, buscar «el grado» sobre aprender en el centro universitario y estudiar para el «examen» del LDAC. Ambos de estos comportamientos surgieron de un aparente énfasis institucional en cuanto valorar las ganancias a corto plazo sobre el aprendizaje a largo plazo.

Si bien cambiar el modelo de ascenso de la OML no podría necesariamente abordar los problemas subyacentes relacionados con la preparación de

líderes adaptables, realinearía las evaluaciones para obtener los resultados deseados. Esta es la dirección en la que se mueve el Comando de cadetes.

## Los nuevos atributos y nuevas maneras

El alinear el modelo de desarrollo y evaluación del Comando de cadetes a lo que exige el AOC implica una reorientación de la empresa. Es un cambio que se alejaría de la metodología de enseñanza basada en la memorización de lo familiar hacia el desarrollo de un curso estimulante que fomenta la orientación de problema, el pensamiento crítico y la toma de decisión eficaz. Mediante el uso de la taxonomía de objetivos educativos de Bloom como referencia, la capacitación del cadete y los programas de desarrollo tienen que ir más allá de solo ejercicios para recordar, comprender, y poner en práctica ejercicios predeterminados y soluciones docentes hacia el análisis, evaluación y creación, frente a la brecha de información y la incertidumbre característica del nuevo ambiente de seguridad<sup>16</sup>.

A fin de lograr esta orientación, el famoso educador de desarrollo de líder Donald Vandergriff destaca un modelo de adiestramiento y capacitación basado en resultados (OBTE, por sus siglas en inglés) que hace énfasis en los resultados sobre el proceso y procedimientos<sup>17</sup>. Vandergriff destaca que no es el conocimiento específico del dominio lo que importa para el líder sino una base de experiencia general, conocimiento contextual y determinación<sup>18</sup>.

El trabajo del sociólogo Mark Moyer parece corroborar estos atributos a través de su análisis sobre los líderes eficaces en campos de batalla modernos. En su investigación donde involucra a líderes de Irak y Afganistán, observó 10 atributos que son temas recurrentes entre los líderes exitosos de unidades pequeñas. Estos atributos son los siguientes: iniciativa, flexibilidad, creatividad, juicio, empatía, carisma, sociabilidad, dedicación, integridad y organización<sup>19</sup>. El uso de estos principios de liderazgo utilizados para poner en práctica doctrina o conocimiento de campo hace que una unidad pequeña sea eficaz.

Los dos conjuntos de observaciones teóricas respaldados mutuamente por Vandergriff y Moyer se unen en «21<sup>st</sup> Century Soldier Competencies» de Asymmetric Warfare Group's (AWG's), y el

Comando de cadetes pone en práctica el enfoque AWG a sus modelos de desarrollo actuales. El Comando de cadetes de competencias de soldado lucha para fomentar la inclusión del carácter y responsabilidad, acondicionamiento físico integral, adaptabilidad e iniciativa, aprendizaje de toda la vida, trabajo en equipo y colaboración, comunicación y participación, competencia cultural, táctica y técnica<sup>20</sup>. Además, estas destrezas están siendo medidas de maneras diferentes y se reflejan de distinta manera en el proceso de ascenso.

El Comando de cadetes sigue la transformación de su capacitación y enfoque de desarrollo de líder poniendo en práctica los conceptos observados. En 2016, el Comando de cadetes reconceptualizó la OML como una lista métrica de resultados, modificando la herramienta de medida para reflejar mejor los resultados deseados para los cadetes. La OML nueva ahora, de manera más objetiva, mide el apresto educativo y destaca el rendimiento en el campamento de verano. Si bien el GPA (nota promedio) todavía cuenta por 25 por ciento de la puntuación general, ahora hay una evaluación más amplia que usa evaluaciones objetivas. Ahora los cadetes tienen que tomar dos exámenes distintos de evaluación de educación en el nivel universitario estandarizado (el Examen de evaluación en el nivel universitario y el Examen de analogía Miller) que cuenta por el 10 por ciento de su puntuación de sus OML. El comando determina otro 10 por ciento del puntaje académico al otorgar puntos adicionales a los cadetes que buscan un título en el campo de la ciencia, tecnología, ingeniería y medicina (STEM, por sus siglas en inglés).

Este criterio nuevo normaliza el aporte del GPA e incentiva a los estudiantes a cumplir las exigencias del Ejército de más oficiales educados en el campo STEM para servir en áreas específicas técnicamente comenzando en su 7º año de servicio. Las evaluaciones LDAC ahora no forman parte del puntaje de ascenso con evaluaciones de liderazgo basadas en el plantel escolar que proporcionan la base para la evaluación de liderazgo. El modelo de ascenso nuevo también toma en consideración las actividades extra-curriculares y premia la participación en los programas culturales y de idioma.

Estos cambios no eliminan la importancia de los campamentos de verano. Desde el verano de

2016, todos los cadetes tienen que completar el programa de Capacitación Individual de Cadete y Adiestramiento (CIET, por sus siglas en inglés) seguido de su 1º y 2º año y el Curso de Líder Cadete (CLC, ahora referido como Campamento Avanzado) entre su 3º y 4º año. El Comando de Cadetes concibió estos programas para transferir la mayor parte del adiestramiento específico de campo a los periodos de verano y se centró en metas educativas más generales y tareas de desarrollo de líder en el recinto universitario. Sin duda, la capacitación y desarrollo de líder continúa a través del CIET y el CLC, sin embargo, ahora se encuentran dentro de las destrezas básicas y marco conceptual táctico, y no solo se miden en la ejecución eficiente de las tareas técnicas. La suma de estos cambios significa un cambio significativo del aprendizaje basado en tarea al desarrollo y evaluación basado en la capacitación.

## El ímpetu de hacer otros cambios

El rediseño del modelo de ascenso y el proceso de la OML solo puede ser el comienzo. Estos pasos ayudan a medir los resultados del programa; la información, maneras y metodologías son igualmente importantes. También el Comando de cadetes tiene que competir agresivamente para atraer, reclutar y retener a jóvenes ciudadanos con niveles altos de dominio académico, atletismo y liderazgo potencial demostrado. Además, tiene que actualizar la manera en que prepara y dota al cuadro orgánico para capacitar a los candidatos a oficiales en maneras que los conviertan en oficiales de alta calidad que necesita el Ejército.

El Comando de cadetes tomará un largo paso en esta dirección formalizando su programa de desarrollo de cadetes, donde «educará a los educadores» a través de las fuerzas activas y de la reserva para implementar esos enfoques actualizados. Además, tiene que alistar y movilizar a sus instituciones educativas asociadas para formar parte activa en la producción de los resultados deseados para sus estudiantes; es decir, egresados universitarios relevantes y líderes militares oficiales. Los desafíos son muchos, sin embargo, reconocer y admitir los fines intencionados —un líder capaz de comprender y prosperar en la complejidad— y reorientar el Comando de cadetes para lograr los fines es el primer paso crítico. El comando ya está en camino.

## Los desafíos

El cambio rara vez es fácil y nunca es cómodo. Sin embargo, si el Ejército ha de cumplir con las exigencias del futuro, sus líderes tienen que prever y estar preparados para el cambio. El Comando de cadetes, como el contribuidor principal del cuerpo de oficiales del Ejército, tiene que adaptarse y cambiar sus prácticas para permanecer relevante y satisfacer las nuevas realidades operacionales. Como con cualquier proceso de cambio, también está presente la fricción relacionada a moverse en una dirección distinta.

Gran parte de la resistencia proviene de la perspectiva de que este cambio presenta una desviación mayor de la fórmula ganadora. Sin embargo, el Ejército no

puede darse el lujo de dejar que la tradición obstaculice el progreso. El general John W. Vessey, en el prólogo de la edición de 1997 *Once an Eagle* (el clásico cuento alegórico de oficialidad del Ejército de EUA), advirtió que la tradición, si bien es importante para el Ejército, no puede llevarse a extremos donde perjudica el crecimiento y desarrollo. Vessey advirtió que no podemos «adorar las cenizas» de la tradición cuando las maneras antiguas se han tornado irrelevantes<sup>21</sup>. Sam Damon, el héroe de la novela, declaró que: «La esencia del liderazgo era la habilidad para discernir lo esencial de lo trivial, o irrelevante»<sup>22</sup>. Al preparar a nuestro Ejército para el futuro, tenemos que mantenernos concentrados en lo esencial. ■

*El coronel Andrew Morgado, Ejército de EUA, es el comandante de la 3ª Brigada, Comando de cadetes del Ejército de EUA. Cuenta a su haber con una licenciatura de la Universidad Lehigh y una maestría de la Universidad Norwich. Es egresado de la Escuela de Estudios Militares Avanzados y completó tanto el programa de Estudios Militares Avanzados como el programa de Estudios de Liderazgo Estratégico Avanzado.*

## Referencias Bibliográficas

**Epígrafe.** Brown, Robert B., en U.S. Army Combined Arms Center (CAC), *Human Dimension White Paper: A Framework for Optimizing Human Performance* (Fort Leavenworth, KS: U.S. Army CAC, 2014), iii, accedido el 12 de octubre de 2016, <http://usacac.army.mil/sites/default/files/documents/cact/HumanDimensionWhitePaper.pdf>.

1. Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de EUA (TRADOC) Folleto (TP) 525-3-1, *The U.S. Army Operating Concept: Win in a Complex World* (Fort Eustis, VA: TRADOC, 31 de octubre de 2014).
2. «History», portal de Internet U.S. Army Cadet Command, accedido el 11 de octubre de 2016, <http://www.cadetcommand.army.mil/history.aspx>.
3. «Colleges and Universities with Army ROTC Programs» portal de Internet Army.com, accedido el 11 de octubre de 2016, <http://army.com/info/rotc/schools>. Este portal de internet proporciona una lista completa de las escuelas que apoyan los programas del ROTC.
4. (TP) 525-3-1, *The U.S. Army Operating Concept*, p. 12
5. *Ibíd.*, p. 20.
6. U.S. Army CAC, *Human Dimension White Paper*, p. 14.
7. Albrecht, Joseph H., «Understanding and Developing Adaptive Leadership during Pre-Commissioning» (monografía, School of Advanced Military Studies, 2010), p. 8.
8. *Ibíd.*, p. 13.
9. *Ibíd.*, p. 26.
10. Reserve Officers' Training Corps Vitalization Act of 1964,

Pub. L. No. 88-647, 78 Stat. 1063(1964).

11. Neiberg, Michael S., «The Education and Training of ROTC Officers, 1950–1980: Military Services and the Universities» en *Forging the Sword: Selecting, Educating, and Training Cadets and Junior Officers in the Modern World*, ed. Elliot V. Converse III (Chicago: Imprint, 1998), p. 265.
12. *Ibíd.*, p. 269.
13. Kiesling, E. C., «Educated but Not Trained: Junior Officers in Interwar France», en *Forging the Sword*, p. 54.
14. Mitchell, Vance O., «U.S. Air Force Non-Academy Officer Commissioning Programs, 1946–1974», en *Forging the Sword*, p. 250.
15. *Ibíd.*
16. «Portal de Internet de Bloom's Taxonomy», Vanderbilt University Center for Teaching, accedido el 12 de octubre de 2016, <https://cft.vanderbilt.edu/guides-sub-pages/blooms-taxonomy/>.
17. Vandergriff, Donald E., «When Do We Teach the Basics?» *Joint Force Quarterly* p. 58 (Tercer trimestre, 2010): 71.
18. *Ibíd.*
19. Moyer, Mark, *A Question of Command* (New Haven, CT: Yale University Press, 2009), págs. 8–11.
20. U.S. Army Asymmetric Warfare Group, *Using the ASLITE Approach to Implement ALM* (Washington, DC: Oficina federal de publicación de EUA [GPO], 2013), p. 117.
21. Vessey, John W., «Foreword», en *Once an Eagle* (New York: HarperCollins, 1997), xv.
22. *Ibíd.*, p. 669.



Un soldado ucraniano asignado al 1<sup>er</sup> Batallón, 80<sup>a</sup> Brigada Aeromóvil, busca señales de actividad enemiga simulada el 14 de noviembre de 2016 durante un ejercicio de capacitación de operaciones urbanas llevado a cabo por soldados asignados al 6<sup>o</sup> Escuadrón, 8<sup>o</sup> Regimiento de Caballería, 2<sup>a</sup> Brigada de Combate Infantería (BCT), como parte del Grupo de Entrenamiento Multinacional Conjunto-Ucrania (Joint Multinational Training Group-Ukraine) en el Centro para la Seguridad y el Mantenimiento de la Paz Internacional en Yávoriv, Ucrania. (Foto: Sgto. Jacob Holmes, Ejército de EUA)

# La preparación de inteligencia compleja del campo de batalla en las operaciones antiterroristas ucranianas

Victor R. Morris

**D**urante el mes de septiembre de 2015, el equipo Raptor 14 del Centro de Preparación Multinacional Conjunto del Comando de EUA en Europa (U.S. Army Europe Joint Multinational Readiness Center) llevó a cabo un ejercicio de capacitación llamado «La plana mayor y las operaciones contra las redes enemigas/Cómo proceder contra estas redes y el papel de los equipos de apoyo de inteligencia a nivel de compañía» (*Battle Staff Attack the Network (AtN)/Network Engagement and Company Intelligence Support Team*) para oficiales de las fuerzas armadas ucranianas a cargo de las operaciones antiterroristas en el Centro para la Seguridad y el Mantenimiento de la Paz Internacional (IPSC, International Peacekeeping and Security Center), en Yávoriv, Ucrania. El equipo de capacitación concluyó que las herramientas de doctrina tradicionales para la preparación de inteligencia no eran lo suficientemente adecuadas para ayudar a las planas mayores de inteligencia ucranianas con la comprensión de sus ambientes operacionales. Por consiguiente, el equipo modificó el proceso de manera que se tuvieran en cuenta las dinámicas de grupo y como estas influyen en los comportamientos de la población relevante al ambiente operacional, esto se hizo siguiendo un concepto llamado preparación de inteligencia compleja del campo de batalla, o IPB compleja (*complex intelligence preparation of the battlefield*). Esta experiencia sirve como un estudio de caso sobre cómo las planas mayores y los equipos de mando a nivel de compañía multifuncionales pueden mejorar el proceso de definición (*framing*) de problemas, comprender los problemas relevantes en todos los niveles e informar la planificación de las operaciones. La IPB compleja puede servir de ayuda para tanto el proceso doctrinal de preparación de inteligencia del campo de batalla (IPB, *intelligence preparation of the battlefield*) del Ejército como el proceso conjunto llamado preparación de inteligencia conjunta del ambiente operacional (JIPOE, *joint intelligence preparation of the operational environment*).

## De la IPB a la IPB compleja

De acuerdo con la Publicación de Técnicas del Ejército 2-01.3, *Preparación de inteligencia del campo de batalla* (Army Techniques Publication 2-01.3, *Intelligence Preparation of the Battlefield*), una plana mayor de inteligencia del Ejército (1) define el

ambiente operacional, (2) describe los efectos ambientales en las operaciones, (3) evalúa y (4) define la amenaza<sup>1</sup>. La plana mayor implementa este proceso de cuatro pasos para analizar ciertas variables de la misión en el área de interés de una operación específica<sup>2</sup>. Las variables de la misión que se analizan son: el enemigo, el terreno, los factores meteorológicos y los factores civiles<sup>3</sup>. La meta de la IPB es proporcionar a los comandantes y a las planas mayores del Ejército la información necesaria para poder desarrollar líneas de actuación y tomar decisiones<sup>4</sup>.

En la doctrina de la IPB se indica que las cuatro variables de la misión, incluyendo los factores civiles, y sus interacciones deben ser analizadas si se quiere que el proceso sea eficaz. Las planas mayores deben «determinar cómo las interacciones de las fuerzas amigas, las fuerzas enemigas y la población local se afectan mutuamente»<sup>5</sup>. Sin embargo, en la práctica, el proceso tiende a enfocarse en el enemigo en vez de integrar los factores civiles holísticamente. Por ejemplo, las planas mayores a veces no consideran de manera adecuada los vínculos que existen entre varios grupos, el proceso de toma de microdecisiones y las evaluaciones del comportamiento de la población (p. ej. los análisis centrados en el dominio humano). Por lo tanto, si un ambiente operacional y sus dinámicas son como un jardín, el proceso de la IPB que se describe en la doctrina del Ejército (y el Cuerpo de Infantería de Marina) no debería enfocar a los analistas de inteligencia en el suelo, las hierbas malas y los insectos, al contrario, debían enfocarse en todo el paisaje y las interacciones que hicieron a las plantas vulnerables o resistentes al peligro o el desequilibrio.

En un artículo publicado en marzo de 2016 por la revista *Small Wars Journal*, los autores Tom Pike y Eddie Brown explican cómo la IPB compleja puede mejorar la IPB<sup>6</sup>. Según Pike y Brown, «el uso de la IPB como el núcleo y la integración de los conceptos de la teoría de los sistemas adaptativos complejos genera la IPB compleja»<sup>7</sup>. En vez de concentrarse principalmente en identificar y evaluar al enemigo o la amenaza, el proceso de la IPB compleja ayuda a las planas mayores de inteligencia a analizar varios grupos y cómo estos interactúan y se comportan de forma colectiva. Tal como las amenazas híbridas y dinámicas para las que se desarrolló con el propósito de derrotarlas, la IPB compleja combina planteamientos innovadores y convencionales que hacen hincapié en los factores culturales y de la

población, las evaluaciones de percepción y el análisis de los actores no militares para crear una comprensión más amplia del ambiente operacional. Por lo tanto, la IPB compleja expande el proceso principal e incluye la elaboración de perfiles socioculturales, análisis de los enlaces y las redes sociales y modelos basados en agentes (ABM, *agent-based model*). Aunque la IPB compleja no se haya implementado lo suficientemente para comprobar su efectividad, puede ayudar a las planas mayores a desarrollar un panorama más completo del ambiente operacional que la IPB doctrinal.

Según Pike y Brown, «la IPB compleja es la próxima generación de la IPB [...] que dramáticamente podría mejorar tanto el análisis de las poblaciones extranjeras como la habilidad de EUA para influir en ellas»<sup>8</sup>. Los seis pasos de la IPB compleja son:

1. Definir el ambiente operacional.
2. Describir los efectos del paisaje adaptativo.
3. Evaluar los grupos principales.
4. Evaluar las líneas de actuación de los grupos principales.
5. Evaluar las interacciones de los grupos.
6. Evaluar el comportamiento de la población<sup>9</sup>.

A lo que Pike y Brown se refieren con «paisaje adaptativo» es «el ecosistema social, cultural y político de una población dada», una construcción que se relaciona a los análisis de sistemas y subsistemas usados en la JIPOE que tratan con factores políticos, militares, económicos, sociales, de información y de infraestructura (PMESII) como también el ambiente físico y el tiempo disponible<sup>10</sup>. La IPB compleja tiene en cuenta los rasgos individuales, que Brown y Pike llaman de «funciones de adecuación» (*fitness functions*), como la profesión, la educación, el grupo étnico, los vínculos familiares y las necesidades económicas que influyen en las decisiones de los individuos en relación al paisaje adaptativo<sup>11</sup>. Mediante el uso de estas construcciones, la IPB compleja puede ayudar a las planas mayores a entender y tener en cuenta cómo las decisiones individuales interactúan y afectan la dinámica de grupo.

## Un planteamiento holístico para definir el ambiente operacional

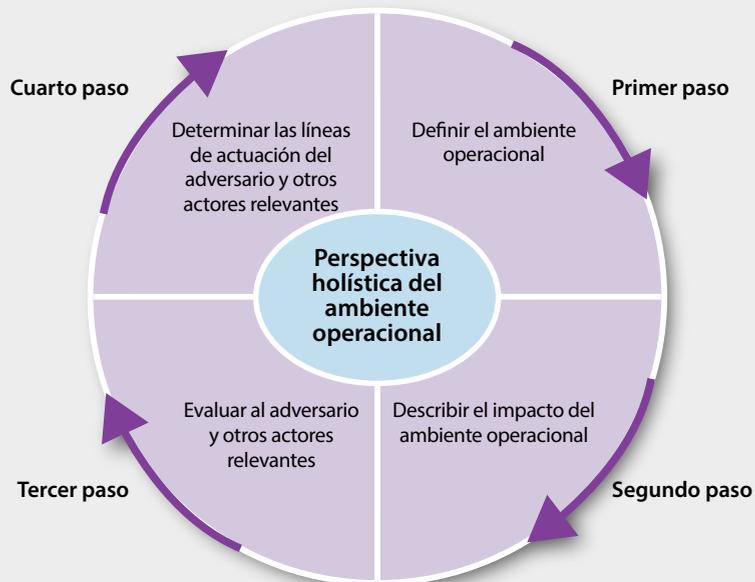
La doctrina conjunta define el ambiente operacional como «una combinación de condiciones, circunstancias e influencias que afectan el uso de las capacidades y tiene peso en las decisiones del comandante»<sup>12</sup>. Entender el

ambiente operacional y definir todas sus dinámicas es esencial para una preparación de inteligencia exitosa. La construcción del ambiente operacional «abarca las áreas y los factores físicos [...], el ambiente informativo (incluido el ciberespacio)», y los sistemas interconectados que pueden ser representados por los factores PMESII<sup>13</sup>.

De acuerdo con la Publicación Conjunta 2-01.3, *Preparación de inteligencia conjunta del ambiente operacional* (Joint Publication (JP) 2-01.3, *Joint Intelligence Preparation of the Operational Environment*), la JIPOE consta de cuatro pasos con el objetivo de que las planas mayores de inteligencia conjunta incluyan todos los aspectos relevantes de un ambiente operacional en sus análisis, estos pasos son: (1) definir el ambiente operacional, (2) describir el impacto del ambiente operacional, (3) evaluar al adversario y a otros actores relevantes y (4) determinar la línea de actuación para el adversario y los actores relevantes<sup>14</sup>. El propósito es ayudar al comandante de la fuerza conjunta a predecir las acciones que probablemente tomará el adversario a través de una perspectiva holística del ambiente operacional y «la integración de una perspectiva de sistemas y otra geoespacial junto con las perspectivas de la IPB específicas de la fuerza»<sup>15</sup>.

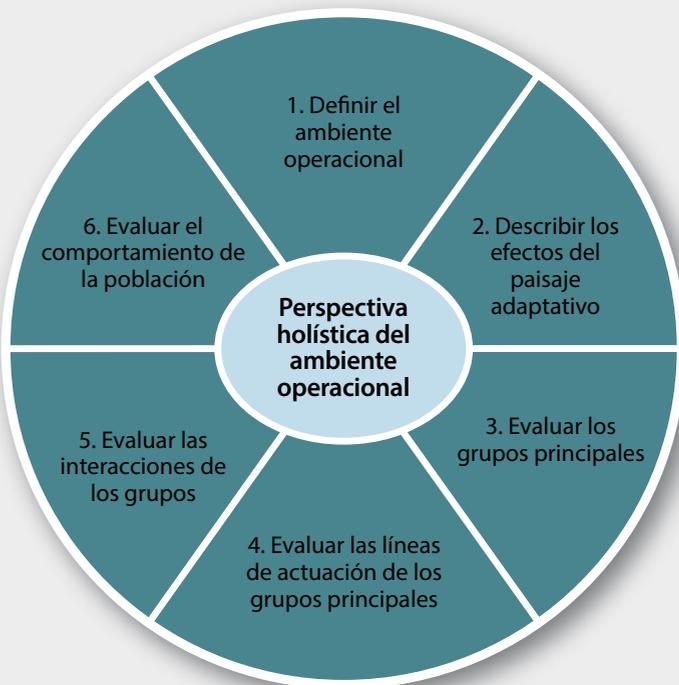
Para distinguir a la IPB de la JIPOE, en la doctrina conjunta se especifica que la IPB requiere «un microanálisis [...] para apoyar el componente de mando de las operaciones», agregando que «los análisis de la JIPOE y la IPB se apoyan mutuamente y no duplican los esfuerzos de análisis»<sup>16</sup>. La JP 2-01.3 demuestra el foco de la JIPOE con una ilustración circular en donde un «enfoque holístico del ambiente operacional» se coloca en el centro<sup>17</sup>. Sin embargo, cualquier ambiente operacional es multidimensional, ya sea en el Ejército o en las operaciones conjuntas, y para entenderlo se necesita un enfoque holístico y específico durante la preparación de inteligencia. En la IPB compleja se menciona la necesidad que existe de integrar distintas maneras de llevar a cabo los análisis holísticos, similar al enfoque de la JIPOE. En la Figura 1 se muestra el modelo del proceso circular de la JIPOE y cómo la IPB compleja se interpreta de manera similar.

Los factores que generalmente son considerados como influyentes en el nivel estratégico también lo son en la planificación táctica y operacional. Por ejemplo, el ambiente estratégico se caracteriza por una combinación de factores demográficos y geopolíticos complejos



**Proceso de la preparación de inteligencia conjunta del ambiente operacional**

(Diagrama de la Publicación Conjunta 2-01.3, *Preparación de inteligencia conjunta del ambiente operacional* (Joint Publication (JP) 2-01.3, *Joint Intelligence Preparation of the Operational Environment*) [Washington, DC: U.S. GPO, 21 de mayo de 2014], I-25)



**Preparación de inteligencia compleja del campo de batalla**

(Diagrama de Victor Morris. Pasos de Tom Pike y Piotr M. Zagorowski, «Dense Urban Areas: The Case for Complex IPB (Las áreas urbanas densas: La defensa de la IPB compleja)», *Military Intelligence Professional Bulletin* 42, nro. 3 [julio-septiembre de 2016])

**Figura 1. Comparación de la preparación de inteligencia conjunta del ambiente operacional y la preparación de inteligencia compleja del campo de batalla**

tales como el crecimiento de la población, las corrientes migratorias mixtas y la urbanización. La relación entre estas dinámicas es particularmente compleja debido a la conectividad global y las tecnologías emergentes y disruptivas. Estos fenómenos han creado un ecosistema de amenazas principales e híbridas que convergen y se mantienen en constante evolución, ejemplos de ello son los Estados revanchistas, los proto-Estados extremistas (como el Estado Islámico), las organizaciones colectivas extremistas y violentas, los partidarios del Estado y las redes transnacionales de delincuencia organizada.

Las operaciones que tratan con la defensa interna extranjera (FID, *foreign internal defense*), la contra-insurgencia, la lucha antiterrorista, la guerra no convencional y la aplicación de la ley requieren varios esfuerzos de colaboración y actividades para procesar, explotar y diseminar la inteligencia relacionada a los grupos que representan una amenaza y sus interacciones con las poblaciones relevantes. Todas las operaciones mencionadas previamente pueden ocurrir de forma aislada, o pueden ser combinadas con las tareas ofensivas, defensivas y de estabilidad de la fuerza convencional en las áreas operacionales conjuntas o del Ejército.

La IPB compleja hace hincapié en los factores civiles, incluyendo los grupos de población y las condiciones sociales que influyen en ellos, cuando analiza el ambiente operacional. La amenaza y los grupos de apoyo que forman parte del ecosistema de la misma son parte de las interacciones que afectan el ambiente operacional; estos

emplean una variedad de capacidades, tácticas y armas. Las armas que presentan una amenaza pueden clasificarse en tres categorías: convencionales, de destrucción masiva (ADM) e improvisadas. Las armas improvisadas ofrecen la posibilidad de modificar y combinar las capacidades ADM y convencionales a través de medios de lanzamiento no militares mediante materiales y tecnología de fabricación propia y fácil adquisición, lo que generaliza el uso de las armas improvisadas en la guerra irregular. De hecho, el uso de armas improvisadas se ha expandido a muchas áreas operacionales, a veces como armas y municiones modificadas, artefactos explosivos improvisados (IED) o armas químicas, biológicas y radiológicas improvisadas. Las combinaciones de capacidades tradicionales e irregulares que las amenazas híbridas emplean a menudo son facilitadas mediante varios recursos y por actores que se apoyan mutuamente. Algunas características adicionales de las amenazas híbridas implican el uso de fuerzas aliadas clandestinas (*proxy forces*) y operaciones en el campo de batalla de alta y baja intensidad (medios y modos) para alcanzar objetivos políticos (fines).

En un artículo publicado en mayo de 2016 por la revista *Army Magazine*, los autores Phillip Karber y Joshua Thibeault describen como la participación de Rusia en Ucrania ilustra la «guerra de la nueva generación», la cual «combina una participación estatal clandestina de bajo nivel con una participación directa y total, hasta arrogante, representativa de la superpotencia»<sup>18</sup>. Según Karber y Thibeault, la estrategia rusa incluye la subversión política, la creación de refugios aliados (*proxy sanctuary*), la intervención, el uso de medidas coercitivas de disuasión y la manipulación de negociaciones<sup>19</sup>. Para lograr sus objetivos, las fuerzas armadas rusas utilizan grupos tácticos mixtos de compañía y de batallón junto con los medios de guerra electrónica, los sistemas aéreos no tripulados, los fuegos en masa, los vehículos de combate blindados y pesados de infantería y las capacidades de defensa aérea<sup>20</sup>. En este ambiente, la dinámica de grupo compleja interactúa con las operaciones militares.

## Las interacciones complejas en Ucrania

Dada la naturaleza dinámica y variada de la amenaza híbrida, como los factores demográficos y los factores de motivación presentes en la región de Donetsk,

Ucrania, queda claro que se necesita un análisis holístico mediante la IPB compleja. Con respecto a Donetsk, el paisaje adaptativo y las funciones de adecuación están de cierto modo desconectados de tanto Ucrania como Rusia. Esta separación ha dejado estos ecosistemas en un estado de regulación artificial y aislamiento físico en donde los separatistas internos y los actores externos manipulan el paisaje adaptativo de la región. Además de manipular estas dinámicas, los separatistas y los actores externos tratan ineficazmente de producir estructuras políticas y de Gobierno en la región mediante elecciones y nombramientos de directores generales y parlamentos a través de medios militares y no militares.

Si bien es cierto que la región está aislada, eso es hasta cierto punto; los eventos en Donetsk producen un efecto en cadena para la población en esa región y también para Ucrania como un todo, los países vecinos, el resto de Europa y la comunidad internacional. Estas son las razones por las cuales se debe emplear la IPB compleja, esta enfatiza los comportamientos de grupo. Los individuos componen el grupo y los grupos componen la población. La población es representada por un tipo de Estado, proto-Estado, Estado corrupto (*rogue state*) o terceros. Lo que la IPB y la JIPOE tienden a descuidar son las formas de entender cómo estos individuos, poblaciones y Estados interactúan mutuamente, y cómo también las interacciones relativamente pequeñas pueden tener efectos en cadena significativos. La IPB compleja acomoda esta complejidad en cómo evalúa a los grupos (paso 3) y sus líneas de actuación (paso 4). Sin embargo, evaluar lo que motiva las interacciones (paso 5) y cómo los individuos y los grupos toman ciertas decisiones o acciones (paso 6) requiere un análisis más detallado de los estímulos o los factores de motivación—los efectos del paisaje adaptativo.

Las estructuras de estímulos son las condiciones en el paisaje adaptativo, o los sistemas PMESII, que en los niveles macro promueven la cooperación o la competencia y en los niveles micro hacen que los individuos y los grupos tomen decisiones y acciones<sup>21</sup>. Las acciones o decisiones pueden ser influenciadas por una figura central autoritaria o tomarse independientemente por los individuos. Si muchos individuos llegan a la misma conclusión, un fenómeno de grupo de abajo-arriba (*bottom-up*) se manifiesta. Esto es evidente en las revoluciones de colores, por ejemplo.

En Donetsk, algunos individuos y grupos étnicos apoyan al movimiento separatista en vez del Gobierno de Kiev. De acuerdo con un estudio de 2015 titulado *The Origins of Separatism: Popular Grievances in Donetsk and Luhansk* (Los orígenes del separatismo: las reivindicaciones populares en Donetsk y Lugansk) de la Dra. Elise Guiliano, especialista en ciencias políticas, una de las razones (p. ej. los estímulos) por la cual los individuos apoyan a los separatistas es el sentimiento general de desconfianza con respecto al Gobierno central de Kiev<sup>22</sup>. En este estudio, Guiliano indica que una minoría significativa se siente traicionada por el Gobierno de Kiev, el cual afirman, ha llevado a cabo «redistribuciones demográficas discriminatorias en Ucrania»<sup>23</sup>. Algunos creen que políticas económicas como una posible membresía en la Unión Europea perjudicarían sus intereses y otros se oponen a ciertas políticas gubernamentales. Por lo tanto, aunque algunos compartan un sentimiento de lealtad política y económica hacia Rusia, los estímulos que llevan a que los individuos apoyen a los separatistas varían. Cada grupo o individuo puede tener diferentes motivos cuando toma microdecisiones en apoyo de los objetivos separatistas, sin embargo, el macroresultado es un apoyo considerable a favor de la causa separatista. Además, a medida que los individuos, los grupos y los Estados interactúan, las microdecisiones pueden cambiar y provocar un cambio en el resultado colectivo.

## El entrenamiento de las fuerzas armadas ucranianas

Durante el entrenamiento en Yávoriv de 2015, el equipo de capacitación llevó a cabo un proceso que se resumía a los elementos esenciales de la IPB compleja junto con una introducción de las lecciones de la JIPOE que incluía la definición de sistemas PMESII. El ejercicio práctico se aplicó directamente a las operaciones en las regiones de Donetsk y Lugansk, al este de Ucrania, para poder entender al movimiento separatista y la tentativa conocida como *Projekt Novorossiya* (proyecto Nueva Rusia)<sup>24</sup>. Ya que el foco de este curso era la preparación de inteligencia junto con el análisis de sistemas y redes híbridas, y debido a la naturaleza compleja de los grupos que operan dentro y fuera de Ucrania, el uso de la IPB compleja en este contexto fue apropiado y efectivo.

Este proceso modificado fue más efectivo que la preparación de inteligencia típica porque no solo

identificaba a los actores que presentaban una amenaza y sus comportamientos sino que también fue un poco más allá al evaluar las estructuras de estímulos que ayudaban a crear esos comportamientos y los posibles efectos de las propuestas de acción letales y no letales para apoyar, influenciar, alterar o neutralizar ciertos comportamientos.

El ejercicio comenzó con la identificación de actores mediante la evaluación del adversario. Entonces el proceso usual se expandió al producirse primero una descripción de los efectos del paisaje adaptativo y después una evaluación gráfica de los principales grupos que influyen en las operaciones militares y las políticas nacionales de Ucrania. Las interacciones de grupo y las líneas de actuación de los principales grupos que influían en el comportamiento de la población también se evaluaron detalladamente.

Después, en el ejercicio se recreó un modelo de redes complejas que destacaba los factores socioculturales y los elementos de poder nacional que llevaban a la inestabilidad, como también los efectos del paisaje adaptativo y las estructuras de estímulos específicas presentes. También se modelaron las características del surgimiento de sistemas adaptativos complejos relacionadas a las operaciones militares y la toma de decisiones descentralizadas. De hecho, los estudiantes ucranianos desarrollaron un modelo de redes y un entendimiento de las relaciones de apoyo entre las supuestas amenazas y sus grupos de apoyo (Figura 2).

Al igual que la intensidad del combate, las amenazas y el empleo de varios sistemas de armas fluctúan. Por lo tanto, ya que las nuevas tecnologías cambian y complican el ambiente operacional constantemente, un análisis más detallado identifica las capacidades, las tácticas y las líneas de actuación específicas del adversario. El análisis fue más allá al considerar los efectos generados por las muchas combinaciones de asociaciones coincidentes que podrían influir en las fuerzas gubernamentales, el comportamiento de la población y los esfuerzos de ayuda internacional<sup>25</sup>. Por ejemplo, los grupos de reconocimiento y diversión del enemigo aparecieron en el extremo inferior o táctico del modelo y destacaban interacciones dispersas. Estas interacciones estaban relacionadas con armas convencionales modificadas y dispositivos explosivos improvisados que tenían como blanco a las fuerzas gubernamentales, la población civil y la infraestructura crítica. Cabe señalar



(Diagrama de Victor R. Morris)

## Figura 2. Modelo de las amenazas híbridas de Ucrania

que otras capacidades asociadas con los grupos de reconocimiento y diversión involucraban la corrección de los fuegos de artillería, los saqueos y los secuestros e interrogaciones. Luego, dado que era hasta ahora responsable por el 85% de las bajas en ambos lados de la guerra en la región de Donetsk, la artillería convencional representaba una amenaza mayor que las armas y municiones modificadas (p. ej. minas, granadas) y los artefactos explosivos improvisados en un conflicto que ha fluctuado de alta a baja intensidad sobre un período de tiempo prolongado<sup>26</sup>. Por otra parte, la función de los fuegos convencionales se mejoró mediante el uso de sistemas aéreos no tripulados en los reconocimientos y las observaciones avanzadas de varios niveles. Esta estrategia fue combinada con ataques preplanificados de sistemas de lanzacohetes múltiple y de artillería transfronterizos en masa.

En el ejercicio y las discusiones posteriores se recalcaron los requisitos necesarios para tener una comprensión general. También se subrayaron los fundamentos

para el combate contra las redes enemigas y la preparación de inteligencia, entre estos se encontraba el análisis de tanto el ambiente operacional como el comportamiento de las redes sociales básicas y de grupo (medidas de centralidad). Si bien el modelo de amenazas (Figura 2) ilustra dieciséis de los varios grupos dentro y fuera del área operacional, no identifica a los actores y los grupos «amigos, neutrales y desconocidos», cuyos comportamientos y decisiones afectan las operaciones. Estos actores deberían ser incluidos en un análisis holístico que tenga en consideración una evaluación apropiada de la intervención y los efectos para tener una comprensión integral del ambiente operacional.

Sin embargo, los participantes concluyeron que el efecto de las amenazas y del comportamiento de la población llegarían a «un punto muerto en donde el Gobierno y los insurgentes no ganarían ventaja alguna»<sup>27</sup>. Aun así, un análisis más detallado revelaría los factores que estaban influyendo en la porción más vulnerable de la población que no apoyaba del todo a la

insurgencia y se sentía traicionada por el Gobierno legítimo de Kiev. Por un lado, en las evaluaciones futuras se identificarán las consecuencias relacionadas a los factores PMESII relacionados con las reformas militares, la anticorrupción y la reconciliación de iniciativas creadas por el Gobierno ucraniano. Por otro, evaluaciones regulares identificarán las consecuencias del apoyo a la defensa interna extranjera y las misiones de supervisión del alto al fuego por organizaciones intergubernamentales.

Finalmente, aunque entender cómo los grupos no militares influyen en el ambiente operacional puede ayudar a las fuerzas militares a llevar a cabo operaciones exitosas, las evaluaciones de la IPB compleja también revelan que los problemas que llevan al conflicto no pueden ser solucionados a través del uso exclusivo de la fuerza militar. Las actuales amenazas híbridas y las influencias externas continuarán explotando las vulnerabilidades y las reivindicaciones si no son abordadas, reconciliadas en su totalidad y acomodadas políticamente por el Gobierno de Kiev. Por lo tanto, el asunto es cuáles instrumentos de poder nacional e internacional podrían activarse aparte de las fuerzas armadas para restablecer los sistemas específicos de la región de Donetsk así como la identidad, el ecosistema y el equilibrio general de Ucrania después de la revolución.

## Conclusión

El proceso de la IPB compleja expande los procesos de preparación de inteligencia doctrinales e incluye una mejora de inteligencia desde las capas inferiores hasta las superiores y un análisis de redes humanas dinámicas. Por lo tanto, en los ambientes operacionales caracterizados por factores demográficos complejos y sus varias



Un comandante de compañía analiza la red de asociaciones e interacciones de amenazas durante un entrenamiento sobre la inteligencia y la lucha contra las redes de amenazas a nivel de compañía el 17 de septiembre de 2015 en el Centro para la Seguridad y el Mantenimiento de la Paz Internacional en Yávoriv, Ucrania. (Foto: Josh Ryner)

estructuras de estímulos, la IPB compleja ofrece un análisis exhaustivo que es muy necesario—no solo de las dinámicas de estos sistemas sino también de sus interacciones y capacidades en varios niveles. La IPB compleja, de la manera que se empleó en el ejercicio práctico de las fuerzas ucranianas en 2015, sin duda alguna ayudó a los participantes a tener una comprensión más completa del ambiente operacional específicamente, y de las operaciones antiterroristas en su totalidad.

La experiencia ucraniana con el uso de la IPB compleja sugiere que hay un gran potencial para el

logro de resultados similares en otras operaciones, como las operaciones antiterroristas en África. Otras potenciales áreas de prueba para este proceso son las regiones del Cáucaso y el Levante, los ambientes urbanos complejos y las megaciudades. Es crucial que las dinámicas humanas y de grupo se combinen con los análisis de infraestructura y de ambientes físicos para

poder entender las conexiones de amenazas híbridas relacionadas a las estrategias de anti-acceso y negación de área (A2/AD, *anti-access/area denial*) y para tener la comprensión más amplia posible de los comportamientos humanos que influyen en las operaciones. *Slava Ukraini, Geroyam Slava* (Gloria para Ucrania, Gloria para los héroes). ■

*Victor R. Morris es un instructor especializado en la guerra irregular y el desarme de artefactos explosivos improvisados en el Centro de Preparación Multinacional Conjunto del Comando de EUA en Alemania. Ha llevado a cabo entrenamientos junto con otros especialistas en dieciséis naciones europeas, incluyendo Ucrania, cuatro centros de excelencia de la OTAN y el Centro de Guerra Conjunta de la OTAN. Como contratista civil y antiguo oficial del Ejército de EUA, ha tenido experiencia en ambas capacidades tanto en Irak como Afganistán.*

## Referencias Bibliográficas

1. Army Techniques Publication (ATP) 2-01.3, *Intelligence Preparation of the Battlefield* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 2014), 1-2. ATP 2-01.3 también se publica bajo el título de Marine Corps Reference Publication 2-3A, *Intelligence Preparation of the Battlespace*.
2. *Ibíd.*
3. *Ibíd.*, 1-1. Una plana mayor del Cuerpo de Infantería de Marina analiza «la amenaza y el ambiente en un área geográfica específica».
4. *Ibíd.*, 1-2.
5. *Ibíd.*
6. Tom Pike y Eddie Brown, «Complex IPB», *Small Wars Journal* (24 de marzo de 2016). El modelo de Pike y Brown presenta similitudes con el trabajo de Jamison Jo Medby y Russell W. Glenn, *Street Smart: Intelligence Preparation of the Battlefield for Urban Operations* (Santa Monica, CA: RAND Arroyo Center, 2002), accedido el 24 de octubre de 2016, [https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monograph\\_reports/2007/MR1287.pdf](https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monograph_reports/2007/MR1287.pdf).
7. Pike y Brown, «Complex IPB».
8. *Ibíd.*
9. *Ibíd.*; Tom Pike y Piotr M. Zagorowski, «Dense Urban Areas: The Case for Complex IPB», *Military Intelligence Professional Bulletin* 42, no. 3 (julio-septiembre de 2016). Nótese que en el artículo de marzo de 2016, Pike y Brown erróneamente llamaron el primer paso de la IPB compleja «Definir el área de operaciones», pero en el artículo de Pike y Zagorowski de la edición de julio-septiembre, corrigieron el primer paso para que se leyera como «Definir el área operacional». Aunque se haya publicado un año después de la experiencia del equipo Raptor 14 en Ucrania, los conceptos de Pike y Brown, y Pike y Zagorowski, capturan de manera elocuente los principios empleados por el equipo.
10. Pike and Brown, «Complex IPB», y Joint Publication (JP) 2-01.3, *Joint Intelligence Preparation of the Operational Environment* (Washington, DC: U.S. GPO, 21 de mayo de 2014), I-1.
11. Pike and Brown, «Complex IPB».
12. JP 3-0, *Joint Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, 11 de agosto de 2011), xv-xvi y GL-14.
13. *Ibíd.*, xvi.
14. JP 2-01.3, I-1.
15. *Ibíd.*, I-5.
16. *Ibíd.*
17. *Ibíd.*, fig. I-6, p. I-25.
18. Phillip Karber y Joshua Thibeault, «Russia's New-Generation Warfare», *Army Magazine* (13 de mayo de 2016).
19. *Ibíd.*
20. *Ibíd.*
21. Michael Armstrong, *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance through Reward*, 5ª edición (Londres: Kogan, 2015), aquí se describen las maneras en las que los estímulos influyen en el proceso de toma de decisiones individuales, la cooperación y la competencia.
22. Elise Giuliano, «The Origins of Separatism: Popular Grievances in Donetsk and Luhansk», PONARS Eurasia Policy circular no. 396, octubre de 2015, accedido el 24 de octubre de 2016, [http://www.ponarseurasia.org/sites/default/files/policy-memos-pdf/Peppm396\\_Giuliano\\_Oct2015\\_0.pdf](http://www.ponarseurasia.org/sites/default/files/policy-memos-pdf/Peppm396_Giuliano_Oct2015_0.pdf).
23. *Ibíd.*, 2.
24. Un oficial ucraniano describe cómo el proyecto Nueva Rusia involucra a siete territorios y la noción de que Ucrania no es una nación soberana e históricamente le pertenece a Rusia. Los planes del proyecto se concretaron primero con Crimea y después con las regiones de Donetsk y Lugansk. El objetivo global del proyecto era unificar a las regiones de Járkov, Lugansk, Donetsk, Zaporíyia, Mikolaiv y Odesa con el territorio de Transnistria y aislar a Ucrania del Mar Negro. El proyecto se considera difunto debido a la falta de apoyo popular.
25. Pike y Brown, «Complex IPB», discuten el potencial de los cálculos en relación a los posibles efectos de los diferentes grupos.
26. Karber y Thibeault, «Russia's New-Generation Warfare».
27. Pike y Brown, «Complex IPB».



# La necesidad de un oficial encargado del análisis político y de política en el nivel brigada

Mayor Adam Scher, Ejército de EUA

**E**n junio de 2015, las sesiones matutinas de información de actualización del campo de batalla eran rutina en el 3<sup>er</sup> Equipo de combate de brigada (BCT) de la 82<sup>a</sup> División aerotransportada del puesto de mando en Bagdad. Sin embargo, una mañana de ese mes, hubo una diferencia crítica: era la primera vez que a un integrante del Estado Mayor se le pedía dar su comentario y análisis acerca del manejo político y decisiones políticas de gobiernos regionales, socios de coalición y Gobierno de Irak. Dada mi posición como profesor asistente de análisis político, política y estrategia en la Academia Militar de Estados Unidos en West Point, el coronel Curtis Buzzard, comandante del 3<sup>er</sup> BCT, me pidió que ayudara a explicar cómo las elecciones nacionales en Turquía, en el mes de junio, podrían influir en nuestros socios con el Comando de

La especialista Rose Lewis, 3<sup>er</sup> Equipo de Combate de Brigada (BCT), 82<sup>a</sup> División aerotransportada, interpreta para el mayor Adam Scher, oficial de desarrollo de Fuerzas de Seguridad Iraquí y de análisis político y política para el 3<sup>er</sup> BCT y el coronel Mahomed, oficial ejecutor de mando de las Operaciones Ninewa para la integración de las fuerzas de movilización popular mientras discuten el efecto de las elecciones de Turquía en el proceso de planificación para la liberación de Mosul, 27 de julio de 2015 en el recinto de la comandancia del Comando de Fuerzas Terrestres iraquí, Bagdad, Irak (Foto cortesía de James Polk, Ejército de EUA).

Operaciones Ninewa del Ejército iraquí y la planificación operacional para liberar a Mosul.

No era la primera vez que un comandante de brigada me pedía desempeñar este papel. En 2008, mientras servía con la 101<sup>a</sup> División aerotransportada (Asalto aéreo) en Yusifiyah, Irak, el coronel Dominic Caraccilo me pidió que analizara el proceso político iraquí, interactuara con oficiales del Departamento de Estado (DOS) clave, me reuniera regularmente con líderes políticos del lugar, actuara como defensor de la población iraquí y lo asesorara sobre el panorama político dentro de las áreas de operaciones de interés<sup>1</sup>. Siete años después, me ofrecí de voluntario para pasar el verano con el 3<sup>er</sup> BCT porque pensé que el equipo de Estado Mayor en el nivel brigada no estaba tomando en consideración las diferencias entre sus necesidades operacionales en evolución y la estructura y responsabilidades de su Estado Mayor. Trabajé con el 3<sup>er</sup> BCT en el verano porque ellos, como cualquier otro BCT en el Ejército, no contaban con un oficial en el nivel brigada que analizara el manejo político y política de su región asignada, y no había oficiales extranjeros incorporados en sus filas.

Durante las discusiones en Irak con otros en el Estado Mayor de brigada, los batallones subordinados



y nuestro cuartel general superior, se hizo evidente que no teníamos un procedimiento claro, o persona que ayudara a interpretar las decisiones políticas del Gobierno iraquí, explorara la política interna de los socios regionales y adversarios, ni comprendiera las diferencias entre el Título 10 del Código de EUA, autoridades y funciones de la Fuerza de tarea conjunta combinada y las funciones del Título 22 de la Oficina de Cooperación en materia de seguridad que había estado operando en Irak desde 2011<sup>2</sup>. La falta de comprensión redujo nuestra capacidad para con nuestros socios de asesorarlos y asistirlos cuando nuestras contrapartes hacían preguntas sobre las dinámicas regionales y temas globales con los que no estábamos familiarizados, o por los que no teníamos una apreciación. La estructura del Estado Mayor del BCT limitó nuestra capacidad para comprender a cabalidad nuestro ambiente operacional y poner en práctica, de mejor manera, el poder de combate.

Esta brecha también destacó el aparente comienzo de lo que se ha convertido en una queja recurrente acerca de los oficiales de grado superiores y líderes

La británica Emma Sky, especialista del Oriente Medio, inicialmente sirvió en 2003-2004 en calidad de asesora política del coronel William Mayville, comandante de EUA de la 173ª Brigada aerotransportada, en Kirkuk, Irak. Desarrolló tal admiración y cariño por los soldados de la brigada que cuando rotaron a su base de origen a principios de 2004, según los informes, «sollozó desconsoladamente toda la tarde». En 2006, el general Raymond Odierno, quien había sido el comandante de la división de Mayville, la invitó para que fuera su asesora política cuando fue asignado como subcomandante estadounidense en Irak. Sirvió como su asesora política en 2006-2008 y de 2008-2010 cuando regresó a Irak como comandante. (Foto cortesía del sargento Curt Cashour, Ejército de EUA)

militares de más altos grados, que los «mejores consejos militar» que proporcionaban eran muy frecuentemente válidos tácticamente pero estratégica y políticamente desinformados. Según lo destacado por el ex vicepresidente de la Junta de Jefes de Estado Mayor Conjunto, general James Cartwright,

Nos olvidamos que los otros elementos de poder nacional serán integrados el objetivo en los niveles más altos de Gobierno. No recordamos que el uso de la fuerza es una decisión

política —parte de una estrategia mayor— y que el estado final no será la introducción política de la fuerza; será un acuerdo político. Es decir, la razón principal de la intervención militar es facilitar los objetivos políticos<sup>3</sup>.

La Publicación de Referencia de Doctrina del Ejército 5-0, *The Operation Process*, indica que los comandantes y Estados Mayores tienen que considerar las variables operacionales —política, militar, económica, social, de información, infraestructura, ambiente físico y tiempo— cuando se lleva a cabo un análisis y planificación al estipular lo siguiente: «Las variables operacionales son *fundamentales* [énfasis añadido] para desarrollar una comprensión general de un ambiente operacional»<sup>4</sup>. La consideración de *solo* las variables socio-políticas operacionales puede requerir que el Estado Mayor evalúe hasta 17 variables secundarias. Sencillamente, la mayoría de los comandantes y Estados Mayores en el nivel táctico están demasiado saturados de tareas para adquirir la amplitud y profundidad de conocimiento necesarios para crear planes operacionalmente válidos en un ambiente político extraordinariamente complejo<sup>5</sup>. La creación de una tabla de organización y equipo modificada que prescribe el personal y el equipo requerido para un oficial de Estado Mayor encargado del manejo político y política puede tratar el asunto mediante la asignación de oficiales que estén bien versados en las complejidades políticas, sociales y económicas de su ambiente operacional para los BCT<sup>6</sup>.

Algunos podrían argumentar que los oficiales de inteligencia (S-2), asuntos civiles (S-9) y especialistas de área ya existen dentro de nuestras filas y podrían o deberían cumplir con esta misión. Si bien el S-2 puede producir el «camino a la guerra» antes de un despliegue —que típicamente incluye algún estudio más amplio de la región, sus partes interesadas y otras influencias clave— el S-2 táctico está centrado en el enemigo. Las exigencias diarias de producción de inteligencia en el nivel BCT no dejan mucho tiempo para analizar un ambiente estratégico de mayor envergadura, o a las fuerzas de seguridad de la Nación anfitriona (HN). Asimismo, el S-9 típicamente se centra en el desarrollo de la infraestructura, y el oficial de operaciones (S-3) se encuentra absorbido en la planificación de operaciones, evaluación del terreno clave y coordinación entre otras funciones de combate dentro de la brigada. Ningún

oficial de área funcional —ya sea oficiales especialistas de área, estrategas, u oficiales de inteligencia estratégica— están asignados en el nivel brigada. Dado el énfasis probablemente continuo en las alianzas entre las unidades del Ejército convencional y sus contrapartes de la nación anfitriona, el Ejército no puede seguir aceptando esta deficiencia en el Estado Mayor en el nivel brigada. Sin un oficial encargado del análisis político y de la política capacitado y con recursos, solo en raras ocasiones un comandante obtendrá información crítica cuando ordene a uno de sus oficiales, o a un elemento del Estado Mayor a encargarse de estos asuntos en lugar de, o además de, su tarea esencial de misión.

El ser un oficial encargado del análisis político y de la política no necesita ser su propia área funcional la que obligue a un oficial a salirse de su ciclo de operaciones y trayectoria de carrera como las especialidades de estrategista, de adquisición u de oficial de área extranjera. Mejor dicho, podría ser otro identificador de destreza que consiste de capacitación formal y gira de utilización. La selección debe ser competitiva y nominativa, y la capacitación debe consistir en programas de maestría formal en Relaciones Internacionales, Política Exterior, Administración Pública, Finanzas y Negocios, o Estudios Regionales, con tareas de cursos en Economía y Política Pública. Los oficiales que adquieren este identificador de destreza adicional deberían ser administrados de manera similar a los que completan la Escuela de Estudios Militares Avanzado.

Con una reducción planificada de 30 BCT para el año fiscal 2017, el Ejército solo necesitaría asignar un mínimo de 60 oficiales a un máximo de 90 oficiales por año para este programa<sup>7</sup>. Para obtener un oficial encargado del análisis político y política por cada BCT se requeriría 30 oficiales con otros 30 en un programa de posgrado de un año de duración listos para reemplazar a los oficiales encargados del análisis político y política existentes después de una asignación de 12 meses de utilización. Si el Ejército quisiera enviar a cada oficial encargado del análisis político y política a un programa de posgrado de dos años de duración, entonces se requerirían 30 oficiales más.

La pregunta de cómo incorporar a estos oficiales en una línea de carrera y de mando adecuada queda por verse. El Pentágono ya está implementando reformas de personal que están expandiendo las oportunidades de oficiales para la capacitación civil avanzada. Tales

propuestas de capacitación mejorada son un componente clave de la iniciativa del secretario de Defensa Ashton Carter para el reacondicionamiento del sistema del personal militar. Según el *Military Times*, «la lista emergente de reformas incluye nuevos criterios concebidos para alentar a los oficiales a cursar estudios de posgrado en escuelas civiles y llevar a cabo otras tareas de expansión que implican pasar tiempo fuera de la rígida comunidad militar»<sup>8</sup>. El oficial encargado del análisis político y política podría ser un componente necesario para institucionalizar las reformas educativas militares existentes y traer capacidades mejoradas al BCT sin hacer inversiones nuevas y costosas fuera de las reformas de personal existentes.

Los BCT desplegados podrían beneficiarse, inmediatamente, de un oficial encargado del análisis político y política. Durante el tiempo que pasé con el 3<sup>er</sup> BCT, fue evidente que las misiones separadas de la brigada de desarrollar la capacidad de socio, adiestrar y equipar a una fuerza de seguridad de la nación anfitriona; y asesorar y asistir a los líderes políticos y militares a veces tenían un fin estratégico contrapuestos. En algunos casos, nuestras iniciativas para equipar y adiestrar a los kurdos socavaron nuestros esfuerzos para asesorar y asistir al Gobierno en Bagdad. En un nivel aún más detallado, nuestra asociación con unidades comprometidas con la defensa de Bagdad, a menudo, restó tiempo y espacio para adiestrar a nuestras unidades socias de la nación anfitriona que fueron distribuidas para liberar áreas al norte y oeste de la capital. Dado que ninguna sección de Estado Mayor en el nivel brigada existente tenía una responsabilidad primaria para ayudar al comandante en el procesamiento o priorización de medidas tácticas y estratégicas contrarias de rendimiento y eficacia, les correspondía a los líderes dentro de la brigada llegar a soluciones creativas.

La brigada ordenó, organizó y estableció una célula de asesoría y ayuda conformada por oficiales para quienes la misión de asesorar y ayudar no era su misión primaria ni su área de especialización. Todos los días, tenían que tomar decisiones sobre cómo y dónde invertir su limitado tiempo y contados recursos, una situación que podía ser, por lo menos, parcialmente aliviada por el oficial encargado del análisis político y política, que dentro de sus responsabilidades diarias se encuentra organizar lo que de otra manera podría ser un esfuerzo ad hoc, y aliviar, en parte, el problema de saturación de

tareas para otros oficiales de Estado Mayor.

La brigada también estaba limitada por una cantidad de otros factores, especialmente las restricciones sobre el número de personal en el teatro y una incapacidad de operar fuera de las bases operativas. El ambiente operacional también era complicado por la presencia de numerosas otras agencias gubernamentales de EUA y de la coalición así como muchas facciones dentro del aparato de gobierno y seguridad iraquí. El BCT rápidamente reconoció que el contexto específico regional y la información iraquí eran esenciales para cumplir con su misión de adiestramiento y asesoría. Buzzard explica lo siguiente:

Sin este contexto y comprensión, varias unidades podrían haber ocasionado inadvertidamente un problema a largo plazo mientras buscaban una solución a corto plazo aparentemente lógica. Debido a la complejidad del ambiente operacional, la brigada priorizó una perspectiva de «primero la misión» sobre las preocupaciones acerca de las líneas de autoridad, organización de tarea, o quién recibía crédito—el despliegue del 3<sup>er</sup> Equipo de combate de brigada (BCT) de la 82<sup>a</sup> División aerotransportada adoptó un enfoque de «un equipo»<sup>9</sup>.

A pesar de esta actitud de «primero la misión», algunas misiones entraban en conflicto con otras, y unidades adyacentes, cuarteles generales de comandantes subordinados y compañeros en el Estado Mayor en el nivel brigada no tenían procesos refinados para evaluar los innumerables intereses de las partes interesadas». Varios intereses de las partes, tanto dentro como fuera del espacio de batalla del BCT inmediato, influyeron el área de operaciones y la toma de decisión para poner en práctica el poder de combate. Esto no es una acusación contra ningún individuo o comando—por el contrario, es una observación de que la organización de tareas de la unidad de empleo del Ejército, el BCT, no ha sido adaptada a un ambiente de batalla cambiante, y es menos que ideal para operar y ejercer fuerza letal y no letal entre grandes poblaciones de no combatientes. Las operaciones que requieren las destrezas de un oficial encargado del análisis político y política incluyen las siguientes:

- adiestrar a una fuerza de seguridad de la nación anfitriona,



- ◆ equipar a una fuerza de seguridad de la nación anfitriona,
- ◆ asesorar y ayudar a líderes militares y políticos de la nación anfitriona sobre el uso de sus fuerzas, y
- ◆ llevar a cabo fuegos letales y no letales en apoyo a las maniobras terrestres de la nación anfitriona.

Los BCT no podrán equilibrar eficazmente estas misiones tácticas y sus consecuencias estratégicas a menos que organicemos las tareas y administremos nuestro talento adecuadamente para cerrar el vacío descrito anteriormente. Por consiguiente, al oficial encargado del análisis político y política de la brigada se le debería dar la siguiente descripción de trabajo:

Un oficial asignado al Estado Mayor del BCT será responsable de hacer recomendaciones tácticas al comandante de brigada basado en una evaluación de las influencias gubernamentales sobre el adiestramiento, equipamiento y uso de las fuerzas de seguridad de la nación anfitriona. Estas recomendaciones deben incluir la evaluación del oficial de datos de distintas fuentes y, una vez aprobado por el comandante de brigada, pueden usarse

Un soldado que hace el papel de un gobernador provincial afgano expresa preocupaciones de seguridad al coronel Michael Getchell, comandante del 4º Equipo de Combate de Brigada, 2ª División de infantería, y a otros líderes de brigada, 11 de junio de 2012 durante un ejercicio de encuentro de líder clave en el Centro de Adiestramiento Nacional, Fuerte Irvin, California. Tales encuentros son mejorados, en gran medida, por la presencia de oficiales políticos adiestrado y experimentados. (Foto cortesía del sargento Christopher M. Gaylord, Ejército de EUA)

para crear productos que apoyan, asesoran y ayudan a los equipos de asesoramiento y asistencia en el nivel batallón en su evaluación de fuerzas aliadas. Igualmente importante, un enfoque en este tipo de evaluación de fuerzas de seguridad de la nación anfitriona ayudará a proporcionar al comandante de brigada una comprensión exacta de las capacidades de unidades de adiestramiento que permite tomar mejores decisiones sobre el uso en apoyo a todos los aspectos de las operaciones urbanas terrestres.

Al oficial encargado del análisis político y política de la brigada se le debería dar las siguientes tareas clave:

- comprender la afiliación partidista obligación legal y ciclo de elección de los líderes políticos de la nación anfitriona;
- identificar a líderes informales o de oposición que no forman parte del Gobierno (por definición, un deber de un líder clave solo nos permite interactuar con los ganadores del proceso democrático aunque no representen más de 51 por ciento de una población dada); y
- llevar a cabo un seguimiento de los resultados políticos y de política de numerosos Gobiernos interesados y evaluar el impacto potencial que tendrá el análisis político y política en el desarrollo de capacidad de la fuerza de seguridad de la nación anfitriona.

El propósito de formalizar este puesto de Estado Mayor es institucionalizar el capital intelectual dentro del BCT de la misma manera que ya nos centramos en la experiencia del desarrollo táctico y operacional para nuestros comandantes de compañía y oficiales de grado superior. Curiosamente, el Ejército ya tiene un repositorio de oficiales que inmediatamente podrían llenar este vacío. Ya han completado los estudios civiles avanzados, muchos han publicado en el campo de las ciencias políticas y el uso de fuerza, y todos han probado ser oficiales de grado superior exitosos en el nivel táctico.

Antes de hacer cualquier cambio a la tabla de organización y equipo modificada, un programa piloto podría permitir a los comandantes del Ejército y BCT poner a prueba este concepto. Los oficiales que enseñan en el Departamento de Ciencias Sociales de la Academia Militar de EUA ya están pasando sus veranos adheridos a unidades de fuerza clasificada para proporcionar apoyo. La coronel Cindy Jebb, quien encabeza el Departamento de Ciencias Sociales, en 2015 pasó el verano trabajando con la Oficina de Cooperación en Materia de Seguridad-Irak en la embajada de Estados Unidos en Bagdad, y el departamento consideró maneras de enviar a otro oficial para apoyar al comandante del componente terrestre de fuerza conjunta en Irak nuevamente durante el verano de 2016.

Además, durante el verano de 2015, me desempeñé como oficial encargado del análisis político y política del 3<sup>er</sup> BCT, donde proporcioné al comandante de brigada análisis regionales y políticos de los partes principales interesadas en Irak, así como análisis de

las influencias estadounidenses sobre las decisiones y recomendaciones de políticas. Este análisis fue comunicado a diario mediante reuniones y diálogos con líderes clave y fue diseminado mediante la publicación de un informe diario que proporcionó a los comandantes, oficiales de Estado Mayor y soldados hasta el nivel pelotón la capacidad para comprender las políticas relevantes para sus operaciones y aprovechar esa comprensión en su misión de asesoría y ayuda. Buzzard considera que sus misiones de desarrollo de capacidad de socio y asesoría y ayuda podrían ser mejoradas si él y su equipo asignaran a un oficial de Estado Mayor para generar una comprensión política de la nación anfitriona al 3<sup>er</sup> BCT y socios de coalición; a pesar de cuán crítica es la comprensión política, aún en el nivel táctico, el Ejército no le proporcionó un oficial dedicado a esta tarea<sup>10</sup>.

El éxito de esta «prueba de concepto» ha generado el interés de varios comandantes de brigada que están interesados en mejorar la comprensión de sus unidades sobre sus ambientes operacionales y sus capacidades para llevar a cabo sus misiones. Para que el Ejército realmente se beneficie de la creación de un puesto para oficial encargado del análisis político y política, debe haber también un valor añadido a la organización del BCT en guarnición o durante el adiestramiento en la base de origen, no solo un requisito de misión desplegada. Las lecciones aprendidas de la preparación y despliegue del 3<sup>er</sup> BCT proporcionan información en cuanto a cómo las funciones futuras de un oficial encargado del análisis político y política de brigada podrían mejorar el adiestramiento predespliegue. Buzzard describe el enfoque de adiestramiento pre despliegue de su brigada de la siguiente manera:

Una vez recibida la misión, el BCT tuvo que llevar a cabo un análisis de misión rápido—hubo pocos hechos concretos y muchas presunciones acerca de esta misión en evolución. Primero y principalmente, la brigada activamente implementó un programa de desarrollo de líder que inicialmente aprovechó la Academia del Equipo Asesor de Asistencia de la Fuerza de Seguridad (SFAAT, por sus siglas en inglés) la cual está ubicada en el Centro de Adiestramiento de Apresto Conjunto (Joint Readiness Training Center). Su programa de instrucción fue una base excelente para las tareas de asesoría y ayuda, refrescó la

comprensión de la unidad sobre los matices culturales de Irak, y proporcionó un punto de partida excelente para analizar la misión<sup>11</sup>.

Idealmente, el oficial encargado del análisis político y política podría suministrar este tipo de «base» en la estación de origen, usando el programa de instrucción de la Academia SFAAT como fundamento y añadiendo contexto regionalmente específico de una variedad de fuentes, incluyendo el mundo académico. Este tipo de adiestramiento en la base de origen permitiría que la rotación del centro de adiestramiento de la unidad sirviera como un ejercicio de certificación.

Además de los actuales programas de adiestramiento militar, Buzzard expandió su preparación previas al despliegue a otras fuentes no tradicionales centradas en el desarrollo profesional de líder:

El coronel Joel Rayburn, autor del libro *Iraq After America*, presentó una sesión a los líderes clave de su reciente libro e investigación sobre *Operation Iraqi Freedom*. Sus ideas sobre el cambio institucional político y militar iraquí desde que las fuerzas estadounidenses se retiraron de Irak fueron muy beneficiosas, y sus conexiones con expertos que el BCT aprovecharía más tarde durante el despliegue fueron igualmente importantes. Además, el BCT acogió al Centro de Lucha contra el Terrorismo de West Point, donde compartieron sus productos más recientes sobre el Estado Islámico y ofreció perspectivas sobre la política en Bagdad y el retiro de las fuerzas iraquíes en 2014. El BCT también invitó al Proyecto de Negociaciones de West Point y presentó un seminario sobre el desarrollo de estrategias de negociación para los líderes del BCT<sup>12</sup>.

Un oficial encargado del análisis político y política podría desarrollar e implementar este tipo de adiestramiento «poco convencional». El oficial trabajaría en estrecha colaboración con el S-3 de la brigada para garantizar que el adiestramiento sea equilibrado adecuadamente con otros adiestramientos obligatorios y de pre despliegue.

Por último, el Ejército no tiene que hacer esto solo. Un enfoque a nivel gubernamental que aproveche a los socios interinstitucionales también podría ayudar a llenar esta brecha. El adaptar el programa de Equipo de Reconstrucción Provincial del Departamento de Estado para ayudar a los oficiales del Servicio Exterior en los BCT del Ejército podría explorarse como un programa piloto para mejorar la organización de tarea y la

capacidad de desarrollo de socio y eficacia de asesoría y ayuda de las filas del Ejército. Otra opción permitiría al Ejército enviar a sus oficiales encargados del análisis político y política a estudios de posgrado en escuelas civiles y seguir tales estudios con una asignación a un socio interinstitucional tal como el Departamento de Estado. El hacerlo permitiría a estos oficiales servir en una embajada como integrante de un equipo del embajador en el país, o en las sedes del Departamento de Estado para comprender cómo las secciones político-militares integran las perspectivas de sus países con las metas de política exterior de Estados Unidos. Como escribí en un artículo para el sitio web Task and Purpose, «Estados Unidos ya tiene experiencia con la reforma del sector en materia de seguridad y ha publicado la doctrina para definir las relaciones entre el Departamento de Estado, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional y el Departamento de Defensa. En la misma, a estas agencias se les ordena trabajar juntas para proporcionar iniciativas de reforma en las instituciones, procesos y fuerzas que proporcionan seguridad, y fomentar el estado de derecho en una nación anfitriona»<sup>13</sup>.

La ampliación de esta disposición para incorporar a expertos civiles en un evento de adiestramiento culminante de un BCT como también despliegues del mundo real podría ser otra opción para mejorar la eficiencia y eficacia de los BCT desplegados a fin de conducir operaciones de alianzas. Si bien esto no ampliaría el capital intelectual en el Ejército, se aprovecharía el conocimiento de los funcionarios civiles que sin duda cuentan con una mejor comprensión de la cultura y la política.

El riesgo para el programa de apoyo interinstitucional se encuentra en la falta de experiencia de los civiles con las operaciones tácticas del Ejército. La ventaja de adiestrar a un comandante de compañía exitoso con otras destrezas descansa en la capacidad de este oficial para comprender e integrar el análisis político y política en las funciones de combate actuales como los fuegos y maniobras.

Aunque espero que mi siguiente trabajo sea regresar a un batallón táctico de infantería, lo que se hizo evidente durante mi tiempo con el 3<sup>er</sup> BCT fue que para que las decisiones tácticas en el nivel batallón y compañía fueran realmente excepcionales, deben ser comunicadas mediante una comprensión política, estratégica y cultural de la nación anfitriona, por los intereses de otros actores gubernamentales y no

gubernamentales, y por una apreciación mayor de otros elementos de poder nacional que apoyen la estrategia estadounidense general. En calidad de jefe de Estado Mayor del Ejército, el general Raymond Odierno expresó lo siguiente: «Ahora tenemos [...] la oportunidad para estudiar y sugerir cambios a la organización de nuestros equipos de combate de brigada... Es crítico que esta formación de guerra permanezca dominante contra las amenazas híbridas cambiantes en los ambientes operacionales de mañana»<sup>14</sup>. Una manera de

llevar a cabo esto es crear un puesto en el Estado Mayor del BCT encargado de estudiar y comprender el análisis político y de políticas de Gobiernos aliados y las partes interesadas que afectan a nuestros aliados de las fuerzas de seguridad de la nación anfitriona. ■

*Las opiniones expresadas en este artículo son del autor y no reflejan la posición de la Academia Militar de Estados Unidos, el Departamento del Ejército, o el Departamento de Defensa.*

*El mayor Adam Scher, Ejército de EUA, es el oficial ejecutivo del 1<sup>er</sup> Batallón, 508<sup>o</sup> Regimiento de infantería de paracaidistas. Previamente sirvió como profesor asistente en el Departamento de Ciencias Sociales en la Academia Militar de EUA. Se graduó de West Point en 2004 y de la Escuela de Asuntos Internacionales y Públicos de la Universidad de Columbia en 2013. Se desplegó a varias asignaciones en Irak y Afganistán, recientemente sirvió como oficial de manejo político y política en el nivel brigada para la 3<sup>a</sup> Brigada, 82<sup>a</sup> División aerotransportada, durante su despliegue a Irak en 2015.*

## Referencias Bibliográficas

1. Scher, Adam, «Political Advisors: Harnessing the Soft Power of Brigade Commanders», *Military Review* 90, no. 1 (enero-febrero de 2010), accedido el 19 de septiembre de 2016, [http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/Archives/English/MilitaryReview\\_20100228\\_art013.pdf](http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/Archives/English/MilitaryReview_20100228_art013.pdf).

2. 10 U.S.C. §§ 101-18506 (2015); 22 U.S.C. §§ 1-9308 (2015). Title 10 of the U.S. Code destaca el papel que desempeña las Fuerzas Armadas. Title 22 destaca el papel que juega las relaciones exteriores y el intercambio.

3. Cartwright, James, E., «Best Military Advice», *Strategic Studies Quarterly* 9, no. 3 (septiembre de 2015): págs. 14-15.

4. Publicación de Doctrina del Ejército (ADP) 5-0, *The Operations Process* (Washington, DC: Oficina Federal de Imprenta de EUA [GPO], mayo de 2012), 1-7, accedido el 19 de septiembre de 2016, [http://armypubs.army.mil/doctrine/DR\\_pubs/dr\\_a/pdf/atp2\\_01x3.pdf](http://armypubs.army.mil/doctrine/DR_pubs/dr_a/pdf/atp2_01x3.pdf).

5. *Ibid.*, págs., 1-8.

6. Una tabla modificada que prescribe el personal y el equipo requerido es un documento que autoriza el personal y equipo para cada unidad del Ejército.

7. Tan, Michelle, «Army BCT Cuts, Reorganization Coming as Service Loses 40K More Soldiers», *Army Times*, 25 de diciembre

de 2015, accedido el 7 enero de 2016, <http://www.armytimes.com/story/military/2015/12/25/army-bct-cuts-reorganization-co-ming-service-loses-40k-more-soldiers/77167510/>.

8. Tilghman, Andrew, «DoD Plans to Send More Officers to Civilian Grad Schools», *Military Times*, 20 de agosto de 2015, accedido el 19 de septiembre de 2016, <http://www.militarytimes.com/story/military/benefits/education/2015/08/20/graduate-school-proposals/32063579/>.

9. Correo electrónico para el autor de Curtis Buzzard, comandante del 3<sup>er</sup> BCT, 82<sup>a</sup> División aerotransportada, 22 de febrero de 2016.

10. *Ibid.*

11. *Ibid.*

12. *Ibid.*

13. Scher, Adam, «The Problem with Iraqi Security Forces Isn't Just an Unwillingness to Fight», Task and Purpose website, 1 de diciembre de 2015, accedido el 19 de septiembre de 2016, <http://taskandpurpose.com/the-problem-with-iraqi-security-forces-isnt-just-an-unwillingness-to-fight/>.

14. Odierno, Raymond, «Association of the United States Army (AUSA) Winter Symposium speech» (AUSA Winter Symposium, Fort Lauderdale, FL, 24 de febrero de 2012).

# En contra de la burocracia

Richard Adams, Dr. en Filosofía



(Cortesía de Arin Burgess, *Military Review*)

**E**n este artículo se habla en contra de la burocracia, lo que resulta impactante para la institución castrense. En el mismo se explica cómo los trámites burocráticos corroen la capacidad e independencia profunda esencial para el mando tipo misión, y se describe el aumento devastador de la burocracia militar como un fracaso de liderazgo.

## La idea del mando tipo misión

La doctrina del mando tipo misión proviene de la *Auftragstaktik*, una metodología del Ejército alemán que fomenta la iniciativa en los niveles más inferiores de mando<sup>1</sup>. Percibido y llevado a cabo en las guerras napoleónicas, la *Auftragstaktik* alcanzó relevancia en los ejércitos alemanes durante la Primera y Segunda

Guerra Mundial encontrando una expresión más contundente y famosa en el *Truppenführung* de 1933—manual del Ejército alemán para el mando de tropa<sup>2</sup>. Al expresar la idea de mando tipo misión, en el *Truppenführung* se destaca el valor estratégico de cada uno de los soldados en medio de la confusión del conflicto, «la soledad del campo de batalla requiere que soldados quienes piensan y actúan independientemente, puedan tomar decisiones calculadas y arriesgarse en cada situación»<sup>3</sup>. Al discutir sobre la *Auftragstaktik*, en el manual *Truppenführung* se establecen puntos de vista que «todavía, en la actualidad, serían considerados radicales en muchos ejércitos del mundo»<sup>4</sup>.

Escrito, en gran parte, por los generales Ludwig Beck, Werner von Fritsch y Carl-Heinrich von Stülpnagel, en el *Truppenführung* se estableció que se esperaba que cada uno de los soldados tuviera una comprensión clara de las circunstancias, de manera que pudieran actuar por su propia cuenta de conformidad con la intención estratégica principal. Al darle importancia doctrinal a las ideas después conocidas por el Cuerpo de infantería de marina de EUA, como el coloquialismo del general Charles Krulak—«el cabo estratégico»—los revisores del *Truppenführung* recuerdan a Hans von Seeckt, quien alegó lo siguiente: «Lo principal es aumentar las responsabilidades de cada hombre, especialmente su independencia de acción y, de tal modo, aumentar la eficacia de todo el Ejército»<sup>5</sup>.

Sin embargo, si bien las ideas de iniciativa y empresa resuenan en la tradición militar, las mismas se han convertido esencialmente retóricas ya que los ejércitos se han tornado más centralizados, menos adaptables, más prescriptivos y burocráticos. Llenos de legalismo, comportamiento evasivo y lenguaje inconcluso, la burocracia fomenta la irresolución y la excusa. La burocracia asfixia la confianza personal que debe distinguir a los líderes y la responsabilidad independiente que caracteriza a los soldados eficaces.

## El mérito y la responsabilidad

Richard Gabriel explica por qué el pensamiento burocrático es incompatible al de los militares argumentando que es «absurdo cuando... las instituciones intentan sustituir los procedimientos burocráticos por el juicio ético y la responsabilidad. [El resultado final

es] una dependencia de normas burocráticas y mecanismos de control, mientras socavan las oportunidades del soldado para ejercer juicio ético»<sup>6</sup>.

Al argumentar contra el pensamiento burocrático, Gabriel señala lo que Michel Foucault llamó la «tecnología sutil y calculada de sometimiento... la separación, coordinación y supervisión de tareas [que] constituye un esquema operacional de poder»<sup>7</sup>. Esto es panoptismo burocrático, concebido «para garantizar la obediencia pronta de la gente y la autoridad más absoluta de los magistrados», que según Alasdair MacIntyre, su éxito depende de la simulación y encubrimiento<sup>8</sup>. Valorada por los datos calculables, la imparcialidad aparente y la centralización de su control, la burocracia mercantiliza a las personas y disuelve la autonomía moral.

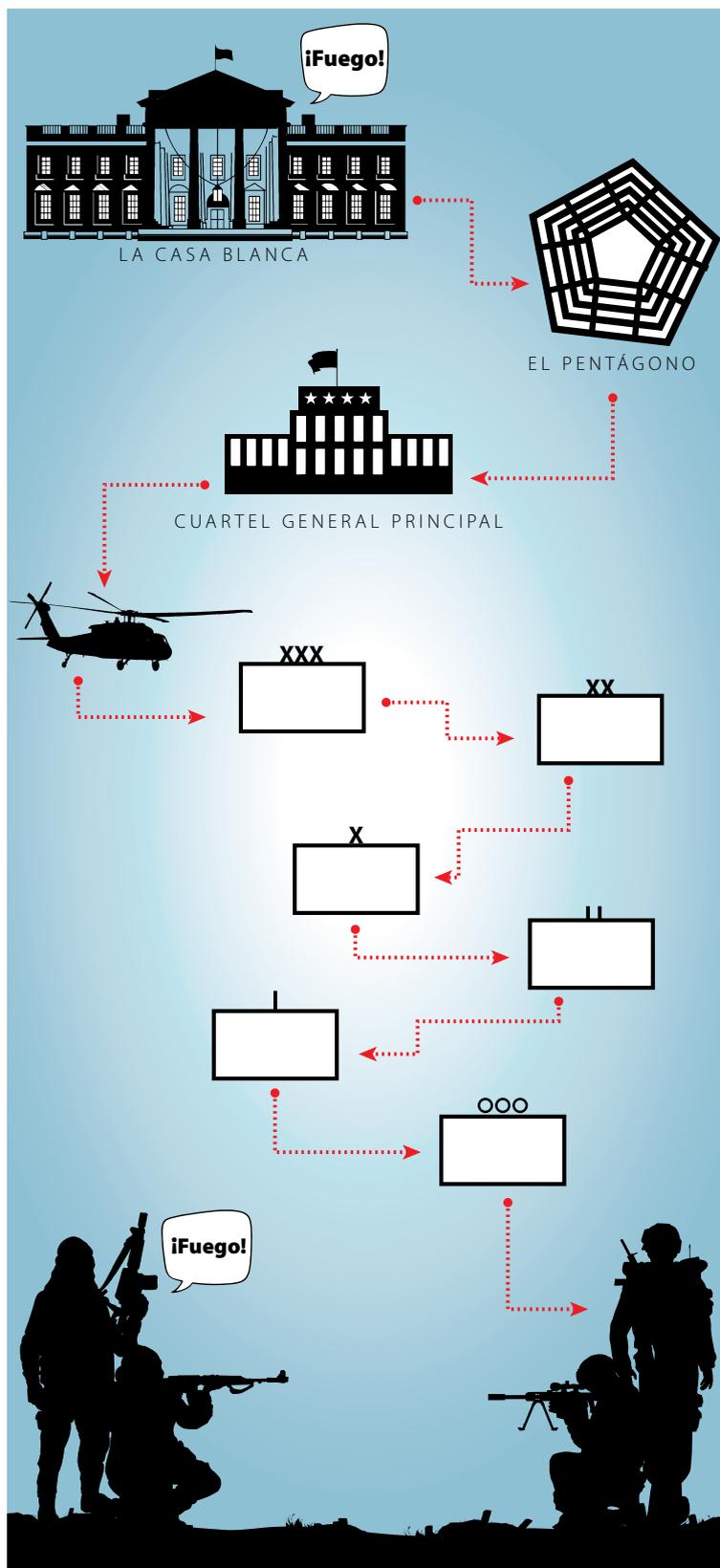
La atención opresiva de la burocracia al detalle marginal es paralela a la evolución técnica de las redes de comunicación, lo que ha hecho posible y atractivo que los Cuarteles Generales ejerzan control hasta el punto de intromisión. La centralización burocrática significa que la información desde el lugar de los eventos es transmitida hacia arriba, a la comandancia, que emite la guía. Esto disuelve la autonomía de las personas y, según señala Jim Storr, es fundamentalmente poco constructiva ya que:

la cantidad de información pasada entre un grupo de personas aumenta aproximadamente el doble dependiendo del número de personas involucradas (consecuencia de estrategias de información de muchos a muchos), mientras que la capacidad de lidiar con la misma solo aumenta linealmente<sup>9</sup>.

## La rutina burocrática

La burocracia, inherentemente de centralización y control, surte el efecto abrumador de inhibir la iniciativa y responsabilidad humana. Viene a ser un *gestalt* o paradigma cultural kuniano<sup>10</sup>. Samuel Huntington describe una «mente profesional» que estructura hábitos distintivos y persistentes de pensamiento y acción—enmarcando una cosmovisión interna donde se racionaliza el comportamiento burocrático<sup>11</sup>.

La burocracia dominante y represiva induce a hábitos de cumplimiento rígidos. Los soldados son engañados por una cultura obligatoria que les hace pensar que el carácter equivale a seguir la regla, sin embargo, los soldados tienen que pensar de otra



(Gráfica cortesía de Arin Burgess, *Military Review*)

## El enigma de la burocracia frente al mando tipo misión

manera; el sistema les falla. Los soldados que deben pensar por sí mismos y actuar con decisión, son discapacitados por la tendencia militar de indecisión burocrática. Son engañados y comprometidos por la hipocresía cordial que caracteriza a la vida militar. En el informe final de los *Proyectos de Capital de la Cancillería para la Defensa* del Comité de Referencia de Asuntos Extranjeros de Defensa y Comercio del Senado australiano de 2012 se señala que: la Organización de Defensa Australiana es una organización donde el personal «se estanca» con demasiado papeleo... «y pierde las cosas importantes que están sucediendo»... [Están] confundidos, o ven líneas nubladas de responsabilidad... la rendición de cuenta es demasiado difusa para ser eficaz—la organización no puede o no está dispuesta a hacer a la gente responsable... [Así como, las personas] no comprenden, o se dan cuenta de la importancia de rendir cuenta y una mentalidad que sencillamente no puede, o se rehúsa a comprender el significado del «asesoramiento independiente»<sup>12</sup>.

En este informe se detalla la burocracia que disuelve la capacidad de decisión individual. En el informe se deja en claro que, los soldados, inoculados por la burocracia, están inmunizados contra la autoconfianza; sus sentidos de responsabilidad están insensibilizados por los rituales de manipulación y de doble sentido.

Sin embargo, la independencia responsable es esencial; a fin de que los soldados sean eficaces, no es suficiente que sean obedientes, que guarden las apariencias y que se rijan por las reglas. Los soldados también deben ser conscientes y decisivos. Deben responder al llamado a la acción individual, que es limitada en el sistema burocrático. Considerado por Jonathan Shay como «la incompetencia más fundamental en la guerra de Vietnam», el uso indebido del pensamiento de proceso burocrático es una falla institucional y una sentencia de muerte para los soldados autónomos y estratégicamente eficaces<sup>13</sup>.



Helicóptero Kaman SH-2G(A) Super Seasprite de la Real Armada Australiana, 19 de marzo de 2005 en el aeropuerto de Avalon en Avalon, Victoria, Australia. (Foto cortesía de Wikimedia Commons)

## La negligencia en el cumplimiento del deber

El alistamiento militar no confiere una excusa para ser obedientes a toda costa, sino la obligación de actuar deliberadamente por justicia. A fin de destacar esta idea, el filósofo Jeff McMahan pregunta retóricamente cómo el establecimiento, por ciertas personas, de relaciones políticas o burocráticas entre ellos mismos puede conferirles un derecho a comportarse de maneras que serían inadmisibles de no existir esas relaciones. McMahan pregunta, «¿Cómo puede ser que simplemente por actuar colectivamente por metas políticas, la gente puede desprenderse de las limitaciones morales que los atan cuando actúan simplemente como individuos?»<sup>14</sup>. Él destaca el deber moral que las personas tienen como individuos. Estas obligaciones se ven amenazadas por la burocracia moderna.

El teniente general H. R. McMaster deja claro el riesgo en su libro titulado, *Dereliction of Duty*. Al tomar en cuenta a los Jefes de Estado Mayor Conjunto

durante la presidencia de Lyndon Johnson, McMaster describe a «cinco hombres silenciosos»<sup>15</sup>. Describe cómo los Jefes de Estado Mayor Conjunto, atrapados por un supuesto código militar de deferencia burocrática fueron condescendientes y persuasibles. Estos hombres se quedaron callados cuando debieron haber hablado, fueron maleables cuando debieron haber sido conscientes e intransigentes.

Al analizar la calamidad política de Vietnam, McMaster describe una falla exclusivamente humana. Entre las muchas y reforzadas debilidades que él identifica, la más grande era el anhelo de aprobación de los Jefes de Estado Mayor Conjunto, su necesidad de parecer leal, de encajar y de hacer lo establecido. Al seguir el juego al acuerdo burocrático, los Jefes de Estado Mayor Conjunto abdicaron su responsabilidad de hablar y de ejercer una influencia constructiva sobre la política que le fue confiada a promulgar. Los generales no pudieron actuar con el propósito y resolución esperados del soldado. Al conformarse reflexivamente a etiquetas

familiares, los generales perpetuaron las dependencias de la costumbre burocrática. Su cultura rococó y la conformidad invertebrada adornó el fracaso militar.

La historia proporciona ejemplos de soldados que no se comportaron a la altura. En su libro, *Criminal Case 40/61, the Trial of Adolf Eichmann*, Harry Mulisch acuñó el término «psico-tecnología» un término que describe una absorción burocrática con la obediencia y el letargo culpable que sostiene a la costumbre burocrática<sup>16</sup>. Mulisch explicó cómo «un grupo aburrido de funcionarios civiles desconocidos que hacían su miserable deber» transformaron la burocracia en un arma—y una excusa<sup>17</sup>. El erudito Charles Percy Snow destaca el mal que sigue a la conformidad irreflexiva:

Quando usted piensa en la larga y triste historia del hombre, encontrará muchos crímenes terribles que han sido cometidos en nombre de la obediencia que jamás han sido cometidos en nombre de la rebelión. Si usted lo duda, lea el libro de William Shier titulado *Rise and Fall of the Third Reich*. El Cuerpo de Oficiales alemán fue instruido con el más estricto código de obediencia... en nombre de la obediencia formaron parte y ayudaron a cometer las acciones más malvadas en la historia del mundo<sup>18</sup>.

Acondicionados a obedecer por la burocracia, los soldados pueden cometer delitos de obediencia: actos «llevados a cabo en respuesta a órdenes provenientes de la autoridad que [son] considerados ilegales o amorales por la comunidad en general»<sup>19</sup>. Tales delitos revelan el engaño militar de que la observancia de rutina equivale a la rectitud, mientras que la desviación del procedimiento estándar es lo opuesto. Pero los militares se han dejado manipular contra el peso de la evidencia. No es que no se comprenda.

Las implicancias estratégicas de la obediencia irreflexiva en el nivel táctico son bien conocidas. Como una frase ilustrativa, «el cabo estratégico» derivó el poder retórico de la apreciación de la importancia significativa de la autonomía táctica.

Centrada en formalidades y reglas oficiales, la burocracia no garantiza las condiciones de segundo plano críticas para los soldados eficaces. Obligados por la burocracia y acondicionados a buscar el visto bueno, antes que nada, los soldados no están acondicionados a confiar en su propio juicio para actuar

responsablemente en su iniciativa. Los han hecho indecisos por la injusta aplicación de la justicia.

## El fracaso del liderazgo

En la burocracia militar moderna, el soldado que pierde un rifle sufre más que el general que pierde la guerra. Esto se debe a que las elites de mayor antigüedad, que no se regulan a sí mismos o a sus amigos, son muy eficaces en el arte de eludir la responsabilidad. Sus deficiencias están registradas, ya que su evasión legalista caracteriza los informes oficiales, seguidos por los fracasos.

Los informes son importantes porque revelan la palabrería habituada de personas que no están acostumbradas a tomar una postura. Carentes del lenguaje moral, temerosos de ideales, demasiado ansiosos en buscar asilo en el lenguaje formulista y moralmente sin sentido, los informes oficiales les permiten a los burócratas hablar por sí mismos.

El informe de la oficina de Auditoría Nacional Australiana sobre el proyecto de los helicópteros Super Seasprite nos ofrece un ejemplo. La importancia de este informe descansa en el lenguaje oficial—las palabras resbaladizas, astutas, y palabras y frases francamente desviadas con las que la burocracia militar se siente lamentablemente cómoda<sup>20</sup>.

Los helicópteros Super Seasprite fueron adquiridos para mejorar la capacidad de los 8 buques clase ANZAC de la Real Armada Australiana. El proyecto fue aprobado en febrero de 1996 con un presupuesto de USD 746 millones, y provisionalmente las aeronaves aceptadas fueron operadas por la Armada entre finales de 2003 y principios de 2006, cuando fue suspendido el vuelo. El proyecto fue cancelado en 2008. En general, los gastos excedieron USD 1,4 billones.

El informe del Seasprite revela una burocracia plagada con hábitos de evasión. A pesar del evidente desperdicio y evidente fracaso —ya que no existía, o jamás existió ninguna capacidad del helicóptero Seasprite— el informe de la oficina de Auditoría Nacional Australiana se las ingenió para evitar el lenguaje e ideas morales. Por ejemplo, la palabra «equivocado» aparece tres veces en el informe. En las páginas 260 y 319, la palabra «equivocado» aparece en la frase, «lado equivocado de la aeronave». En la página 334, leemos sobre una «impresión equivocada». A pesar de que el helicóptero Seasprite fue un

proyecto fracasado, nadie pareció haber hecho nada malo. Nadie pareció haber cometido un error.

Sin embargo, recordando la interrogación de los agresivos participantes de la conferencia de Wannsee por Robert Kempner después de la Segunda Guerra Mundial, hubo gente que «sabía lo que usted tenía que saber», y quienes tomaron decisiones que las personas importantes toman<sup>21</sup>. Estas personas aceptaron grandes sueldos costeados por el bolsillo público para remunerar la gran carga de responsabilidad. Increíblemente, nadie se consideró responsable. Ninguna persona estuvo equivocada. Nadie cargó con la culpa.

La palabra «culpa» aparece una vez en el informe en la página 333, donde leemos que el Informe de la Oficina de Auditoría Nacional Australiana, «resume la parte de culpa contra el objetivo de la auditoría para identificar esos factores que contribuyeron al rendimiento deficiente del proyecto». De manera que, los factores son responsables, pero no las personas. Y, la palabra «responsable» aparece en el informe como una palabra descriptiva en referencia a la responsabilidad legal o burocrática. La palabra responsable jamás se usó en un sentido normativo o moral.

Materialmente indeterminado e inescrutable, este informe fue aceptado por la burocracia como una explicación. Pero el informe no es esclarecedor, ni da cuenta adecuada de las razones porqué el proyecto Seasprite fracasó. La expresión gnómica, como «el fracaso del proyecto en cuanto a proporcionar la capacidad requerida» evita abordar directamente el hecho de que el proyecto era una catástrofe inequívoca<sup>22</sup>. El proyecto se describe como «cancelado», no «fracasado»<sup>23</sup>.

Al evadir ideas morales por eufemismo, el informe Seasprite y otros parecidos, hablan en la voz de una burocracia que preserva su *modus operandi* y cuadro de mayor antigüedad. Al carecer de cualquier sentido de lo correcto y lo incorrecto, lo que el informe revela es una insolvencia crítica y demuestra la necesidad de una reforma institucional. ¿Sobre qué base, entonces, se puede esperar que los soldados enfrenten peligros psicológicos y físicos, cuando el pez grande ni siquiera puede enfrentar la verdad?

En el *Review of Submarine Workforce Sustainability*, el almirante R. C. Moffitt expresa que hay una «crisis de liderazgo» y una irresponsable «aceptación benigna del *estatu quo* (entre) los grupos de grados de mayor

antigüedad»<sup>24</sup>. Al describir al «liderazgo deficiente» de las personas «en puestos de poder», Moffitt recuerda el tono y acento de la revisión de 2011 de Lord Peter Levene del Ministerio de Defensa del Reino Unido<sup>25</sup>. Al investigar la senescencia de la burocracia militar inglesa, Levene hace explícitas las deficiencias oficiales. De manera categórica, Levene critica a una «cultura de toma de decisiones basada en un comité consensual» y una falla institucionalizada de hacer que las personas rindan cuenta<sup>26</sup>. Particularmente, identificó un cuadro de mayor antigüedad demasiado inflado, una «incapacidad generalizada para tomar decisiones difíciles y oportunas» y una «conspiración de optimismo insidioso»<sup>27</sup>.

## La hipocresía militar occidental

Ningún militar debería esperar que los soldados enfrenten el peligro mientras los burócratas se sientan en sillas cómodas, reacios a enfrentar los hechos. Sin embargo, esto es exactamente la naturaleza de la hipocresía militar occidental.

Cuando algunas personas escriben informes astutos para ocultar los motivos verdaderos y otras aceptan esos informes como un encubrimiento en complicidad que reduce o enmascara la gravedad de los hechos, entonces, nadie parece tener autoestima ni valor para defender la verdad y lo correcto. Confrontado por un adversario, motivado por la ideología más repugnante para cometer actos de brutalidad detestables, tal fracaso de la burocracia militar occidental es sinceramente preocupante.

Al hablar de estas ideas, Norman Dixon observó en su trabajo seminal *On the Psychology of Military Incompetence* cómo los oficiales militares regularmente se desprenden de la conciencia moral. La preocupación de Dixon era que los oficiales, convencidos de su propia superioridad, pierden todo sentido de la base moral en la que ejercen el mando<sup>28</sup>. Del mismo modo, según este artículo, los líderes militares, acostumbrados a la palabrería vana burocrática, se desconectan de los ideales que inspirarán a los soldados a actuar decisivamente con una mente que pueda traducir los ideales en la práctica.

## Conclusión

Los militares tienen que destetarse de la heroína de la burocracia. La escritura debe ser juzgada por la

claridad y el poder, no por los márgenes y las tabulaciones. La oratoria debe ser franca y cortés, no fóbica y pusilánime. La acción debe ser contundente.

El acreedor de la medalla de honor, vicealmirante James Stockdale, demuestra esta idea de forma convincente. Como presidente de la Escuela de Guerra Naval de EUA, Stockdale alegó en contra de la sobre prominencia del pensamiento legalista y burocrático. Al argumentar contra el afán que tienen los oficiales de marcar puntos (centrados en) la eficiencia organizacional a costa del honor, Stockdale observó lo siguiente:

En el servicio de la Armada no hay lugar para los gnomos amoraes perdidos en órbitas estrechas; necesitamos mantener

nuestra mirada fija en los principios altruistas que están por encima de la ley... En la actualidad las filas están llenas de oficiales que han sido formados por consignas y modas predicadas en las mejores escuelas de negocios del país. Es decir, que los conceptos administrativos racionales curarán todos los males... Debemos recuperar nuestras posturas...

Independientemente de la equidad de nuestro sistema judicial, no se puede permitir que reemplace la obligación moral para con nosotros mismos, nuestro Servicio y nuestra Nación. Todo hombre tiene que llegar a alguna etapa de resolución ética<sup>29</sup>. ■

*Richard Adams cuenta a su haber con títulos de doctorado, maestría y grados de honor de primera clase de la Universidad de Western Australia, una maestría de la Universidad de New South Wales y una licenciatura de la Universidad de Tasmania. Anteriormente fue becario del programa Fulbright australiano en la Universidad de Yale. Actualmente, es investigador en la Universidad de New South Wales.*

## Referencias Bibliográficas

1. Condell, Bruce y Zabecki, David, editado y traducido, *On the German Art of War: Truppenführung—German Army Manual for Unit Command in World War II* (Mechanicsburg, PA: Stackpole Books, 2011), 3–4; John T. Nelsen II, «Auftragstaktik: A Case for Decentralized Battle», *Parameters* (septiembre de 1987): págs. 21-34, accedido el 21 de septiembre de 2016, <http://strategicstudiesinstitute.army.mil/pubs/parameters/Articles/1987/1987%20nelsen.pdf>.
2. Storr, Jim, «A Command Philosophy for the Information Age: The Continuing Relevance of Mission Command», *Defence Studies* 3, n. °3 (2003) págs. 119, 121-122.
3. Condell y Zabecki, «Part 1: 1933 », *On the German Art of War*, p. 18.
4. Condell y Zabecki, «Editors' Introduction», *On the German Art of War*, p. 4.
5. Rulak, C., Charles, «The Strategic Corporal: Leadership in the Three Block War», *Marines Magazine* (enero de 1999), accedido el 21 de septiembre de 2016, [http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/usmc/strategic\\_corporal.htm](http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/usmc/strategic_corporal.htm); Hans von Seeckt, «Observations of the Chief of the Army Command Based on His Observations in 1925», *United States Military Intelligence Reports: Germany, 1919–1941* (Frederick, MD: University Publications of America, 1983), citado en Condell y Zabecki, «Editors' Introduction» p. 4.
6. Richard Gabriel, *To Serve With Honor: A Treatise on Military Ethics and the Way of the Soldier* (Westport, CT: Greenwood Press, 1982), 13.
7. Michel Foucault, *Discipline and Punish: The Birth of the Prison* (New York: Vintage, 1995), 221.
8. Ibíd, págs. 195–97; Alasdair MacIntyre, *After Virtue* (Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press, 1984), p. 109.
9. Storr, «A Command Philosophy», p. 126.
10. Thomas Kuhn, *The Structure of Scientific Revolutions* (Chicago: The University of Chicago, 1970), págs. 114, 150-51.
11. Samuel Huntington, *The Soldier and the State: The Theory and Politics of Civil-Military Relations* (Cambridge, MA: Belknap Press, 1981), p. 61.
12. Australian Senate Foreign Affairs Defence and Trade References Committee, *Procurement Procedures for Defence Capital Projects: Final Report* (Canberra, Commonwealth of Australia: Senate Printing Unit, Parliament House, August 2012), xxi.
13. Jonathan Shay, *Achilles in Vietnam: Combat Trauma and the Undoing of Character* (New York: Scribner, 2003), p. 17.
14. Jeff McMahan, «Collectivist Defenses of the Moral Equality of Combatants», *Journal of Military Ethics* 6, n. ° 1 (2007): p. 53.
15. H. R. McMaster, *Dereliction of Duty: Lyndon Johnson, Robert McNamara, the Joint Chiefs of Staff and the Lies that Led to Vietnam*, (New York: HarperPerennial, 1998), p. 330.
16. Harry Mulisch, *Criminal Case 40/61, the Trial of Adolf Eichmann*, trans. Robert Naborn (Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 2005), p. 113.

17. *Ibíd.*, p. 141.
18. Charles P. Snow, *Public Affairs* (New York: Scribner, 1971), p. 195.
19. Herbert C. Kelman and V. Lee Hamilton, *Crimes of Obedience* (New Haven: Yale University Press, 1989), p. 46.
20. Australian Auditor General Audit Report No. 41 2008-09, *The Super Seasprite* (Canberra, Commonwealth of Australia: Australian National Audit Office, 2009), accedido el 22 de septiembre de 2016, [https://www.anao.gov.au/sites/g/files/net616/f/ANAO\\_Report\\_2008-2009\\_41.pdf](https://www.anao.gov.au/sites/g/files/net616/f/ANAO_Report_2008-2009_41.pdf).
21. Robert Kempner, *Das Dritte Reich im Kreuzverhör: Aus den Uniröfentlichten Vernehmungsprotokollen des Anklagers* (Königsstein/Taunus: Athenäum/Droste Taschenbücher, 1980), p. 189 (Kempner estaba interrogando a Erich Neumann), citado en Mark Roseman, *The Wannsee Conference and the Final Solution: A Reconsideration* (London: Folio, 2012), p. 61.
22. *The Super Seasprite Report*, para. p. 9. La frase se repite en el párrafo 1.26 en la p. 66.
23. *Ibíd.*, págs., 278, párrafo 10.60. La idea de «fracaso del proyecto» ocurre una vez, en un subtítulo donde la discusión se centra en el costo de la cancelación.
24. R. C. Moffitt, *Report of the Review of Submarine Workforce Sustainability* (Royal Australian Navy, 31 de octubre de 2008), págs. 64–65, párrafo 7.3, y 13, párrafo 3.2.3, accedido el 22 de septiembre de 2016, <http://www.defence.gov.au/publications/SubmarineWorkforceSustainability.pdf>.
25. *Ibíd.*, págs., 99, párrafo 12.4.2.
26. Levene, Peter, K., et al., *Defence Reform: Un informe independiente sobre la estructura y administración del Ministerio de Defensa*, también conocido como *The Levene Report*, (London: Ministerio de Defensa, junio de 2011, p.21, párrafo 4.6, 4.7; y 41, párrafo 8.20, accedido el 22 de septiembre de 2016, [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/27408/defence\\_reform\\_report\\_struct\\_mgt\\_mod\\_27june2011.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/27408/defence_reform_report_struct_mgt_mod_27june2011.pdf). También, en la página 59, párrafo 13.6, Levene alega que las personas de mayor antigüedad cuyos rendimientos fueron deficientes deberían tratarse con más «severidad».
27. *Ibíd.*, recomendación clave 11, p. 71 y p. 13, párrafo 2,3.
28. Raven, Simon, «Perish by the Sword», *Encounter* 12 de mayo de 1959, págs., 37–49, acuñado en *On the Psychology of Military Incompetence* (London: Pimlico, 1994), p. 48.
29. Stockdale, James, Bond, «Taking Stock», *United States Naval War College Review* 31, n.º2 (1978): 2, accedido el 22 de septiembre de 2016, <https://www.usnwc.edu/Publications/Naval-War-College-Review/ArchivedIssues/1970s/1978-Fall.aspx>.



Un capitán de batalla de la 1ª División de infantería usa el Puesto de Mando del Futuro (CPOF) durante el segundo ejercicio de puesto de mando de la división (CPX), 27 de enero de 2016, Fuerte Riley. (Foto cortesía del sargento mayor Mike Lavigne, oficina de Asuntos Públicos de la 1ª División de infantería)

# Cómo desarrollar la letalidad digital

Capitán Jonathan Stafford, Ejército de EUA

Los medios principales del Estado Mayor para afectar el campo de batalla no son con una ametralladora pesada M2, una carabina M4, o un vehículo de combate Bradley. En cambio, el Estado Mayor trae destrezas y experiencia intelectual mejoradas por una combinación de sistemas digitales para ayudar al comandante en la ejecución del mando tipo misión.

Si bien hay muchas diferencias entre los sistemas de armas letales tradicionales y los sistemas digitales, una diferencia clave entre estos es que no ha habido un programa establecido para que los sistemas digitales tomen individuos sin adiestrar y los adiestre para operar al estándar como un equipo, sección y unidad. A fin de cerrar esta brecha, el Centro de Excelencia del Mando Tipo misión (MCCoE, por sus siglas en inglés) en el

		Tabla	Operadores	Resultados del Adiestramiento
Experto técnico y táctico digital del mando tipo misión del equipo digital	Nivel 1	I	Competencias del sistema básico	Instalación, configuración, verificación y servicios de mantenimiento preventivo, operación, respuesta a eventualidades
		II	Competencia de integración	Publicar y suscribirse al Servicio de Diseminación de Datos
	Nivel 2	III	Desarrollo del panorama operacional común	Depuración y filtración de información, cálculos del Estado Mayor; colaboración de sistema en el nivel brigada.
		IV	Administración de batalla	Seguimiento de las operaciones planificadas en el nivel brigada; reaccionar ante eventos en desarrollo; ejecutar los ejercicios de batalla en el nivel brigada, desarrollar guiones gráficos
	Nivel 3	V	Planificación digital	Planear, preparar y diseminar la orden de operación; uso colaborativo entre los escalones; sesiones de información
		VI	Certificación del equipo digital	Ejecutar la administración de batalla para las operaciones actuales y futuras; validar los procedimientos reglamentarios de operación (SOP)
Comandante y Estado Mayor de batalla MCDMG coordinado	Nivel 3	VII	Integración del comandante/Estado Mayor/ equipo digital (puesto de mando)	Unificar al equipo usando la colaboración de procesos y sistemas digitales
		VIII	Ejercicios de batalla del comandante/ equipo digital de Estado Mayor (puesto de mando)	Evaluar/reforzar el uso de los sistemas de información del mando tipo misión (MCIS) adecuados en el proceso de operaciones y apoyar las reuniones de sincronización
		IX	Evaluación del puesto de mando integrado	El equipo completa exitosamente el programa de adiestramiento, evaluación y certificación del SOP digital
	MCVE	X	Ejercicio de validación del mando tipo misión del puesto de mando (MCVE)	Operaciones sostenidas usando la tabla modificada de organización y equipo autorizada (adecuada del MCIS) ejecutada a través iteraciones de cambio de turno sucesivo.

(Gráfico cortesía del coronel Patrick Crosby, Centro de Excelencia del Mando tipo Misión)

**Figura. Tabla de 10 adiestramientos digitales**

Fuerte Leavenworth, estado de Kansas, desarrolló un marco conceptual de 10 tablas de adiestramiento digital. La 1ª División de infantería (IID) tomó estas tablas y creó un programa de «artillería digital» que llevó a un aumento drástico en la competencia de la unidad para apoyar la ejecución del comandante del mando tipo misión. El plan hizo un fuerte énfasis en el mando y fomentó un ambiente que alentó el uso de sistemas digitales continuos e integrados en el adiestramiento, a fin de prepararse para las operaciones. El adiestramiento mejoró significativamente la competencia de la IID en los sistemas de mando tipo misión, lo que llevó a mejorar la letalidad digital y el éxito durante el Ejercicio de Guerrero (WFX) 16-04.

Cada comandante del Ejército establece un sistema de mando tipo misión con cinco elementos, a saber: personal, redes, sistemas de información, procesos y procedimientos, e instalaciones y equipo<sup>1</sup>. Cuando se trata sobre el tema de la competencia digital, la mayoría inmediatamente piensa acerca de los sistemas de

información del mando tipo misión (MCIS) como el Puesto de Mando del Futuro (CPOE, por sus siglas en inglés). Si bien este es un componente crítico del sistema de mando tipo misión de un comandante, solo son un pequeño aspecto del mismo. Igualmente importante son el personal que opera los sistemas y las redes que transmiten la información (social y técnica), los procesos y procedimientos estandarizados que establecen el marco conceptual para el uso, y las instalaciones usadas para las operaciones. Cuando se integra en el plan de adiestramiento de una unidad y es administrado por expertos técnicos y tácticos digitales del mando tipo misión (MCDMG, por sus siglas en inglés), la artillería digital proporciona un marco de capacitación para las habilidades digitales a una unidad en todos los aspectos de los sistemas del mando tipo misión.

## Antecedentes

La competencia digital cuenta con una historia de énfasis en la IID. En mayo de 2013, la división publicó

un plan para reorganizar su centro de operaciones conjuntas y establecer una Red del Protocolo de Internet para la Transmisión de Información no Clasificada (NIPRNET) en su CPOF como su sistema principal usado por el Estado Mayor y unidades subalternas a fin de enviar informes y llevar a cabo sesiones de información. Esto creó un ambiente en el que la unidad usaba diariamente un CPOF.

En el transcurso del siguiente año, la 1ID estableció toda una red de CPOF en su NIPRNET<sup>2</sup>. Este sistema mejoró significativamente la competencia digital de la división en la guarnición, y eso directamente continuó durante la Operación *Inherent Resolve* (operaciones militares estadounidenses contra el Estado Islámico) en octubre de 2014. Sin embargo, el uso diario incrementado del CPOF no era suficiente. A pesar de una alta competencia como base con el CPOF, quedaba claro que la división no estaba integrando eficazmente todos sus MCIS (Sistema de Información del Mando tipo Misión). Los operadores de otros sistemas trabajaban en grupos discretos independientes, donde crearon productos de datos específicos para sus funciones, pero no validaban la integración de datos con otros sistemas de información.

Este problema no solo era de la 1ID. El Ejército diseñó programas para ayudar a las unidades a sincronizar sus sistemas de mando tipo misión antes de los ejercicios llevados a cabo en centros de adiestramiento de combate, o los liderados por el Programa de Adiestramiento del Mando tipo Misión (MCTP, por sus siglas en inglés) en el Fuerte Leavenworth. Cabe mencionar que el Equipo de Integración de Sistemas proveniente de la oficina ejecutiva del Programa de Comando, Control, Comunicaciones-Tácticas proporciona adiestramiento para establecer las instalaciones de puesto de mando (CP, por sus siglas en inglés), redes y productos digitales en conjunto con un ejercicio. Este programa es útil, sin embargo, no proporciona las herramientas necesarias, o una estructura conceptual para establecer y administrar un programa de adiestramiento de unidad.

A fin de tratar este asunto en todo el Ejército, el Comando de las Fuerzas del Ejército de EUA (FORSCOM) ordenó que las unidades usaran a los MCDMG (Expertos técnicos y tácticos del mando tipo misión) y a los expertos digitales de señal para designar equipos digitales y liderarlos a través de un programa integrado de adiestramiento de tres niveles que culminó con el siguiente ejercicio de validación:

- Nivel I: competencias individuales
- Nivel II: competencia de integración
- Nivel III: sistemas de mando tipo misión e integración del Estado Mayor
- Ejercicio de validación del mando tipo misión<sup>3</sup>.

Simultáneamente el MCCoE perfeccionó su programa de adiestramiento para que los graduados del MCDMG pudieran llevarlo a la base de origen. El MCCoE puso en práctica la guía de FORSCOM en su esfuerzo continuo por producir las tablas de artillería digital.

## Las tablas de adiestramiento

Hay 10 tablas en el programa de adiestramiento digital. Cada tabla se desarrolla con base en la tabla anterior, comenzando en el nivel de operador y progresando a equipo, sección y, luego, todo el Estado Mayor<sup>4</sup>. A medida que las tablas progresan entre sí, paulatinamente incorporan al personal, las redes, los sistemas de información, los procesos, los procedimientos, las instalaciones y equipo. En la Figura 1 se muestran los ejercicios de validación del mando tipo misión de tres niveles del FORSCOM al lado de sus respectivas tablas.

En la Tabla 1 se abarcan las capacidades del sistema básico requerido para establecer, operar, mantener y reparar el MCIS del usuario (por ejemplo, el CPOF, el Sistema de Datos Tácticos de Artillería de Campo Avanzado [AFATDS, por sus siglas en inglés], el Sistema de Integración Aeroespacial Táctico [TAIS, por sus siglas en inglés] y otros).

Un MCDMG u operador del MCIS calificado para trabajar con otros sistemas puede enseñar un curso de repaso pero el adiestramiento inicial se da en un complejo de adiestramiento de misión local o establecimientos docentes para cada sistema (tal como el AFATDS en el Fuerte Sill, estado de Oklahoma, o el TAIS en el Fuerte Rucker, estado de Alabama). Antes de la integración en un equipo, esta tabla certifica que el personal puede usar sus sistemas de información con un cierto nivel de competencia.

Las Tablas II y III están dirigidas por el instructor. Durante el adiestramiento de estas tablas, los soldados aprenden competencias críticas tales como la integración del MCIS, Procedimientos reglamentarios de operación estándar (SOP, por sus siglas en inglés) y Desarrollo de panorama operacional común (COP, por sus siglas en inglés). Aquí, el personal comienza a

trabajar como un equipo y aprende a cómo lograr la interoperabilidad entre los sistemas. Por ejemplo, los operadores del AFATDS determinan cómo validar que sus medidas de coordinación de apoyo de fuego se transfieren correctamente de sus sistemas al CPOF. Alternativamente, el operador del CPOF aprende a cómo publicar gráficas y verificar que puedan verse en los otros MCIS. Cada sistema de información recibe adiestramiento parecido.

A fin de que estos sistemas funcionen correctamente, los distintos MCIS requieren una red activa que necesita que los MCDMG trabajen en colaboración estrecha con sus oficiales de administración de información o señal y sus expertos técnicos y tácticos digitales de señal. Tanto la tabla II como la III presentan oportunidades para que la unidad enseñe a los operadores de los MCIS a cómo crear y compartir productos digitales según los SOP de su unidad.

En la tabla IV los equipos digitales de administración de batalla son responsables de ejecutar, rastrear y administrar los ejercicios de batalla, responder a sucesos críticos y sincronizar los recursos. Luego, en la tabla V se requiere equipos digitales para desarrollar y distribuir un orden de operación en el MCIS.

Las tablas de VI a IX están designadas para poner a prueba, validar y, luego, certificar los SOP, equipos y CP de la unidad con la integración total del Estado Mayor. Los equipos digitales proporcionan la información relevante necesaria para el Estado Mayor y los comandantes a fin de tomar decisiones y ofrecer guía.

Por último, las tablas culminan con la tabla X. Este es un ejercicio de validación del mando tipo misión que certifica la competencia de una unidad para configurar y organizar un CP en apoyo a los requerimientos de la misión donde el Estado Mayor puede coordinar todas las fases de las operaciones y cumplir todas las tareas asignadas.

## **Artillería digital de la 1ID: Resultados y mejores prácticas**

La 1ID del Fuerte Riley acogió la oportunidad de trabajar con el MCCoE para poner a prueba y operacionalizar las tablas de artillería digital. La meta del comandante de la división era completar todas las 10 tablas antes del WFX 16-04 (Ejercicio de Guerrero).

La sección de administración de conocimiento (KM) de la división tomó la iniciativa en este esfuerzo; estableció un cuadro orgánico de los MCDMG a través

de la división, sincronizó las tablas de artillería digital con horarios de adiestramiento de la división y comenzó a llevar a cabo las tablas en enero de 2016.

Antes de comenzar las tablas, la división se esforzó por adiestrar a suficientes MCDMG para dirigir y administrar eficazmente el adiestramiento. Al trabajar estrechamente con la escuela, la división identificó al personal correcto que asistiría al curso. Los MCDMG eficaces necesitaron la capacidad de comprender los sistemas y la confianza para liderar a sus secciones mientras operaban esos sistemas. Además, necesitaron tener estabilidad en la unidad y representar todas las funciones de guerra. Por último, el personal seleccionado tuvo que completar el adiestramiento antes de que la unidad llevara a cabo la tabla I.

Se pasó mucho tiempo determinando la cantidad y lugar correcto para los MCDMG de la división. Finalmente, se decidió que cada sección y función de combate necesitaba un MCDMG por turno y un CP. En el nivel división, esto significó adiestrar a 23 personas. Cada brigada necesitó cuatro y cada uno de sus batallones tenía dos. En general, esto creó un requerimiento de 87 MCDMG calificados en la 1ID. El número puede parecer alto, sin embargo, esta inversión es crítica para crear la letalidad digital.

Además de adiestrar a los MCDMG, el complejo de adiestramiento de misión en el Fuerte Riley ayudó a desarrollar un módulo de integración como parte del curso básico de CPOF. Este módulo presentó a los estudiantes información publicada proveniente del CPOF y la suscripción a datos de otros MCIS para crear un COP comprensivo. Otra semana de adiestramiento está en desarrollo que abarcará cuatro días de integración de sistemas, el proceso de artillería digital y un quinto día para enseñar el proceso de KM de la división. El adiestramiento de los otros MCDMG y CPOF mejorados continúa para elevar la línea base de competencia digital de la división.

Luego, la sección de KM creó listas de batalla digital desglosadas por equipo. En el nivel división, cada CP contaba con un equipo diurno y nocturno. Esto proporcionó a la división 6 equipos digitales: equipos diurnos y nocturnos para el CP principal de la división, el CP táctico de la división y el CP de área de apoyo. Los equipos en los CP en el nivel división eran grandes porque la integración de cada sistema de información proveniente de todas las diferentes funciones de combate era

necesaria para crear un equipo sincronizado. Muy parecido a los vehículos de combate *Bradley*, los comandantes tienen que adiestrarse con un conductor y artillero, cada uno lleva a cabo sus tareas críticas respectivas para el sistema como un todo para que funcione, el equipo digital tiene que adiestrarse e integrar sus AFATDS, TAIS y otros sistemas de información. Si al equipo le falta uno de estos sistemas, el CP pierde su eficacia. Como mínimo, cada equipo tiene que tener un MCDMG.

Los equipos digitales fueron presentados en las sesiones de información de adiestramiento trimestral de brigada para destacar su importancia y la necesidad de aumentar su estabilización. Después, las tablas fueron puestas en práctica en el calendario de adiestramiento de una manera que estuvieran sincronizadas con los eventos ya planeados. La división se estaba preparando para su WFX y tenía una serie de ejercicios de puesto de mando (CPX) programados. La tabla I consistió en un adiestramiento de sistema básico completado en el complejo de adiestramiento de misión en el Fuerte Riley. La tabla II comenzó en enero de 2016.

El experto digital fue creativamente integrado en otros eventos de adiestramiento. Por ejemplo, las tablas II y III se dieron como parte del centro de operaciones conjuntas de la división, y la tabla IV se llevó a cabo durante el CPX 2 entre el centro de operaciones conjuntas, el complejo de adiestramiento de misión y el CP táctico de la división. También se incluyeron varios eventos de estructura y readiestramiento para garantizar la participación máxima. La tabla V, tabla de planificación, se dio durante la producción de órdenes para el CPX3. La tabla VI tuvo lugar durante el CPX3, ejercicio de comunicación donde cada CP tuvo que pasar por los ejercicios de batalla, actualizaciones del COP y sesiones de información. Los MCDMG evaluaron las tablas VII y VIII en cada CP durante el CPX3. La división completó la tabla IX durante el mini Ejercicio de Guerrero 16-04 y terminó con el ejercicio de validación de mando tipo misión (tabla X) durante el WFX.

Las tablas digitales proporcionaron la oportunidad perfecta para enseñar los SOP de la IID, mientras que los operadores del MCIS aprendían a cómo administrar los ejercicios de batalla, usar el chat táctico, enviar informes y practicar la KM. Además, las tablas fueron más allá de los sistemas de información y permitieron la integración de todo el sistema de mando tipo misión. Los equipos digitales mejoraron significativamente

la configuración del CP, lo que mejoró la integración digital y fomentó una mejor sincronización a través de todas las funciones de combate. Tanto los CP principales y tácticos vieron un refinamiento significativo a medida que progresaba el adiestramiento y los CPX. Los cambios basados en estas mejoras fueron codificados en actualizaciones del SOP e incorporados en eventos de artillería digital y ejercicios posteriores.

La rotación del personal era algo significativo en el nivel división, pero el liderazgo comprometido ayudó a reforzar la estabilización. Para situaciones donde la estabilización no era posible, el plan de artillería digital incorporó eventos de readiestramiento luego de cada ejercicio que proporcionó oportunidades para actualizar a los equipos en SOP nuevos como también para adicionar a integrantes nuevos.

Además, no todos los integrantes del CP que operaron un MCIS pudieron participar en el adiestramiento. A fin de combatir esta deficiencia, el programa de artillería digital de la IID contará con un evento de adiestramiento independiente para líderes que usan el CPOF pero no son necesariamente parte de un equipo. Este evento les dará a individuos como el jefe de Estado Mayor de la división un repaso sobre el CPOF y los CPSOP para garantizar que tengan el conjunto de competencias necesarias para operar y liderar eficazmente en un CP. Este adiestramiento no tomará más de 90 minutos, pero le dará a los líderes la profundidad de comprensión para ejecutar y mejorar los SOP digitales de la unidad.

La inversión de enviar a soldados al curso de MCDMG y pasar el tiempo adiestrándose en las tablas digitales mejorará significativamente la capacidad de la unidad para apoyar al mando tipo misión. La competencia digital se tradujo directamente a letalidad, ya que la división fue capaz de mantener la sincronización con una coordinación más rápida y colaboración aumentada. Todos los escalones se beneficiaron de un aumento de comprensión compartida que fue facilitada por la competencia del equipo digital.

Dos eventos durante el WFX mostraron claramente el impacto que tuvieron los MCDMG y las tablas de artillería digital. En primer lugar, el adiestramiento permitió a la división mudarse (reubicarse) al CP principal 24 horas antes de lo programado. Los equipos digitales pudieron transferir partes de sus tareas a los equipos en el CP táctico, CP de sostenimiento de área y CP de artillería

de división. Los operadores de los MCIS garantizaron que sus contrapartes tuvieran la información correcta y autorizaciones para seguir el combate. Entonces, el personal en el CP principal pudo desmontar sus sistemas, llevar a cabo un movimiento táctico y reestablecer la conectividad en 14 horas. Durante este tiempo, el combate siguió según lo planeado, aunque el CP táctico había perdido 50 por ciento de su personal en un ataque.

En segundo lugar, la capacidad de la división para ejecutar rápidamente los planes de la rama fue facilitado por la cohesión de los equipos digitales. El comandante publicó rápidamente las órdenes de misión con gráficos eficaces y otros productos digitales. Los CP pudieron recibir, confirmar y entonces ejecutar, de manera más rápida, estos planes gracias a la coordinación y colaboración expedita que llegó con la letalidad digital aumentada.

## Conclusión

La competencia necesaria para integrar, operar y mantener los sistemas de información de mando tipo misión del Ejército de hoy requiere hacer énfasis en el mando, uso continuo y plan de adiestramiento digital sostenido. Las tablas de artillería digital desarrolladas por el MCCoE y operacionalizadas por la 1ID son exactamente el tipo de programa de adiestramiento que necesita el Ejército. Ya que son lo suficientemente flexibles como para integrarse en la programación ya planeada de la división, pueden ser agregadas a un programa de adiestramiento de batallón o brigada. Las tablas de artillería digital — con los MCDMG calificados para liderarlos — proporcionan un marco conceptual para el desarrollo de la letalidad digital junto con los sistemas letales físicos.

El CPX 1, completado antes que las tablas, dio a la 1ID una línea base y comenzó el proceso de artillería digital con el objetivo de crear puestos de mando altamente competentes que usaron letalidad digital para dominar durante el WFX culminante. El avance del CPX 1 a través del ejercicio fue notable. Los operadores pasaron de usar sus sistemas en iniciativas independientes pero inconexas para crear productos específicos digitales, a trabajar en colaboración con otras funciones a fin de crear un COP verdaderamente integrado.

Durante el punto medio de la revisión después de la acción, los observadores del MCTP destacaron el arduo trabajo que la división había desplegado a fin

de prepararse para el ejercicio. Enfatizaron específicamente el uso y colocación de los MCDMG como algo que verdaderamente establece las condiciones necesarias para el éxito. Las tablas de artillería digital crearon un ambiente donde los operadores de sistema dejaron de acudir al G-6 (administración de comunicaciones y red) con preguntas sobre los MCIS; en su lugar, le pedían ayuda a los MCDMG, o soldados de su sección quienes habían completado el adiestramiento de artillería digital. Los MCDMG no solo asistieron en la creación de productos digitales, sino que también liberaron al equipo del G-6 para que se concentraran en una amenaza cibernética robusta.

Cabe mencionar que este éxito fue logrado con solo una pequeña parte del Estado Mayor que completaron las tablas de artillería digital. Solamente 60 soldados de todas las funciones de combate fueron capaces de completar las tablas I-X, sin embargo, su capacidad para moldear el éxito de la división fue notable. Las interacciones futuras de la artillería digital serán llevadas a cabo con mucha mayor participación, dando como resultado un aumento aún más grande en la competencia digital. Siempre y cuando los MCDMG y sus equipos sigan desarrollando su competencia, habrá menos dependencia en los representantes del servicio de campo para cada uno de los MCIS.

Antes de la revisión después de la acción final, el comandante de la división señaló que hasta entonces no había sido parte de una unidad que superara tan eficazmente el combate en sí durante un WFX sino que, en su lugar, centrara sus esfuerzos en eliminar al enemigo. Los procesos internos bien practicados, el KM y el uso eficaz de sistemas digitales permitieron este éxito. Desde la célula de sostenimiento que crea paneles de sincronización de movimiento eficaz que simplifica el desenrollo de la división para las operaciones futuras y las actuales secciones de operación que rápidamente implementan un plan de rama basada en condiciones y orden de misión para permitir que el comandante busque la iniciativa, los operadores de sistemas digitales completamente empoderaron el liderazgo de la 1ID.

Las tablas de artillería digital desarrolladas en colaboración con el MCCoE y la 1ID son sumamente útiles, específicamente cuando se integran en el adiestramiento en todos los niveles. ■

*El capitán Jonathan E. Stafford, Ejército de EUA, es estudiante en el Curso de Comando y Estado Mayor en el Fuerte Leavenworth, estado de Kansas. Cuenta a su haber con una licenciatura de la Universidad Pepperdine y una maestría en Administración Pública de la Universidad de Webster.*

## Referencias Bibliográficas

1. Army Doctrine Publication 6-0, *Mission Command* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 17 de mayo de 2012), págs. 11-12.

2. 11D's Nonsecure Internet Protocol Router (NIPR) Command Post of the Future (CPOF) concepto de operación, fechado 24 de febrero de 2014, con toda la documentación de apoyo y antecedente encontrada en el sitio web Intelink, <https://go.intelink.gov/t2Mblqk> (para tener acceso se requiere la tarjeta de acceso común).

3. Department of the Army, Headquarters, U.S. Army Forces Command (FORSCOM), Memorandum for Commanders, Major

Subordinate Commands/Units Reporting Directly to FORSCOM, Army National Guard Bureau, Office, Chief Army Reserve and Army Service Component Commands, «FORSCOM Command Training Guidance (CTG) —Año fiscal 2016», 19 de octubre de 2015, accedido el 5 de mayo de 2016, <https://fce.forscom.army.mil/FC-DocMgmt/SiteAssets/Default.aspx> (es necesario iniciar sesión).

4. Patrick Crosby, «Mission Command Center of Excellence, Directorate of Training and Strategy» (Presentación de desarrollo de líder para el Estado Mayor de la 1ª División de infantería en el Fuerte Riley, estado de Kansas, 14 de diciembre de 2015).



Integrantes de vigilancia de largo alcance del Ejército y un controlador de ataque conjunto de la Fuerza Aérea realizan un salto a gran altura y baja apertura, durante el Ejercicio Conjunto de Entrada Forzosa 14B de la Escuela de Armas de la Fuerza Aérea de EUA, 4 de diciembre de 2014, en el Polígono de Prueba y Entrenamiento de Nevada, Base Aérea Nellis, estado de Nevada. (Foto: Aerotécnico Thomas Spangler, Fuerza Aérea de EUA)

# El batallón de vigilancia y reconocimiento operacional

Capitán Brian Fitzgerald, Ejército de EUA

**L**os comandantes de nivel cuerpo de ejército y fuerza de tarea conjunta requieren medios de vigilancia de larga duración para

proporcionar información sobre los requisitos de inteligencia de alta prioridad de áreas donde Estados Unidos no tiene acceso directo. Tres medios son

adecuados para estas operaciones: las fuerzas de operaciones especiales (SOF), sistemas aéreos no tripulados (UAS) y vigilancia de largo alcance (LRS). Los comandantes han estado menos propensos a usar equipos orgánicos de las compañías de LRS, dependiendo más de las SOF y UAS no orgánicas para recolectar información de alta prioridad—en gran parte debido a la organización ineficaz y anticuada de las compañías de LRS del Ejército. Debido, al menos en parte, a estas condiciones, el Ejército anunció que todas las compañías de LRS serán disueltas—y no se ha anunciado ningún plan para reemplazar la única formación de vigilancia a nivel operacional. Sin embargo, una reorganización de las unidades de LRS del Ejército, sin aumentar sus medios, pasando desde compañías independientes a un batallón consolidado, proporcionaría medios de vigilancia orgánicos más eficaces, receptivos y predecibles para los comandantes de cuerpos de ejército con respecto a las relaciones y tecnologías no orgánicas.

## Las fuerzas de operaciones especiales

Algunos comandantes de fuerzas convencionales pueden considerar la vigilancia realizada por los equipos de SOF la respuesta más fácil y eficaz para satisfacer sus requerimientos. El «sello» de las SOF es confiable, aceptado y puede proporcionar resultados impresionantes. Una de las doce actividades principales de las SOF es el reconocimiento especial (SR): «Las acciones de reconocimiento y vigilancia que se llevan a cabo como operación especial, en ambientes hostiles, donde no tenemos acceso o que son diplomática y/o políticamente sensibles, para recolectar o verificar informaciones de importancia estratégica u operacional, usando capacidades militares normalmente no disponibles en las fuerzas convencionales»<sup>1</sup>. El uso de los elementos de SOF para realizar el reconocimiento especial absuelve al comandante de la supervisión de entrenamiento de ejercicios de alto riesgo. En términos operacionales, la posibilidad de ser descubierto, heridos o de fracaso de la misión puede llevar a que los comandantes prefieran usar elementos de vigilancia que vienen desde afuera de su organización. Las SOF proporcionan muchos medios y métodos operacionales que no están disponibles en las unidades convencionales.

Estos elementos deben formar parte de las opciones de vigilancia para los comandantes de cuerpo de ejército o fuerza de tarea conjunta.

Aparentemente, todos los destacamentos operacionales de las Fuerzas Especiales-A (SFOD-A) pueden llevar a cabo el reconocimiento especial y muchos pueden infiltrarse en las áreas con acceso limitado. Algunos destacamentos tienen una capacidad de inserción aérea fuera del alcance de las fuerzas del enemigo. Algunos SFOD-A cuentan con capacidades transportadas por barco y de pequeño vehículo. Las capacidades de todo SFOD-A para realizar el reconocimiento especial crean la impresión falsa de que hay abundantes capacidades de vigilancia tripuladas disponible a las fuerzas del Ejército. Además de las Fuerzas Especiales, la Compañía de Reconocimiento de los Rangers (RRC) aumentó en tamaño a algo más que un destacamento e incrementó sus capacidades mucho más allá de las técnicas de reconocimiento tradicionales. Durante una rotación en el Centro de Adiestramiento de Apresto Conjunto en octubre de 2012, un subcomandante del XVIII Cuerpo Aerotransportado le comentó al autor que en el caso de una guerra real, los comandantes del Ejército probablemente usarían un equipo de la RRC, en lugar de un equipo de LRS, para llevar a cabo la vigilancia detrás de las líneas enemigas<sup>2</sup>. Los equipos de la RRC son muy competentes en las inserciones de paracaídas de caída libre y numerosas actividades de recolección de información. Los resultados probados en los conflictos recientes en toda la gama de operaciones militares indican que los equipos de RRC continuarán siendo usados a un alto ritmo operacional en el futuro cercano. La disponibilidad de capacidades de la RRC para proporcionar el apoyo dedicado a los comandantes de fuerzas operacionales convencionales es ambigua, en el mejor de los casos.

Contrario a la percepción de capacidades abundantes de vigilancia tripulada, las Fuerzas Especiales ya tienen más misiones que recursos. En un conflicto de gran escala, los mejores equipos de reconocimiento especial de las fuerzas de operaciones especiales serían alineados con las misiones de prioridad nacional o estratégica a medida que surgen. Su uso para lidiar con estas prioridades privaría los medios de vigilancia de los comandantes operacionales, como ocurrió en la Campaña de las Malvinas, donde los



Oficial Técnico 2ª Clase Dylan Ferguson, un oficial del elemento de aviación del 1er Equipo de Combate de la 82ª División Aerotransportada lanza un vehículo aéreo no tripulado tipo Puma, 25 de junio de 2012, en la provincia de Ghazni, Afganistán. Ferguson usa el vehículo Puma para llevar a cabo el reconocimiento aéreo en apoyo de tropas en el terreno. (Foto: Ejército de EUA, Sgto. Mike MacLeod)

equipos de Servicio Especial Aéreo (SAS) británico fueron prometidos al comandante conjunto como un recurso de reconocimiento operacional. También recibieron tareas de la autoridad nacional relacionadas con la ejecución de redadas para destruir los misiles antibuque posiblemente lanzados de tierra. Durante esta campaña, la autoridad asignó una segunda tarea a los equipos del SAS y privó este medio del comandante conjunto en momentos críticos<sup>3</sup>.

Todos los equipos de fuerzas de operaciones especiales tienen destrezas especiales que deben mantener a un alto grado de competencia. Los equipos encomendados con la priorización del reconocimiento especial probablemente apoyarán las misiones de las fuerzas de operaciones especiales. Es poco probable, podría decirse hasta improbable, que estén disponibles para dar apoyo a las fuerzas convencionales por largas duraciones, si acaso.

Si bien todos los equipos de Fuerzas Especiales pueden llevar a cabo el reconocimiento especial,

pueden operar en un nivel de expertiz muy por debajo de los requerimientos de la misión, como fue demostrado en las misiones de reconocimiento profundo en la Operación *Desert Storm*. Por ejemplo, Charles Lane Toomey escribe que el Destacamento Operacional Alfa 555 realizó el reconocimiento especial después de entrenarse en Kuwait antes de su misión<sup>4</sup>. La falta de habilidad para interpretar imágenes satelitales y encontrar un escondite adecuado, un plan de vigilancia general y otras deficiencias en la técnica de campaña centrada en la vigilancia del equipo del Destacamento Alfa 555 fue mitigada por los planes de contingencia y la suerte cuando sus integrantes eran descubiertos por civiles. Si bien los equipos de LRS que fueron desplegados durante esta campaña no fueron descubiertos, se descubrieron a los equipos de Fuerzas Especiales en casi todos los casos—la mayoría por descubrimientos «menores» cuando sus escondites eran descubiertos por civiles. Comenzó el entrenamiento específico de los equipos

de las fuerzas de operaciones especiales cuando se desplegaron a Kuwait antes del conflicto. Estos equipos frecuentemente no comparten una arquitectura de comunicaciones común con las fuerzas convencionales, ni son frecuentemente equipados con el equipamiento de vigilancia moderno. Pueden proporcionar informes a través de redes propietarias que no son compatibles con las comunicaciones de las fuerzas convencionales.

Los elementos de las fuerzas de operaciones especiales frecuentemente no son bien entrenados en la vigilancia; en cambio, se centran principalmente en la acción directa, o tareas de guerra no convencional, entre otras. Por estas y otras razones, es probable que los comandantes de fuerzas convencionales tengan dificultades en determinar el nivel de expertiz en la vigilancia de las unidades de las operaciones especiales, posiblemente llevando al uso más allá de las verdaderas capacidades de los equipos. La preferencia de usar las fuerzas de operaciones

especiales, tales como los equipos SEAL, antes de la vigilancia convencional se describe bien en las posevaluaciones y se demuestra por el elemento SEAL que fue escogido sobre un pelotón de reconocimiento del Cuerpo de Infantería de Marina para llevar a cabo la misión de reconocimiento en la Operación *Red Wings* en junio de 2005. Varios factores contribuyeron al resultado trágico, ampliamente conocido a través del libro sobre la supervivencia de Marcus Luttrell<sup>5</sup>. El elemento del Cuerpo de Infantería de Marina hubiera usado un planteamiento diferente.

Este elemento propuso caminar al área objetivo, en lugar de un deslizamiento rápido con soga, y proporcionar su propia fuerza de reacción, en lugar de depender de un elemento transportado por helicóptero a una distancia más larga. El elemento del Cuerpo de Infantería de Marina trajo mucho más capacidades

de comunicación que el pequeño elemento SEAL.

En ninguna parte de la doctrina de las fuerzas de operaciones especiales se les requiere proporcionar una capacidad de reconocimiento especial a los comandantes de fuerzas convencionales. Los comandantes de fuerzas convencionales pueden asumir o ser mal informados de que existe una capacidad de reconocimiento especial en el teatro de operaciones, pero más tarde, descubrir que esta capacidad no está disponible cuando lo necesitan. Parece miope estructurar las unidades del Ejército con una brecha tan grande en las unidades de vigilancia operacional dedicadas a esta misión difícil.



Integrantes de vigilancia de largo alcance (LRS) de la compañía de LRS del XVIII Cuerpo Aerotransportado se certifican en el sistema de infiltración y extracción de patrulla especial en el Fuerte Pickett, estado de Virginia, 23 de septiembre de 2012, en preparación para asumir la misión de la Fuerza de Reacción Global. (Foto: Brian Fitzgerald)

## Los sistemas aéreos no tripulados

La proliferación de sistemas aéreos no tripulados, el constante perfeccionamiento de la portabilidad de suministros de vehículos aéreos no tripulados (UAV) y el incremento de capacidades de sensores han sido significativos en la Guerra Global contra el Terrorismo. El vídeo en vivo o casi en vivo de movimiento total establece el estándar para reportaje completo de un medio de vigilancia. Los UAV pueden interceptar blancos mientras proporcionan la vigilancia y presentan un bajo nivel de riesgo a los



El Sgto. 2º Eric Zubkus y el soldado James Adams de la Fuerza de Defensa de Australia llevan a cabo la vigilancia detrás de la malla de su sitio de escondite, 17 de julio de 2011, durante el Ejercicio *Talisman Sabre* en el área de entrenamiento en Shoalwater Bay, Queensland, Australia. (Foto: Especialista J. P. Lawrence, Ejército de EUA)

soldados si son descubiertos. Muchos sistemas aéreos no tripulados también proporcionan un mayor nivel de comunicación con las fuerzas tácticas. Los UAS generalmente pueden comunicarse con todos los niveles de una fuerza convencional, esta característica los hace sumamente receptivos y ayuda a crear un entendimiento operacional común. Estos atributos hacen más predecibles los resultados de los UAS que la mayoría de los otros medios de vigilancia y crean una percepción de una capacidad «conecta y funciona». La dependencia de los comandantes en estos medios hizo sinónimos la inteligencia, vigilancia y reconocimiento con los UAS por gran parte de la Guerra Global contra el Terrorismo.

Sin embargo, los medios aéreos frecuentemente son limitados por las condiciones atmosféricas y la

duración de tiempo que los medios pueden volar sobre el área objetivo. Por otra parte, su uso en un futuro cercano en el ritmo operacional que los comandantes llegaron a anticipar en las Operaciones *Enduring Freedom* e *Iraqi Freedom* no es sostenible. Los comandantes podrían enfrentar una reducción de capacidades de UAS en lugar de un incremento, según un artículo publicado en 2015 en el periódico *Washington Post*<sup>6</sup>. Si bien la claridad del suministro de vídeo de un vehículo aéreo no tripulado puede ser superior a la transmisión de radio o fotos de un equipo de reconocimiento, a veces proporcionar un sentido falso de información completa cuando no se integran con otros métodos de recolección de información. Los indicios de aeronaves tipo drone pueden presentar riesgos en las operaciones y estos medios

pueden ser fácilmente detectados y atacados con aun un nivel intermedio de defensa antiaérea. Con frecuencia, un UAV necesita ser dirigido al blanco por soldados en el terreno, dado que el UAV tiene una mira estrecha del campo de batalla y está aislado de los acontecimientos que ocurren en el terreno. Los UAS deben ser considerados un aumento significativo en las capacidades de las unidades terrestres de vigilancia, no un reemplazo de las mismas. Los comandantes de fuerzas convencionales que dependen de las SOF y UAS necesitan garantizar que las condiciones atmosféricas y misiones de prioridad más alta no inhiben su capacidad orgánica de recolección de informaciones.

## La vigilancia de largo alcance

Las compañías de LRS son orgánicas a un cuerpo de ejército, se centran exclusivamente en la vigilancia y deben ser el medio de recolección de informaciones más confiable de un comandante de cuerpo de ejército. Las compañías tienen la misma arquitectura de comunicaciones que el comando que apoyan. Están concebidas para proporcionar una capacidad de inserción fuera del alcance del enemigo por tierra, agua y en el aire. Una compañía de LRS tiene una lista de tareas de misión esenciales, que se limita casi exclusivamente a la recolección de informaciones a través de la vigilancia. Los equipos de LRS deben ser capaces de proporcionar informes escritos y fotos por medio de comunicaciones satelitales o de alta frecuencia desde cualquier parte del mundo. Los equipos pueden operar en toda condición atmosférica y pueden quedarse en posición por 72 horas continuas sin apoyo o hasta 7 días con la planificación deliberada. Pueden adaptarse a cambios imprevistos en el terreno y la situación enemiga. Recientes ejercicios han demostrado la capacidad de proporcionar el vídeo de movimiento total sobre el horizonte de los equipos de LRS desmontados, una capacidad complementaria y, a veces, más persistente que los medios aéreos. Los avances en las capacidades de LRS han superado la comunicación por voz y fotos y seguirá siendo relevante en el futuro.

Sin embargo, la vigilancia de largo alcance del Ejército está mal organizada, haciendo el éxito de cada unidad completamente dependiente de la personalidad de los integrantes de la unidad. Las

técnicas y capacidades no son universales entre las compañías ni previsibles con el tiempo ya que los líderes vienen y van. Estas deficiencias limitan la comprensión de los líderes de mayor jerarquía sobre las capacidades de LRS y hacen poco confiables las compañías. El equipamiento de vigilancia y comunicaciones es obsoleto y las unidades de apoyo son fragmentadas entre las compañías, limitando el entrenamiento en apoyo de las destrezas especializadas tales como los saltos de caída libre y la inserción por barco. Las instalaciones se extienden en todas partes del Ejército, aumentando los costos y redundancia. Las distintas compañías no tienen un cuartel general unificador para garantizar la estandarización de las tácticas, técnicas y procedimientos, la aptitud de líderes o la relevancia de equipamiento y entrenamiento.

Desde 1986, antiguos comandantes de LRS tal como el teniente coronel Isaac Rademacher y otros han hablado en favor de la consolidación de las unidades de LRS<sup>7</sup>. Estos comandantes identificaron las deficiencias que posiblemente no hayan sido resueltas con la asignación de las compañías de LRS a batallones de inteligencia militar, escuadrones de caballería o los batallones que sirven en calidad de cuartel general de cuerpo de ejército. Estas deficiencias incluyen una falta de pericia en las tácticas, técnicas y procedimientos específicos de unidad a nivel de batallón y brigada, una falta de apoyo adecuado de aparejadores de paracaídas y una estructura de fuerza inadecuada para apoyar las operaciones sostenidas. Todos los comandantes estaban a favor del establecimiento de un cuartel general arriba del nivel de compañía para proporcionar la estandarización y responsabilidad.

## Recomendaciones

Las compañías de LRS son la capacidad de vigilancia orgánica, persistente y más confiable de las fuerzas convencionales. Desbandar la vigilancia de largo alcance quita la última formación de vigilancia operacional dedicada que está disponible a los comandantes de cuerpo de ejército y de fuerza de tarea conjunta. Con el fin de entrenar y usar más eficazmente estas unidades, las compañías de exploradores (pathfinder) y de LRS deben consolidarse en un batallón de vigilancia y reconocimiento operacional

(OSRB). Se requiere una reorganización sin crecimiento de distintas compañías de LRS para proporcionar resultados consistentes en todo el Ejército. Las compañías subordinadas a un OSRB mantendrían su relación regular con el cuartel general superior a nivel de cuerpo de ejército, pero podrían organizarse según la tarea para propósitos basados en la misión, la amenaza y la situación amiga. Un batallón compuesto de compañías de LRS desplegaría destacamentos en lugar de equipos; estandarizaría las tácticas, técnicas y procedimientos; incrementaría por 30 por ciento el número total de equipos de LRS con una reorganización de las secciones de comunicaciones y vigilancia y mejoraría el apoyo de los aparejadores de paracaídas.

La LRS debe ser usada a nivel de destacamento—una mejora de los equipos independientes. Como fue demostrado en la Operación *Red Wings*, en donde toda la carga de mando tipo misión táctica fue colocada en un líder que llevaba a cabo la vigilancia, en las operaciones de pequeña unidad, hay gran necesidad de mando tipo misión táctica para los oficiales y suboficiales a nivel de compañía aparte de las acciones a nivel del objetivo<sup>8</sup>. Si bien muchas organizaciones, especialmente las unidades de vigilancia, están concebidas para uso en el nivel de escuadra o equipo de fuego, estas unidades requieren un sitio de apoyo de misión en la mayoría de los casos. Esta organización basada en tareas permitiría que los equipos se concentren en sus objetivos mientras el personal del sitio de apoyo de misión lleva a cabo las funciones de contingencia, las comunicaciones de largo alcance y toman las decisiones entre los elementos de apoyo.

Si bien una compañía de LRS es marginalmente adecuada para entrenar y desplegar equipos, es inadecuada para hacer lo mismo para destacamentos de tamaño de pelotón. El Ejército requiere que los comandantes de batallón certifiquen que los pelotones están preparados para las operaciones. Los destacamentos de LRS requieren un cuartel general a nivel de batallón para certificar su expertiz en las técnicas de comunicaciones sofisticadas, infiltración de alto riesgo y vigilancia. Con el establecimiento de un batallón cualificado, el uso de los elementos de LRS debe ser modificado para permitir el rol del cuartel general del destacamento como un sitio de apoyo de misión, así mitigando mejor los riesgos operacionales.

La falta de apoyo de fuego orgánico y la reducción del número máximo de efectivos va en contra del uso de la LRS. Según la tabla de organización en el sitio web del Sistema de Administración de la Fuerza, se redujeron las compañías de LRS de una formación de 139 soldados hasta una formación de 100 soldados (30 por ciento) mientras se disolvían las brigadas de vigilancia del campo de batalla en 2014 y 2015<sup>9</sup>. La reorganización también eliminó el apoyo de fuego y el apoyo de control aéreo táctico. Un OSRB podría permitir que el batallón recolecte posiciones de las compañías de exploradores para formar un equipo dedicado de oficiales de enlace en todas las compañías, un rol actualmente desempeñado por los soldados y líderes de comunicaciones obtenidos de otros destacamentos dentro de la compañía. Con el apoyo de los enlace, la compañía de LRS debe asignar a los soldados de comunicaciones a los equipos de vigilancia. Esto agregaría tres equipos de vigilancia a cada compañía, para un total de doce, e incrementar la capacidad de comunicaciones en todos los equipos. Esto también prevendría el requerimiento de formar un apoyo provisorio de enlace de los equipos de vigilancia. El establecimiento de un OSRB incrementaría el número de equipos de vigilancia disponibles de 18 a 36 en todo el componente activo y devolvería el apoyo de fuego y control de aeronaves tácticas a la sección de LRS sin un aumento en el número total de efectivos.

La organización del Curso para Líderes de Reconocimiento y Vigilancia bajo el control del cuartel general del batallón permitiría que los soldados de LRS y exploradores sean adecuadamente entrenados, ahorraría dinero y garantizaría que las capacidades inigualables del batallón sean sostenidas al estándar más alto. Esta organización también proporcionaría continuidad al batallón, sosteniendo las unidades en un alto nivel de habilidad en lugar de depender de personas específicas para garantizar el éxito.

Actualmente, todas las compañías de LRS tienen un destacamento con nueve aparejadores de paracaídas que proporciona el apoyo directo para los saltos de cuerda estática, caída libre militar y operaciones de reabastecimiento aerotransportado. Este es un número insuficiente de aparejadores para cargar más de doscientos paracaídas necesarios para certificar un destacamento en las operaciones de caída libre

militar. La consolidación de los destacamentos de aparejadores en una sola compañía de un OSRB permitiría una oleada para llevar a cabo intensos ciclos de entrenamiento en lugar de requerir que los paracaidistas carguen sus propios paracaídas. Esta consolidación reduciría aún más los costos de mantener tres salas de oxígeno, torres de mantenimiento e instalaciones de almacenaje de paracaídas. La supervisión del programa de caída libre militar sería más seguro y eficaz, proporcionando dos niveles de comandancia cualificados sobre el destacamento de aparejadores de paracaídas (una compañía de aparejadores y un cuartel general de OSRB). El cuartel general de batallón comprendería las capacidades y limitaciones de los sistemas y efectivos. El OSRB proporcionaría continuidad en las operaciones aerotransportadas de alto riesgo y otras tácticas, técnicas y procedimientos que mejoran la seguridad y capacidades.

Actualmente, hay tres compañías de exploradores que son asignadas a las brigadas de aviación de combate en el XVIII Cuerpo Aerotransportado. Normalmente se les asignan tareas tales con equipo de recuperación de aviones derribados o misiones de destacamento de seguridad y protección. Dado que las unidades de exploradores y LRS son similares, la Escuela de Infantería del Ejército de EUA combinó las tareas esenciales de misión durante previos esfuerzos para formar unidades conjuntas de LRS y exploradores. Si bien los elementos de exploradores no pueden llevar a cabo las misiones de vigilancia operacional porque carecen de las comunicaciones y entrenamiento sofisticados, los pelotones de exploradores sí cuentan con una capacidad extensa de vigilancia. Usados como una fuerza de tamaño de pelotón, son bien adecuados para hacer misiones de vigilancia desmontada, en las cuales rápidamente pueden tomar control de sitios de aviones

derribados, apoyar en la recuperación de equipos de LRS y proporcionar seguridad en ambientes austeros como parte de las operaciones de estabilización. Estas capacidades serían usadas mejor con la consolidación de las compañías y el alineamiento de un pelotón de exploradores al I, III y XVIII Cuerpo de Ejército a través de relaciones regulares.

Un OSRB es una propuesta que no necesita un mayor número de tropas para realizar plenamente la contribución de recolección de informaciones que pueden proporcionar los elementos de LRS y exploradores. Con la combinación de estas distintas compañías, el traslado del exceso de recursos dentro de estas formaciones para apoyar mejor esta misión y el realineamiento de las compañías para entrenar mejor las destrezas especializadas, el Ejército ganará una fuerza convencional más capaz y dedicada al apoyo dado a líderes a nivel operacional. Estos elementos han avanzado más allá de la era de informes emitidos por voz y fotos, y pueden aprovechar la tecnología y técnicas para aumentar la conciencia y comprensión situacional. Las mejoras de movilidad han reducido en gran medida los riesgos y han incrementado la capacidad de respuesta tanto durante como después de la inserción. Los medios de comunicación global ligeros y el vídeo de movimiento total aumentan la fiabilidad y calidad de los productos entregados. Se necesita la unidad de esfuerzos en todo el Ejército para hacer más que el uso temporal dependiente de personas de estas mejoras. La decisión del Ejército de eliminar estas compañías y ahorrar seiscientos posiciones a cambio de la única formación dedicada a la vigilancia no es buen cambio. Un OSRB usaría los sistemas y lecciones aprendidas del Ejército para garantizar que las compañías de LRS y exploradores proporcionen las capacidades que requieren los comandantes de fuerzas conjunta y de cuerpo de ejército. ■

*El capitán Brian Fitzgerald, Ejército de EUA, fue el jefe de operaciones (S-3) del 1er Batallón (Aerotransportado) del 509º Regimiento de Infantería desde noviembre de 2015 hasta julio de 2016. Sus previas asignaciones incluyen jefe de operaciones del Cuartel General de Batallón del XVIII Cuerpo Aerotransportado, jefe de compañía de vigilancia de largo alcance del XVIII Cuerpo Aerotransportado y jefe de destacamento de vigilancia de largo alcance. Se ha desplegado en apoyo a las Operaciones Enduring Freedom, Iraqi Freedom, New Dawn y Joint Guardian.*

---

## Referencias bibliográficas

1. Publicación Conjunta 1-02, *Department of Defense Dictionary of Military and Associated Terms*, [Diccionario de términos militares y términos relacionados del Departamento de Defensa], (Washington, DC: Oficina Federal de Imprenta de EUA, 8 de noviembre de 2010, tal como ha sido enmendado hasta 15 de febrero de 2016), p. 222, accedido 8 de septiembre de 2016, [http://www.dtic.mil/doctrine/new\\_pubs/jp1\\_02.pdf](http://www.dtic.mil/doctrine/new_pubs/jp1_02.pdf).
2. Nombre no revelado, discusión con el autor, 9 de octubre de 2012.
3. Lawrence Freedman, *The Official History of the Falklands Campaign, vol. 2: War and Diplomacy* (Nueva York: Taylor & Francis, 2005), p. 735.
4. Charles Lane Toomey, *XVIII Airborne Corps in Desert Storm: From Planning to Victory* (Ashland, Oregon: Hellgate Press, 2004), p. 299.
5. Marcus Luttrell con Patrick Robinson, *Lone Survivor: The Eyewitness Account of Operation Redwing and the Lost Heroes of SEAL Team 10* (Nueva York: Little, Brown, 2007), p. 247; Ed Darack, *Victory Point* (Nueva York: The Berkley Group, 2009), p. 161.
6. Missy Ryan, «Air Force Struggles to Keep Pace with Explosion in the Use of Combat Drones», *Washington Post*, 17 de junio de 2015, accedido 17 de agosto de 2016, [https://www.washingtonpost.com/world/national-security/air-force-struggles-to-keep-pace-with-explosion-in-the-use-of-combat-drones/2015/06/17/5c16213c-14a3-11e5-9518-f9e0a8959f32\\_story.html](https://www.washingtonpost.com/world/national-security/air-force-struggles-to-keep-pace-with-explosion-in-the-use-of-combat-drones/2015/06/17/5c16213c-14a3-11e5-9518-f9e0a8959f32_story.html); Thomas Doherty, «Intelligence Surveillance Reconnaissance is Greater Than Aerial Surveillance», sitio web de *Small Wars Journal*, 18 de febrero de 2014, accedido 17 de agosto de 2016, <http://smallwarsjournal.com/jrnl/art/intelligence-surveillance-reconnaissance-is-greater-than-aerial-surveillance>.
7. Isaac J. Rademacher, «Advancing the Capability of Long-Range Surveillance Units» (tesis, Naval War College, 2012), p. 14; véase también David P. Anders, «Long-Range Surveillance Unit Application in Joint Vision 2010» (tesis, U.S. Army Command and General Staff College [USA CGSC], 1999); Lewis C. Cochran, «Human Intelligence: Long-Range Surveillance for FORCE XXI» (tesis, USA CGSC, 1996); Valery C. Keaveny, «Ensuring the Continued Relevance of Long Range Surveillance Units» (tesis, USA CGSC, 1989); Michael M. Larsen, «Organizational Structure for Deep Ground Reconnaissance for Future Divisions and Corps» (tesis, USA CGSC, 2006); Mark R. Meadows, «Long-Range Surveillance Force Structure in FORCE XXII» (tesis, USA CGSC, 2000).
8. Luttrell, *Lone Survivor*, p. 247. Luttrell documenta cómo su equipo SEAL de cuatro integrantes dependió de las normas operativas mejor adecuadas para las misiones de acción directa (tal como cortar la soga en la inserción rápida), el mínimo de equipamiento de comunicaciones y un solo equipo coubicado. Ed Darack, «Operation Red Wings: What Really Happened?» *The Marine Corps Gazette* (enero de 2011): p. 62, accedido 14 de noviembre de 2016, <https://www.mca-marines.org/gazette/2011/01/operation-red-wings> (suscripción requerida). Darack describe el plan no utilizado del pelotón de reconocimiento de Cuerpo de Infantería de Marina, que incluyó un elemento más grande con comunicaciones más robustas.
9. Sitio web del Force Management System, accedido 16 de noviembre de 2016, <https://fmsweb.army.mil/> (tarjeta de acceso común requerida).



## Teniente coronel Erica L. Cameron

**L**a teniente coronel Erica L. Cameron asumió la posición de directora de *Army University Press* y editora jefe de *Military Review* el 5 de agosto de 2016. Después de licenciarse en Política Internacional por la Universidad Estatal de Pensilvania, en junio de 1998 fue promovida a subteniente de Artillería Antiaérea. Luego, ella sirvió en el Fuerte *Bliss* y la República de Corea en calidad de oficial ejecutiva y jefa de pelotón, y en Alemania comandó una batería de misiles *Patriot* que luego fue emplazada en Incirlik, Turquía, en 2003, en apoyo de la operación *Iraqi Freedom*.

En 2006, la teniente coronel Cameron obtuvo una maestría en Administración Pública por la Universidad de Harvard y cambió de carrera militar para desempeñarse como estratega del Ejército. Posteriormente,

sirvió en el Estado Mayor del Departamento del Ejército en el área de estrategia y políticas y en 2009 participó en una misión en el exterior como jefa de planeamiento deliberado en el Comando de Transición de Seguridad Multinacional – Irak.

A su regreso, la teniente coronel Cameron asistió a la Escuela de Estudios Militares Avanzados (SAMS) antes de ser asignada como oficial de planes deliberados (G5) en el Ejército Sur (ARSOUTH). En el Ejército Sur estuvo a cargo de un grupo de planificación interinstitucional responsable por el desarrollo, la presentación y la ejecución del plan de contingencia principal del Comando Sur de los Estados Unidos (SOUTHCOM). En 2013, la teniente coronel Cameron fue la primera becaria del Programa de Becas Interinstitucional de la Escuela de Comando y Estado Mayor General del Ejército en ser asignada a la Oficina de Administración y Presupuesto de EUA (OBM). En la OBM sirvió como analista de políticas y evaluadora de programas en la División de Asuntos Internacionales, supervi-

sando una cartera de programas y cuentas que incluía la ayuda externa, el desarrollo económico y los planes de contingencia de órganos como el Departamento de Estado y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).

Tras esta asignación, regresó al Pentágono para servir en el Grupo de Estrategia Ejecutiva, en donde estuvo encargada de apoyar y asesorar al alto mando del Ejército sobre asuntos institucionales críticos. Después, fue seleccionada para servir en el Grupo de Coordinación del Estado Mayor del Ejército, en donde llevó a cabo actividades de investigación y análisis para preparar el intercambio de correspondencia formal, presentaciones orales, declaraciones ante el Congreso y artículos de revistas directamente para el jefe de Estado Mayor del Ejército.