



Los procedimientos operativos estandarizados (SOP) que utilizan las unidades de apoyo logístico estadounidenses en la actualidad a menudo resultan en la concentración de elementos de apoyo y de mando y control en un área determinada, como se puede apreciar en esta foto tomada en junio de 2017 en el Centro de Preparación Multinacional Conjunto (JMRC), en Hohenfels, Alemania. Para una artillería enemiga como la de los rusos, conocida por sus técnicas de gestión de objetivos (*targeting*) y sus fuegos masivos, estas TTP (tácticas, técnicas y procedimientos) presentan una oportunidad de blancos extremadamente vulnerables. Durante los entrenamientos de fuerza contra fuerza que tuvieron lugar en el JMRC y en los cuales los autores de este artículo participaron, la fuerza contraria (OPFOR) habitualmente priorizaba la gestión de objetivos de las unidades de apoyo logístico adversarias en las fases iniciales de cada ejercicio. Esto resultaba en una drástica degradación del alcance operacional de la brigada de maniobra debido a la pérdida de capacidad de apoyo logístico. (Foto: Vyper Team, Centro de Preparación Multinacional Conjunto)

Las operaciones logísticas en ambientes altamente letales

Capitán Jerad Hoffmann, Ejército de EUA
Capitán Paul Holoye, Ejército de EUA

La reaparición de fuegos enemigos masivos, con un potencial que recuerda al frente oriental de la Segunda Guerra Mundial, ha consternado a los líderes de la OTAN debido a la devastación que los enemigos podrían infligir en organizaciones mediante el empleo eficiente de estos en caso de una guerra a gran escala. De igual manera, amenazas estratégicas que resultan de la proliferación de capacidades convencionales nuevas y sofisticadas están emergiendo por todo el mundo con el objetivo de aprovecharse de las limitaciones del Ejército estadounidense. Por estos motivos, el Ejército de EUA actualmente se está reinventando para poder combatir fuerzas enemigas con capacidades similares una vez más, algo que no ha tenido que considerar seriamente desde hace varias décadas¹. Cuando hablaba de las amenazas de seguridad emergentes, el general Mark A. Milley, jefe de Estado Mayor del Ejército, declaró que «los conflictos futuros serán muy letales, extremadamente letales. Diferente a todo lo que el Ejército se ha enfrentado desde la Segunda Guerra Mundial»². Este tipo de ambiente requerirá que los líderes capaciten a sus unidades para que sean lo suficientemente flexibles en el combate contra adversarios con capacidades simi-

lares, tanto en la ofensiva como en la defensiva, y

El capitán Jerad Hoffmann,

Ejército de EUA, es un observador y entrenador en el Centro de Preparación Multinacional Conjunto de Hohenfels, Alemania. Obtuvo una licenciatura en Sociología en Southern Illinois University Edwardsville y actualmente está completando una maestría en Liderazgo en Trident University International. Se desempeñó como comandante de la 594ª Compañía de Transporte en Fort Campbell, Kentucky y participó en las operaciones *Iraqi Freedom*, en Irak, de 2008 a 2009; *Enduring Freedom*, en Afganistán, en 2013 e *Inherent Resolve* y *Spartan Shield*, en Kuwait, en 2014.

El capitán Paul Holoye,

Ejército de EUA, es un observador y entrenador en el Centro de Preparación Multinacional Conjunto de Hohenfels, Alemania. Obtuvo una licenciatura en Estudios Internacionales (concentración en la política y las políticas mundiales) en Virginia Tech y actualmente está completando una maestría en Gestión de la Cadena de Suministro en Embry Riddle. Cumplió misión en Irak y Kuwait como parte de las operaciones *Inherent Resolve* y *Spartan Shield*, en 2014, en calidad de comandante de la Compañía de Apoyo Avanzada (FSC) Echo.

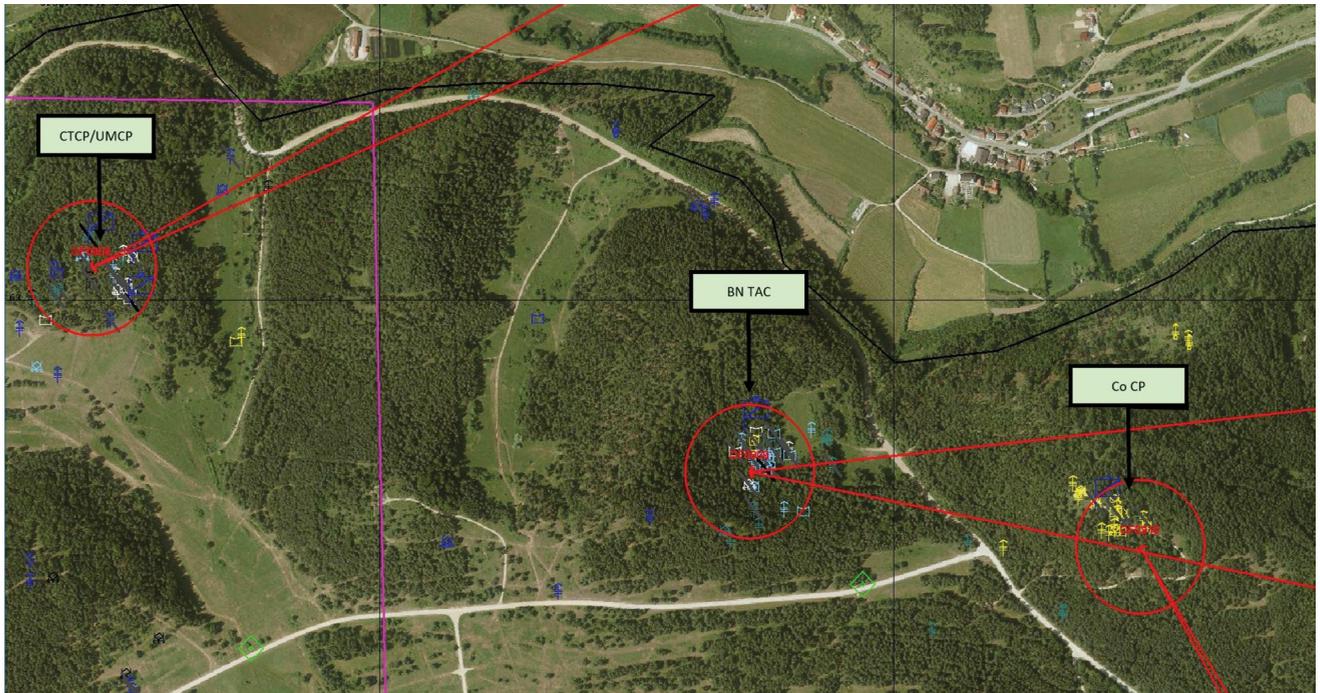
para que también puedan llevar a cabo operaciones de estabilidad sin dificultades, como indica la Publicación Doctrinal del Ejército (ADP) 3-0, *Operaciones*³.

En el Centro de Preparación Multinacional Conjunto (JMRC), localizado en la región del Alto Palatinado, en Baviera, Alemania, los equipos permanentes de entrenadores y observadores (OCT) a menudo observaban como los batallones de apoyo de brigada tienen dificultades cuando se enfrentan a las tácticas, técnicas y procedimientos (TTP) que emplean las Fuerzas Armadas rusas. Esta falta de familiaridad y conocimientos detallados se debe a que en los últimos quince años, los entrenamientos se han centrado casi exclusivamente en las amenazas de contrainsurgencia. Esto ha atrofiado las habilidades de combate convencionales, las cuales en el pasado eran una segunda naturaleza para las fuerzas estadounidenses en Europa durante la Guerra Fría. Las amenazas de contrainsurgencia, por lo general, no implican combates en espacios aéreos disputados, esfuerzos para controlar áreas de apoyo del teatro de guerra, dominio en el combate cibernético contra capacidades enemigas electrónicas sofisticadas o fuegos masivos abrumadores. Es por ello que las prioridades de entrenamiento no se centraron en la protección, el encubrimiento, la dispersión y cómo operar sin emitir señales. Como resultado, la competencia en estas y otras habilidades de guerra convencional no fueron ejercitadas en los escalones básicos y muchas se perdieron.

Esta pérdida significa que, si no nos centramos nuevamente en los entrenamientos de supervivencia, las unidades logísticas corren el riesgo de ser destruidas rápidamente en caso de una guerra convencional a gran escala. A la larga, esto supone una degradación significativa en el alcance operacional y el ritmo de maniobra de toda la fuerza. Por lo tanto, la principal prioridad para las unidades logísticas que se preparan para un ambiente de fuerzas convencionales altamente letal es la supervivencia. Para alcanzar ese objetivo, hacemos recomendaciones sobre cómo modificar el entrenamiento de unidades logísticas, en términos de mentalidad y nuevas TTP, para las operaciones expedicionarias.

La amenaza de los fuegos rusos

La calidad de la artillería rusa ha sido fuente de orgullo nacional entre los rusos desde Pedro el Grande. Históricamente, Rusia ha contado con artilleros de



clase mundial⁴. Como consecuencia, en la cultura militar actual rusa, la artillería de campaña, además de ser la «reina de la batalla», también se le conoce como *бог воины*, o «diosa de la guerra»⁵.

En la doctrina estadounidense, los elementos de fuego apoyan los elementos de maniobra. En las Fuerzas Armadas rusas, lo opuesto ocurre. Las formaciones blindadas rusas capturan el terreno para que las unidades de fuego puedan ocupar posiciones geográficamente favorables y tener una superioridad de fuego abrumadora. Para cumplir con los requisitos de la guerra moderna, los rusos han modernizado sus plataformas de artillería para que tengan alcances de más de cincuenta kilómetros. Estas excepcionales plataformas fueron empleadas con mucha eficacia durante el conflicto de Ucrania. Los soldados rusos han demostrado su valentía y experiencia en el empleo de los fuegos para destruir todo lo que se encuentre en un kilómetro cuadrado. El antiguo Ejército soviético tenía cinco métodos de fuego y por lo tanto, es razonable suponer que el Ejército ruso dispone de una doctrina similar, como por ejemplo:

- ◆ Durante el fuego rápido, cada equipo comienza a disparar a su propio ritmo sin sacrificar la precisión o exceder la capacidad del tubo.
- ◆ En el fuego sistemático, cada tubo es disparado al mismo tiempo en intervalos específicos para lograr

Durante *Saber Junction 17*, un ejercicio realizado en el Centro de Preparación Multinacional Conjunto (JMRC) en Hohenfels, Alemania, tres nodos de un batallón de maniobra fueron atacados simultáneamente: un puesto de mando de compañía (Co CP), un puesto de mando táctico de batallón (BN TAC) y un puesto de mando de los trenes de compañía (CTCP) que se encontraba junto a un puesto de control de mantenimiento de la unidad (UMCP). Las líneas rojas muestran la trayectoria del fuego de artillería de tubo de la fuerza contraria (OPFOR). La OPFOR realizó dos misiones de fuego contra cada objetivo; los círculos muestran las áreas afectadas. Las misiones de fuego desencadenaron el caos en el batallón por horas, ya que los tres nodos fueron forzados a tratar y a evacuar las bajas y buscar nuevas posiciones para conducir sus operaciones. El fuego enemigo paralizó la cadena de suministro de un batallón de maniobra y cambió las prioridades de sostenimiento del batallón de apoyo de brigada. Seis misiones de fuego precisas causaron estragos en toda la brigada y degradaron su alcance operacional por horas. (Foto: JMRC)

los efectos deseados. Este método se emplea con más frecuencia cuando se coordina con un observador avanzado.

- ◆ El fuego de contrabatería es la supresión o destrucción de las baterías enemigas. Esta misión es considerada la más importante para una unidad de artillería porque es la manera preferida de obtener la superioridad de fuego sobre el enemigo.
- ◆ Maniobra con fuego, como bien se indica, es el empleo de fuego con elementos de maniobra. Este método se puede emplear en operaciones ofensivas y defensivas. Cada maniobra conlleva tácticas especiales de artillería también.



Un obús autopropulsado ruso dispara un proyectil de 152 mm contra una posición georgiana el 9 de agosto de 2008 en las afueras del poblado de Dzhava, en Georgia. (Foto: Denis Sinyakov, Reuters)

- En el último método, fuego de observación directa, una unidad de artillería actúa como observador avanzado y batería de fuego al mismo tiempo⁶.

Debido al largo alcance de la artillería rusa y los eficaces métodos de fuego que emplean, los batallones de apoyo de brigada estadounidenses son cada vez más susceptibles al fuego enemigo.

La amenaza de los vehículos aéreos no tripulados

Desde la campaña de Georgia en 2008, Rusia ha estado desarrollando sistemas aéreos no tripulados (UAS) capaces de identificar objetivos. Los militares rusos tienen drones militares y comerciales que añadirán capas de cobertura en un área de interés y comunicarán información del objetivo a una fuerza terrestre estacionaria. Las unidades ucranianas informaron que una vez que sus ubicaciones eran identificadas, tenían entre cinco y quince minutos antes de que el fuego de artillería rusa diera con sus posiciones con bastante precisión⁷. Las fuerzas rusas han demostrado que tienen una habilidad única para aprovechar los vehículos aéreos no tripulados (UAV) de un modo que nunca se ha visto en otros adversarios

con capacidades similares. Esto podría ser devastador para las unidades de apoyo y he aquí por qué.

La mentalidad prevalente de los líderes logísticos que pasan por el JMRC es colocar los puestos de mando de los trenes de campaña (FTCP) del batallón en el área de apoyo de la brigada (BSA). Lo hacen con el objetivo de tener un panorama operacional común más preciso de la logística de la brigada. Sin embargo, la concentración de trenes de campaña en un espacio reducido crea una gran huella logística que puede ser observada fácilmente por los UAV. Es por ello que estas concentraciones de unidades son atacadas con los fuegos antes de que puedan reaccionar.

En todos los ejercicios que se realizaron en 2017, las BSA fueron identificadas en menos de veinticuatro horas desde que empezaba la rotación. Cuando las fuerzas opuestas las localizaban, la degradación al alcance operacional de la brigada era devastador debido a la proximidad de los FTCP a la BSA. La lección aprendida es que cuando un enemigo ha demostrado una tendencia y capacidad para concentrar eficazmente el fuego de



largo alcance en las zonas de retaguardia, las unidades logísticas necesitan dispersarse y aumentar su movilidad para poder sobrevivir. Este tipo de supervivencia requiere que las compañías ejecuten disciplinadamente los procedimientos operativos estandarizados (SOP) si quieren ser eficaces. La supervivencia debe tenerse en consideración cuando se formula el concepto de apoyo a la brigada durante un enfrentamiento contra un adversario con capacidades similares.

La lección aprendida más importante es que las grandes huellas logísticas que las formaciones estadounidenses están acostumbradas a dejar no son aceptables en los ambientes que presentan este tipo de amenazas.

La necesidad de una mentalidad orientada hacia la dispersión

El general Mark A. Milley declaró que: «Para evitar ser detectados y atacados por armas de precisión, los soldados deben dividirse en pequeñas unidades y mantenerse en movimiento o bajo cubierta. Las bases estáticas serán un blanco fácil»⁸. En virtud de esta recomendación, el Ejército de EUA debe desarrollar

El sargento de primera clase Víctor Figueroa ayuda a cubrir la tienda de campaña de operaciones de apoyo del 13° Comando de Sostenimiento Expedicionario el 26 de octubre de 2016 durante un ejercicio de puesto de mando en North Fort Hood, Texas. El objetivo de este tipo de ejercicios es entrenar a los elementos de apoyo del cuartel general a desplegarse en un posible teatro de guerra en condiciones austeras durante un escenario de acción decisiva. Sin embargo, los autores de este artículo argumentan que el tamaño, el peso, la complejidad y la gran «huella» electrónica de estos puestos de mando los hacen extremadamente vulnerables a un ataque porque requieren de mucho tiempo tanto para establecerse como para desmantelarse, en caso de amenaza, y son fáciles de identificar a través del reconocimiento aéreo. (Foto: Capitán William Brink, Ejército de EUA)

una mentalidad de dispersión. A pesar de que existe la necesidad de ajustar las TTP para que respondan a las innovaciones recientes en las capacidades de detección de los UAS, las unidades logísticas no han estado implementando o estandarizando prácticas para reducir la detección durante las rotaciones de entrenamiento en el JMRC. Un método que las unidades pueden implementar es organizar los pelotones y las compañías en un complejo de bases.

Con un complejo de bases, los UAS y otros medios de inteligencia, vigilancia y reconocimiento



(ISR) enemigos tendrían más dificultad para identificar y localizar las unidades. Si una unidad logística es descubierta por el fuego enemigo, una formación basada en un complejo de bases mitigaría la destrucción total de personal y materiales.

Después de ser detectadas, las unidades solo disponen de pocos minutos para desplazarse antes de que sean atacadas con fuego enemigo. El desplazamiento de varios elementos logísticos relacionados con el cuartel general puede tomar horas, incluso si se ha entrenado para ello. Desplazar una compañía es más fácil que desplazar toda una red de apoyo de una brigada. Además, la probabilidad de que el enemigo identifique positivamente la huella logística disminuye.

La preparación del complejo de bases y el análisis de la misión

Es esencial que los comandantes y su Plana o Estado Mayor hagan un análisis de la misión antes de las operaciones de combate para determinar lo que es realista en términos de tamaño de formación, cómo

El Ejército de EUA demuestra una nueva solución inalámbrica que proporciona un sistema wifi para el puesto de mando encargado de los equipos de satélite de la Red de Información Táctica del Combatiente-Incremento 1 (WIN-T Increment 1) en mayo de 2015 durante la Evaluación de Integración de Redes (NIE) 15.2 en Fort Bliss, Texas. La implementación del sistema wifi tiene el potencial de eliminar el empleo de sistemas de cables complejos, lo que a su vez permitiría el desplazamiento rápido y eficaz de los elementos del puesto de mando. (Foto: Amy Walker, Oficina Ejecutiva del Programa del Ejército de Comando, Control y Táctica (PEO C3T))

implementar formaciones dispersas y cómo prepararse para múltiples desplazamientos que tal vez tengan que llevarse a cabo en poco tiempo. En el análisis se deben identificar las características clave del terreno, la red de infraestructura y los requisitos de apoyo (dado los límites de este artículo, solo el terreno se aborda en profundidad). Las unidades que implementan el concepto de complejo de bases deberían formular SOP específicos para su organización y permitir que los líderes en los niveles básicos practiquen la iniciativa disciplinada. Algunos de estos SOP podrían abordar las ventanas de comunicación, las situaciones de aislamiento y los desplazamientos.

Una deficiencia de planificación clave recurrente

En el JMRC, las unidades no están aprovechando al máximo el terreno. En un complejo de bases, cada elemento se establece según las características del terreno. Por ejemplo, la compañía de distribución podría establecerse en una intersección mientras que la compañía médica iría al otro lado de una montaña. Las unidades logísticas deben evitar las áreas abiertas y mantenerse protegidas y encubiertas tanto como sea posible. La compañía de mantenimiento no necesita estar cerca de la compañía de distribución y la intersección, puede ocultarse completamente en una línea de árboles. El uso efectivo de las condiciones naturales minimiza los recursos y el tiempo dedicado a las labores de camuflaje y encubrimiento⁹.

La planificación y ejecución de un complejo de bases es difícil, pero es esencial para garantizar la supervivencia. Por lo tanto, los comandantes necesitan priorizar los entrenamientos de supervivencia teniendo en cuenta el concepto de complejo de bases y visualizando los requisitos que serán necesarios. La experiencia llegará con el tiempo. La parte más difícil será dar el primer paso y comenzar los entrenamientos de este concepto en las guarniciones de origen.

La necesidad de entrenar las TTP de supervivencia

El Grupo de Guerra Asimétrica no hace mucho declaró que «... todas las unidades de apoyo al combate que se encuentran al alcance de los sistemas de fuego indirecto deben tener la capacidad de ejecutar las TTP de supervivencia de forma excepcional»¹⁰. El JMRC ha identificado tres áreas que necesitan mejorar de inmediato.

La primera prioridad de entrenamiento refleja la visión sobre el conflicto futuro del general Milley, quien declaró: «Nuestras unidades tendrán que moverse constantemente... En el campo de batalla futuro, si permaneces en un lugar por más de dos o tres horas, te matan»¹¹. Esto es especialmente cierto para los cuarteles generales de los batallones y las compañías.

El reciente conflicto ruso-ucraniano parece validar esta observación. Oficiales ejecutivos de batallones ucranianos dijeron que tenían que desplazar sus cuarteles generales constantemente y nunca se quedaban en un lugar por más de setenta y dos horas para evitar ser

detectados por la artillería enemiga. Se podían quedar en un área, pero nunca en el mismo lugar¹².

Para mejorar las TTP de supervivencia, las fuerzas estadounidenses necesitan centrarse en la seguridad, las posiciones de combate, el camuflaje de todos los vehículos y la red de comunicaciones. Estas actividades no son tareas específicas de una compañía. Los soldados que integran la brigada, el batallón y la compañía deben ser extremadamente eficientes en el desmantelamiento y el establecimiento del puesto de mando. En este proceso, los líderes y los soldados necesitan entender y priorizar lo que necesita ser establecido primero y lo que es secundario. Los líderes también necesitan recordar a sus subordinados cuáles son las «prioridades de trabajo» y garantizar que estos tengan responsabilidades que correspondan con esas prioridades.

La segunda prioridad de entrenamiento, que el general Milley también abordó, es «emplear todos los métodos conocidos de encubrimiento»¹³. Las unidades logísticas son visibles cuando están estacionarias y es por ello que deben ser capaces de ocultar sus posiciones. El campo de batalla moderno es más que simples requisitos de camuflaje como pintarse la cara y cubrir los vehículos con follaje. En la Publicación de Técnicas del Ejército (ATP) 3-37.34, *Supervivencia*, se explica que «... no darle la prioridad suficiente a las actividades de camuflaje y encubrimiento debido a restricciones de tiempo, pocos recursos o por conveniencia podría resultar en el fracaso de la misión y la pérdida innecesaria de vida»¹⁴. Las unidades en el JMRC no actúan con rapidez para camuflar las plataformas que operan en varios campos del espectro electromagnético. Entre estas plataformas figuran los teléfonos celulares, las estufas y los dispositivos que permiten la comunicación por medio del correo electrónico. El uso de una linterna puede revelar la posición de una unidad y atraer el fuego enemigo. Por lo tanto, ya que son los principales objetivos del fuego enemigo, las unidades de sostenimiento necesitan tomar todas las precauciones necesarias para reducir el riesgo. Esto se puede lograr mediante órdenes claras antes de una operación u operando sin sistemas digitales el mayor tiempo posible. La ATP 3-37.34 es una referencia excelente de las mejores prácticas de camuflaje para los comandantes.

La manera más efectiva de emplear el camuflaje y el encubrimiento, según la ATP 3-37.34, es ser disciplinado con respecto a las luces, los ruidos y el



En el debate de la eficacia contra la supervivencia,
la supervivencia siempre gana.



movimiento¹⁵. Los líderes logísticos necesitan practicar nuevamente las destrezas en el terreno y formular SOP que los suboficiales puedan hacer cumplir. La ATP 3-37.34 tiene todo un apéndice dedicado a cómo los comandantes pueden formular SOP para sus unidades¹⁶.

La tercera prioridad de entrenamiento es una tarea relacionada con el encubrimiento. Los comandantes deben practicar con sus oficiales y sus unidades cómo operar sin los sistemas digitales a los cuales nos hemos acostumbrado en los últimos quince años de conflicto para que la misión pueda continuar si las redes de comunicaciones son degradadas, destruidas o se convierten en un riesgo de seguridad operacional. Esto al principio será muy difícil, ya que el Ejército de EUA se ha vuelto dependiente de sistemas que constantemente comparten datos, como el Sistema Global de Apoyo al Combate del Ejército (GCCS-Army), el Joint Capability Release (JCR), el Rastreador de Fuerza Azul (BFT) y el Puesto de Mando del Futuro (CPOF). El intercambio de datos pone en riesgo la seguridad operacional. Todos los sistemas basados en la nube constantemente comprueban la disponibilidad de los satélites en órbita para transmitir comunicaciones. Esto supone una posible vulnerabilidad fatal, puesto que cada uno de estos sistemas puede ser observado y vigilado por cualquiera que esté analizando el espectro electromagnético. Como consecuencia, el empleo de tales sistemas puede revelar en cualquier momento la ubicación de la unidad a enemigos hábiles y ponerla en riesgo.

Además, generar el ancho de banda necesario para el funcionamiento del Puesto de Mando del Futuro, Outlook y los teléfonos de la Red Conmutada de Defensa (DSN) requiere de un nodo de puesto de mando o un nodo de red conjunta. Estos sistemas que facilitan el mando tipo misión también requieren de una vista despejada hacia el satélite. Esto puede ser difícil en una zona arbolada y además, los nodos de

red conjunta y de puesto de mando muchas veces son colocados en campos abiertos en donde pueden ser localizados a simple vista y comprometer sus ubicaciones.

Este problema no solo se limita a los sistemas digitales. La modulación de frecuencia y la comunicación de alta frecuencia, incluso si son encriptadas correctamente, pueden ser interceptadas, trianguladas y revelar la posición de una unidad. Por lo tanto, a los comandantes les convendría adoptar las TTP de los aliados de la OTAN que no se han vuelto dependientes de los sistemas digitales. Por ejemplo, para las ventanas de comunicación, los puestos de mando de compañía solo tienen autorización para mandar comunicaciones cortas de treinta segundos y al batallón se le debe indicar que responda en las próximas veinticuatro horas de igual manera, con comunicaciones cortas de menos de treinta segundos. El Ejército de EUA necesita un cambio de mentalidad en el que los comandantes confían plenamente en sus subordinados y les permiten ejercer la iniciativa disciplinada. La comunicación constante solo resultará en la muerte de los soldados.

El camino a seguir

La amenaza que representan los fuegos rusos para las formaciones logísticas es un problema que las fuerzas estadounidenses no han enfrentado por casi una generación. Los días de grandes bases de operaciones avanzadas (FOB) como *Bagram* o *Camp Victory* no son realistas en un ambiente de alta intensidad con fuerzas convencionales. La destrucción de un importante depósito de municiones en Ucrania en marzo de 2017 refuerza considerablemente este punto¹⁷.

Para proteger las formaciones logísticas del Ejército de EUA contra el empleo sofisticado de artillería de largo alcance y los sistemas aéreos no tripulados, las unidades necesitan dispersarse y aprovechar el terreno. Los líderes deben centrarse en la movilidad y

el encubrimiento de sus unidades, como también empoderarlas para que ejerciten la iniciativa disciplinada. En el debate de la eficacia contra la supervivencia, la supervivencia siempre gana. El Ejército no

puede contar con soldados que están muertos. En las palabras del general Milley, «... para todos los que quieran hacernos daño, el Ejército de EUA los derrotará como nunca han sido derrotados»¹⁸. ■

Notas

1. David A. Shlapak y Michael W. Johnson, *Reinforcing Deterrence on NATO's Eastern Flank: Wargaming the Defense of the Baltics* (Washington, DC: Corporación RAND, 2016), pág. 1, consultado el 11 de septiembre de 2017, http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_reports/RR1200/RR1253/RAND_RR1253.pdf.
2. Sydney J. Freedberg Jr., «Miserable, Disobedient & Victorious: Gen. Milley's Future US Soldier», *Breaking Defense*, 5 de octubre de 2016, consultado el 11 de septiembre de 2017, <http://breakingdefense.com/2016/10/miserable-disobedient-victorious-gen-milleys-future-us-soldier/>.
3. Publicación Doctrinal del Ejército (ADP) 3-0, *Operaciones* (Washington, DC: Oficina de Publicaciones del Gobierno (GPO), 11 de noviembre de 2016).
4. Marine Corps Intelligence Activity, *Soviet/Russian Armor and Artillery Design Practices: 1945-1995* (Quantico, Virginia: Instituto de Análisis de la Defensa (IDA), 1996), pág. vi-1.
5. *Ibid.*
6. Manual de Campaña (FM) 100-2-1, *Las operaciones y las tácticas del Ejército soviético* (Washington, DC: GPO, julio de 1984 [obsoleto en la actualidad]), pág. 9-12.
7. Grupo de Guerra Asimétrica (AWG), *Russian New Generation Warfare Handbook* (Fort Eustis, Virginia: Mando de Adiestramiento y Doctrina (TRADOC), 2 de enero de 2017), pág. 23.
8. Freedberg, «Miserable, Disobedient & Victorious».
9. ATP 3-37.34, *Operaciones de supervivencia* (Washington, DC: GPO, 28 de junio de 2013), párr. 6-70.
10. AWG, *Russian New Generation Warfare Handbook*, pág. 40.
11. Mark A. Milley (discurso, Dwight D. Eisenhower Luncheon, Association of the United States Army Luncheon Convention, Washington, DC, 4 de octubre de 2016), Defense Video Imagery Distribution System, 59:31, consultado el 11 de septiembre de 2017, <https://www.ausa.org/events/ausa-annual-meeting-exposition/sessions/dwight-david-eisenhower-luncheon>.
12. Grupo de Entrenamiento Multinacional Conjunto-Ucrania (JMTG-U), «ATO and JMTG-U Lessons Learned from the Ukrainian 1st Battalion-24th Mechanized Brigade», *Center for the Army Lessons Learned Asymmetric Warfare Group* (abril de 2016), pág. 6.
13. Discurso de Milley en el Dwight D. Eisenhower Luncheon, 1:07:41.
14. ATP 3-37.34, *Supervivencia* (Washington, DC: GPO, junio de 2013), párr. 6-18.
15. *Ibid.*
16. *Ibid.*, Anexo E.
17. «Ukraine Munitions Blasts Prompt Mass Evacuations», BBC News, 23 de marzo de 2017, consultado el 18 de septiembre de 2017, <http://www.bbc.com/news/world-europe-39363416>; Kyle Mizokami, «Kaboom! Russian Drone with Thermite Grenade Blows up a Billion Dollars of Ukrainian Ammo», sitio web de *Popular Mechanics*, 27 de julio de 2017, consultado el 18 de septiembre de 2017, <http://www.popularmechanics.com/military/weapons/news/a27511/russia-drone-thermite-grenade-ukraine-ammo/>.
18. Discurso de Milley en el Dwight D. Eisenhower Luncheon, 33:58.