

Military Review

EDICIÓN HISPANOAMERICANA

NOVIEMBRE-DICIEMBRE 2008



El elemento ausente en las comunicaciones estratégicas de EUA

pág. 2

Coronel (R) William M. Darley, Ejército de EUA

La legitimidad y las operaciones militares

pág. 33

Teniente Coronel James W. Hammond, Fuerzas
Canadienses

Agotamiento de la Plana Mayor

pág. 47

Mayor Stephen H. Bales, Ejército de EUA

Gestión del conocimiento para la fuerza en formación

pág. 70

Teniente Coronel E.J. Degen, Ejército de EUA



Military Review

**Teniente General
William B. Caldwell, IV**
*Comandante,
Centro de Armas Combinadas*

Coronel John J. Smith
Director General

Teniente Coronel Robert Whetstone
Sub-Director

Redacción

Marlys Cook
Editora Jefe, Edición en inglés

Mayor Sunset Belinsky
Gerente de Producción

Miguel Severo
Jefe, Ediciones en Idiomas Extranjeros

Administración
*Vacante
Secretaria*

Ediciones en Idiomas Extranjeros

Paula Keller Severo
Traductora Asistente

Michael Serravo
Diagramador/Webmaster

Edición Hispanoamericana

Ronald Williford
*Vacante
Traductores/Editores*

Edición Brasileña

Shawn A. Spencer
Flavia da Rocha Spiegel Linck
Traductores/Editores

Asesores de las Ediciones Iberoamericanas

Coronel Mario A. Messen Cañas
*Oficial de Enlace del Ejército de Chile ante el CAC
y Asesor de la Edición Hispanoamericana*

Coronel Sergio Luiz Goulart Duarte
*Oficial de Enlace del Ejército Brasileño ante el
CAC y Asesor de la Edición Brasileña*

2 El elemento ausente en las comunicaciones estratégicas de EUA

Coronel (R) William M. Darley, Ejército de EUA

La última vez que EUA tuvo un consenso nacional en sus valores fue en la II GM.

10 Reforma interagencial: La perspectiva del Congreso de EUA

Congresista Geoff Davis

En términos sencillos, el actual proceso interagencial está paralizado y desarticulado.

14 Manual de Campaña 3-07, Operaciones de Estabilidad: vigorizando el motor del cambio

*Teniente General William B. Caldwell IV, Ejército de EUA, y
Teniente Coronel Steven M. Leonard, Ejército de EUA*

[Este manual] será la primera oportunidad en que una de las instituciones armadas haya pretendido captar y definir, en la doctrina, una metodología a nivel nacional.

23 Persuasión y coerción en las guerras de contrainsurgencia

Dr. Andrew J. Birtle

Existe mucha confusión sobre los roles que juegan la persuasión y coerción en las rebeliones y otros conflictos internos.

33 La legitimidad y las operaciones militares

Teniente Coronel James W. Hammond, Fuerzas Canadienses

La doctrina de contrainsurgencia de EUA ahora establece claramente, "Se logra la victoria cuando la población acepta la legitimidad del gobierno y deja de apoyar a la insurgencia tanto activa como pasivamente."

47 Agotamiento de la Plana Mayor

Mayor Stephen H. Bales, Ejército de EUA

El programa actual de 15 a 18 días de permiso para ausentarse del ambiente de combate, ofrece licencias sólo a individuos y no aborda el agotamiento colectivo de la Plana Mayor a consecuencia de un empleo prolongado.

53 La única superpotencia en decadencia: El auge de un mundo multipolar

Shri Dilip Hiro

La invasión y subsiguiente desastrosa ocupación de Irak, así como la mal gestionada campaña militar en Afganistán han anulado la credibilidad de EUA.



59 Ampliando la cobertura: Asociarse con los medios de comunicación iraquíes

Teniente Coronel Frank B. DeCarvalho, Ejército de EUA;
Mayor Spring Kivett, Ejército de EUA; y
Capitán Matthew Lindsey, Ejército de EUA

“Existen muchos casos de lo que puede ser interpretado como malas noticias aquí [en Irak], pero esa es la información dominante. Es la información que prevalece.” Pero las buenas noticias también deben ser reportadas.

70 Gestión del conocimiento para la fuerza en formación

Teniente Coronel E.J. Degen, Ejército de EUA

La doctrina es el corazón de nuestra competencia profesional. El FM 3-0 explica que la doctrina establece métodos comunes para tareas militares, promueve el entendimiento mutuo, facilita la comunicación entre soldados y sirve como base para el adiestramiento y formación de líderes.

80 Índice anual

| UNITED STATES ARMY STATEMENT OF OWNERSHIP, MANAGEMENT, AND CIRCULATION (Required Publications Only) | | MILITARY REVIEW (Hispano-American) | | U.S. ARMY CENTER OF COMBINED ARMS TRAINING (212)/August 2008 | |
|---|--|---|--|--|--|
| 1. Publication Title: MILITARY REVIEW (Hispano-American) | | 2. Issue Date: 212/AUGUST 2008 | | 3. Issue Frequency: 12 Issues | |
| 4. Issue Number for Circulation Data Below: 4215 | | 5. Issue Frequency: 12 Issues | | 6. Issue Frequency: 12 Issues | |
| 7. Issue Number for Circulation Data Below: 4215 | | 8. Issue Frequency: 12 Issues | | 9. Issue Frequency: 12 Issues | |
| 10. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | | 11. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | | 12. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | |
| 13. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | | 14. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | | 15. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | |
| 16. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | | 17. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | | 18. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | |
| 19. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | | 20. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | | 21. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | |
| 22. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | | 23. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | | 24. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | |
| 25. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | | 26. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | | 27. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | |
| 28. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | | 29. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | | 30. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | |
| 31. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | | 32. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | | 33. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | |
| 34. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | | 35. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | | 36. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | |
| 37. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | | 38. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | | 39. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | |
| 40. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | | 41. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | | 42. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | |
| 43. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | | 44. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | | 45. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | |
| 46. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | | 47. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | | 48. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | |
| 49. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | | 50. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | | 51. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | |
| 52. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | | 53. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | | 54. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | |
| 55. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | | 56. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | | 57. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | |
| 58. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | | 59. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | | 60. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | |
| 61. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | | 62. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | | 63. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | |
| 64. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | | 65. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | | 66. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | |
| 67. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | | 68. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | | 69. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | |
| 70. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | | 71. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | | 72. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | |
| 73. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | | 74. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | | 75. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | |
| 76. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | | 77. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | | 78. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | |
| 79. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | | 80. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | | 81. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | |
| 82. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | | 83. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | | 84. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | |
| 85. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | | 86. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | | 87. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | |
| 88. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | | 89. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | | 90. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | |
| 91. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | | 92. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | | 93. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | |
| 94. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | | 95. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | | 96. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | |
| 97. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | | 98. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | | 99. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | |
| 100. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | | 101. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | | 102. Total Number of Copies (Net Press Run): 4215 | |

Statement of Ownership, Management, and Circulation

George W. Casey, Jr.
 General, United States Army
 Chief of Staff

Official:

Joyce E. Morrow

JOYCE E. MORROW
 Administrative Assistant to the
 Secretary of the Army 0633905

Military Review—Publicada bimestralmente en inglés, español y portugués, así como trimestralmente en Árabe 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) 684-9332, FAX (913) 684-9328. Correo Electrónico (E-Mail) leav-milrevweb@conus.army.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 bimonthly by the U.S. ARMY, CAC, Ft. Leavenworth, KS 66027-1254. Periodical paid at Leavenworth, KS 66048, and additional mailing offices. Send address corrections to *Military Review*, 294 Grant Ave. Bldg. #77, Fort Leavenworth, KS 66027-1254.



El elemento ausente en las comunicaciones estratégicas de EUA

Coronel (R) William M. Darley, Ejército de EUA

EN LAS SECUELAS de los ataques de 11-S, unos pocos observadores políticos perspicaces comenzaron a sostener que EUA se encontraba comprometido en una guerra que no sólo requeriría la acción militar, sino también y aún de mayor importancia, obligaría a la Nación a entablar una guerra de ideas.¹ No obstante, el Gobierno de EUA básicamente se demoró en comprender la naturaleza del conflicto, tardó en admitir su carencia de capacidad para sortear este tipo de conflicto y fue demasiado lento en concentrar enérgicamente sus esfuerzos para esta dimensión del conflicto. Lamentablemente, casi seis años después de los ataques en contra de las Torres Gemelas y el Pentágono, todavía no existe un proceso para organizar y conducir un programa eficaz y sincronizado a nivel nacional dirigido a hacer frente a las ideas del enemigo. Por ello, muchos observadores tanto dentro como fuera del Gobierno están expresando ahora gran preocupación en el sentido de que EUA está perdiendo tanto la guerra global de las ideas contra los extremistas islámicos, como la guerra contra el propio terrorismo.

La preocupación creciente sobre estar perdiendo la guerra de ideas ha producido consternación y debates encarnizados entre numerosos sectores del Gobierno acerca de porque ha sido tan lento avanzar y que hacer respecto de ello. Hasta la fecha, este debate ha producido poco fuera

El Coronel (Retirado) William M. Darley, Ejército de EUA, fue Director de Comunicaciones Estratégicas del Centro de Armas Combinadas en Fuerte Leavenworth, Kansas y ex Editor-en-Jefe de la revista Military Review.

Tomado de la revista Joint Force Quarterly, número 47, 4º trimestre de 2007

FOTO: El Comandante de los Sistemas Navales de la Armada habla del papel de la Armada en la guerra contra el terrorismo.

Armada de EUA (Dave Kaylor)

de una gran cantidad de laminas de PowerPoint, libros blancos y estudios, tomándose muy pocas medidas concretas para desarrollar un programa interagencial sincronizado y coordinado a nivel nacional—y un esfuerzo muy alejado de las robustas capacidades que EUA tuvo con la Agencia Central de Inteligencia y la ahora desaparecida Agencia de Información de EUA durante la Guerra Fría, las que fueron elementos claves para vencer la dimensión ideológica contra del Marxismo/Leninismo de la Unión Soviética.²

En cambio, la discusión se ha centrado principalmente en jugar con los mecanismos de coordinación, pretendiendo resolver el problema mediante la creación de un grupo de dirección a nivel nacional para coordinar el establecimiento de algo que generalmente se describe como las “comunicaciones estratégicas”. No obstante, hasta ahora, los esfuerzos para crear un sistema como este, han sido frustrados en gran por el desacuerdo interagencial sobre lo que constituye actividades apropiadas y legítimas de las comunicaciones estratégicas, proviniendo las protestas más encarnadas desde la comunidad de comunicación social [del Departamento de Defensa (DOD) y sus instituciones armadas], los que temen ser absorbidos en una máquina de propaganda a nivel nacional. De mayor importancia aún, una innovación de esta índole ha enfrentado gran resistencia de las agencias gubernamentales fuera del Departamento de Defensa, básicamente porque están preocupadas ante la posibilidad de ser subordinadas al control del DOD en el proceso.

Una consecuencia de este impasse es la aseveración de algunos líderes en el gobierno de que la causa principal de esta falla nacional de comunicación en términos estratégicos es la incompetencia de los comunicadores profesionales del gobierno. Por ejemplo, el ex Secretario de Defensa Donald Rumsfeld sostuvo que la falla en las comunicaciones estratégicas fue causada principalmente por los oficiales y funcionarios gubernamentales en la comunidad de comunicación social, quienes no fueron entrenados adecuadamente para luchar una guerra de ideas de escala global, o insuficientemente involucrados en el desarrollo activo del sistema requerido, con disponibilidad las veinticuatro horas del día, para igualar las iniciativas y participación del enemigo en el ambiente de información global.³ Como una

respuesta parcial, varias agencias han lanzado una serie de iniciativas, cuya meta es formar oficiales de comunicación social más competentes en gestionar las comunicaciones internacionales.

No obstante, la razón de que el Gobierno de EUA haya tenido tanta dificultad en difundir sus propios mensajes estratégicos en el ambiente político y social actual, no se explica sólo por su fracaso en desarrollar mecanismos burocráticos interagenciales, por rivalidades entre las agencias, ni siquiera por un estilo equivocado. Más aún, la incapacidad de establecer un sistema global de comunicaciones disponible las veinticuatro horas del día, con personal de comunicación social adecuadamente adiestrado, sólo es un síntoma del *verdadero* problema, no la causa. Más bien, la razón principal es una falla a nivel nacional de llegar a un acuerdo interagencial entre los diferentes departamentos y secciones del gobierno, sobre la naturaleza de lo que queremos que expresen las comunicaciones estratégicas nacionales al público objetivo y con qué grado de urgencia. Esta gran carencia se hace evidente específicamente en el Informe de la Comisión del 11-S sobre sus políticas comunicacionales: “El Gobierno de EUA debe definir su mensaje, cuáles son sus valores.”⁴

En consecuencia, la falla a nivel nacional para concordar sobre lo que EUA representa (o sea, que valores nacionales deben reflejar las comunicaciones estratégicas) es el impedimento principal para desarrollar un programa eficaz y sincronizado de comunicaciones estratégicas. Además y tal vez más preocupante, la causa real del impasse burocrático sobre las comunicaciones estratégicas refleja una ausencia más profunda de consenso, respecto a lo que de hecho son nuestros valores nacionales.

Valores estratégicos

¿Qué es un *valor*? Básicamente, los valores son costumbres sociales (o sea, un concepto abstracto aceptado como si fuera una realidad concreta) imbuidas en una sociedad que sirven como reguladores comunales del comportamiento social. Este tipo de valores cosificados establecen el acuerdo social esencial que define lo que la comunidad colectivamente asume como un buen comportamiento en oposición a uno malo. En relación con otros factores, los valores son

uno de los agentes más poderosos que rigen el comportamiento social humano, y el más frágil, puesto que su autoridad descansa completamente en el convencimiento de la comunidad colectiva

La falla a nivel nacional para concordar sobre lo que EUA representa... es el impedimento principal para desarrollar un programa eficaz y sincronizado de comunicaciones estratégicas.

de que éstos son principios justos y verdaderos. Como consecuencia, los valores de una generación frecuentemente se convierten en los prejuicios e intolerancias de la próxima generación. Por lo tanto, el fundamento básicamente variable de los valores los deja vulnerables a los cambios culturales constantes que establecen lo que llega a ser aceptado como comportamiento apropiado.

La fragilidad de los valores puede ser fácilmente observada en los cambios de aquéllos valores que se consideraron como el cimiento de las costumbres homogéneas nacionales dos generaciones atrás. Por ejemplo, la población norteamericana normalmente aceptaba el inglés como el idioma “correcto y apropiado” de EUA. El aprendizaje del inglés estuvo tan profundamente arraigado que a principios del siglo XX, los nuevos inmigrantes normalmente prohibían a sus niños hablar o aprender la lengua materna de manera que se integraran rápidamente en la sociedad norteamericana; el aprendizaje del inglés era considerado un valor obligatorio para llegar a ser un “norteamericano de verdad”. No obstante, hoy en día con una inundación de inmigrantes que crecientemente se resisten a renunciar a su idioma o cultura anterior cuando llegan a EUA y que reciben apoyo de varios agentes en la sociedad que promueven la diversidad en lugar de una homogeneidad cultural, como el valor social nacional preferido, la opinión de que el inglés debe ser el idioma estándar está perdiendo rápidamente su estatus como un valor aceptado en EUA—y de hecho ahora es calificado como una forma de intolerancia intrusiva.

Otras abstracciones aceptadas ampliamente como componentes importantes del sistema de valores de EUA en un momento determinado, también han sido desafiadas, creando así la incertidumbre respecto al consenso nacional sobre los valores comunes. Por ejemplo, la aseveración de nuestro gobierno de que uno de los propósitos de luchar en Irak es ayudar a establecer libertades personales y proteger la dignidad humana está evolucionando hacia un entendimiento distinto de lo que significó hace dos generaciones. Para muchos en EUA, luchar por las libertades personales hoy en día puede sugerir que nosotros como nación estamos luchando contra los insurgentes en Irak con el propósito de legitimizar la homosexualidad y el matrimonio homosexual, como costumbres y estilos de vida apropiados en el mundo islámico, como una parte de los cambios en las interpretaciones tradicionales de la familia y el matrimonio que están siendo defendidas en EUA por muchos agentes y grupos de interés. Suponiendo que la tolerancia y aceptación de los así llamados estilos de vida alternos lleguen a ser aceptados, con el tiempo, como un valor nacional norteamericano, entonces el problema sería cómo formular los mensajes estratégicos para convencer al mundo islámico conservador que rechaza la homosexualidad como un valor legítimo, aún cuando observen el drama de los confusos y corrosivos conflictos basados en valores sobre este tema en EUA y Europa occidental.

En la misma línea, nuestro gobierno asevera en forma reiterada que estamos luchando en Irak por la libertad de expresión. En la práctica, el mundo islámico interpreta frecuentemente que esta afirmación significa que EUA está desplegando sus combatientes para luchar y morir en el conflicto, con el fin de promover la protección y distribución de imágenes pornográficas o para promulgar los “valores de Hollywood”, que no sólo permite sino promueve el adulterio, la infidelidad y promiscuidad. O el mundo islámico interpreta esto como una extensión de la percibida dedicación de EUA al secularismo para promover las condiciones para el establecimiento de una organización hermana de la *ACLU* [organización dedicada a la libertad total] en los estados del Medio Oriente, que un día intentará quitar el Corán—así como a Alá—de la vida, conversación e instituciones públicas islámicas. Teniendo en

cuenta esta perspectiva de los públicos para los cuales formulamos los mensajes estratégicos, el asunto se convierte para nuestro gobierno en, “¿Son estas representaciones realmente apropiadas a los valores nacionales que queremos difundir a los públicos extranjeros como una justificación de la lucha en Irak y en otros lugares?”

En contraste brutal con el ambiente confuso de un sistema de valores claramente en desorden, los mensajes de nuestro enemigo son muy sencillos y específicos cuando describen los valores normativos que prevalecerán con respecto a la homosexualidad, la promiscuidad y el ateísmo secular bajo un nuevo orden mundial gobernado por un califato y la ley islámica. Como consecuencia, en contraste con nuestros mensajes, los mensajes estratégicos del enemigo son claros, inequívocos y (para muchos) sumamente atrayentes en comparación con la poca claridad y desconcertante confusión sobre lo que en realidad pretenden expresar los mensajes estratégicos de EUA.

Los ejemplos antes mencionados demuestran brevemente que la esencia de los programas de comunicaciones estratégicas y los mensajes resultantes no son un engaño psicológico, retórica elegante, ni maneras cuidadosas para decir algo ingenioso de modo persuasivo—o sea, no es una cuestión del estilo. Es, sobre todo, el producto directo de los valores sostenidos por una sociedad. Las comunicaciones estratégicas son la expresión de los frutos que crecen desde el suelo de los valores nacionales. Las llamadas comunicaciones que no expresan intereses específicos debidamente regulados y arraigados en los verdaderos valores nacionales rápidamente son descartadas como falsas por el público extranjero.

Como resultado, se debe entender que las guerras en Irak y Afganistán están ineludiblemente vinculadas con nuestro conflicto interno en curso, sobre la búsqueda de una definición y acuerdo respecto de lo que en realidad son nuestros valores nacionales. Por ello, la naturaleza indecisa de esta lucha es lo que mejor explica el impasse en nuestro gobierno nacional referente a un sistema y plan de comunicaciones estratégicas.

Lo señalado subraya el obstáculo principal para las comunicaciones estratégicas en EUA. El desacuerdo popular sobre los valores se ha traducido en un estancamiento de los esfuerzos a

nivel ejecutivo y legislativo que son perjudiciales para la formulación de un plan y un proceso de comunicaciones estratégicas, puesto que no existe ninguna presión ni aspiración especial de la población para ello. Esta falta de acuerdo se refleja en la carencia del consenso interagencial con respecto a lo que son valores nacionales y cómo deben ser desarrollados, situación que complica nuestros iniciativas para formular mensajes estratégicos convincentes y actividades de apoyo dirigidas a un público internacional para explicar y justificar nuestra participación en las acciones relacionadas con la guerra contra el terrorismo, especialmente en Irak.

Obviamente, la solución sería llegar a un sólido acuerdo entre todas las áreas del gobierno, y especialmente entre los departamentos ejecutivos, sobre un conjunto de valores nacionales, los cuales quitarían instantáneamente los obstáculos ideológicos para fomentar un sentido de urgencia interagencial así como un deseo de cooperación y acción.

Sea o no posible llegar a un acuerdo sobre los valores nacionales en nuestra alborotada y dividida sociedad y gobierno es, en la actualidad, el asunto central de este dilema nacional. La falta de un consenso no sólo afecta directamente nuestra capacidad de desarrollar un proceso nacional de comunicaciones estratégicas para apoyar a las agencias que están luchando las guerras actuales, pero, más alarmante, este consenso también es directamente atingente a si nosotros como nación podremos sobrevivir a la “Guerra Prolongada” que está desarrollándose frente a los temblorosos desafíos ideológicos que podemos anticipar en contra de estos valores nacionales básicos que hasta ahora han definido a EUA como una nación y a sus ciudadanos como distintivamente norteamericanos.

Valores del pasado

La última vez que EUA tuvo un consenso nacional en sus valores fue en la II GM. El consenso general en el cual los valores nacionales formaron el ambiente sociopolítico del país creó una amplia demanda y apoyo popular hacia las instituciones que se establecieron para luchar contra el fascismo. El consenso popular general sobre los valores nacionales fomentó el ambiente para la cooperación interagencial

entre las organizaciones que se establecieron para comunicarse no sólo con públicos externos sino también internos. Una consecuencia de este tipo de acuerdo fue el desarrollo de un programa cuya meta consistió en promover el apoyo interno para la guerra. Este programa produjo iconos de unidad nacional como “Rosie the Riveter” [el famoso icono de una mujer ficticia que, debido a la ausencia de hombres en la fuerza laboral causada por la II GM, tuvo que llenar el vacío de trabajadores en las fábricas norteamericanas, la que apareció en numerosos carteles con lemas patrióticos] y gran apoyo para el racionamiento y la venta de bonos para apoyar la guerra. También facilitó el apoyo de Hollywood, históricamente rebelde e independiente, el cual a regañadientes aceptó los valores nacionales existentes para producir en masa películas que glorificaron la causa de los Aliados mientras que ridiculizaron y vilipendiaron a las naciones del Eje, en formas que hoy en día serían consideradas culturalmente intolerantes y carentes de sensibilidad. Además, los medios de comunicación, normalmente iconoclastas, cooperaron indecisamente en estos esfuerzos permitiendo ser censurados con un mínimo de quejas y la incorporación de sus reporteros como miembros virtuales de las fuerzas armadas en las fuerzas que desplegaron en los distintos teatros de la guerra.

¿Cuáles eran estos valores nacionales? Una descripción y discusión exhaustiva de todos los valores específicos que pudiesen haber contribuido al sentido de unidad nacional para el apoyo y cooperación a lo largo de este enorme y diverso país serían muy difíciles de establecer en una taxonomía y estarían sujetas a un debate vigoroso. Ciertamente, no existió un consenso específico en cada uno de los valores expresados para las diversas etnias y comunidades minoritarias. No obstante, los valores del país coincidieron lo suficiente para generar el apoyo popular para entablar la guerra y probablemente se pueden resumir mejor en el viejo aforismo de la época: “Para mamá, pastel de manzana y la muchacha vecina.”

Aunque sin duda fue considerada por algunos, aún en ese entonces, como sentimental, superficial e ingenua, esta concisa declaración resumió una serie de valores compartidos entre la población norteamericana que justificó el propósito de la

guerra: defender de la agresión nazi a la familia nuclear tradicional y conservar los roles de los géneros en tiempo de paz, ambos conectados con un sentido de cultura independiente e identidad nacional simbolizadas por un tipo de pastel considerado exclusivamente norteamericano. Eso no significa sugerir que EUA era una sociedad idílica en la era pre-II GM. Estaba profundamente abrumada por una pobreza generalizada y el racismo institucional, especialmente con respecto al trato de negros, asiáticos y judíos. Sin embargo, fue una sociedad cuyas comunidades—tanto la mayoritaria como la minoritaria—por voluntad propia participaron activamente en el esfuerzo de la guerra creyendo que tenían un papel importante en el resultado.

En contraste con esta época, si alguien hoy en día sugiere que la razón de la lucha en Irak es defender “mamá, pastel de manzana y la muchacha vecina”, este individuo estaría sujeto a acusaciones de discriminación sexual, homofobia e aislacionismo sórdido, contrario al comercio internacional, incluyendo las importaciones de manzanas desde Chile o México.

Con esta perspectiva, la ausencia de Rosie the Riveter en la actualidad es obvia. Ante el telón de fondo de la amenaza enigmática pero tangible que enfrentamos en Al Qaeda así como de potenciales adversarios equivalentes como China, las razones por las cuales Rosie no se ha presentado al servicio debe ser causa de gran inquietud tanto en las fuerzas armadas como en la ciudadanía en general.

...y de la actualidad

Como era de esperar, en contraste con el carácter abiertamente nacionalista y aún racista de los mensajes de la comunicación estratégica del Gobierno de EUA durante la II GM, los mensajes de la coalición liderada por EUA en Irak son abstractos, excesivamente inofensivos y tibios. Algunas de las causas principales son bastante claras: en primer lugar, puesto que vivimos en un mundo donde la globalización ha creado una red extensivamente compleja de sistemas económicos interdependientes, el Gobierno de EUA evita desafiar a las ideologías de muchas naciones de cuyos recursos dependemos, especialmente las opiniones islámicas (aunque el Islam sin duda alguna es el semillero ideológico desde el cual

surge la mayoría de las actuales insurgencias y movimientos terroristas en el mundo). Entre estas razones es que EUA depende totalmente de petróleo islámico.

Pero de igual importancia, la población de EUA ha sido sometida a un adoctrinamiento patrocinado por el gobierno por medio de la influencia de una serie de leyes, cambios en el sistema educacional y la influencia de líderes e instituciones culturales populares que emergieron del movimiento de derechos civiles de la década de los años 60. Debido a estos cambios culturales, muchos en el Gobierno de EUA ahora están acostumbrados a rechazar instintivamente cualquier cosa que pudiese someterles a acusaciones de insensibilidad étnica, racismo o falta de tolerancia multicultural. Como consecuencia, mucha gente ahora tiene el impulso casi instintivo de evitar desafiar a cualquier religión o cultura, sin importar cuán abiertamente organizada o amenazante y beligerante pueda ser ese movimiento cultural en contra de los intereses nacionales de EUA.

La consecuencia principal de estos dos factores significa que los funcionarios del Gobierno de EUA ahora no pueden llegar a ningún acuerdo entre sí,

con respecto a cuales valores culturales extranjeros estamos dispuestos a desafiar directamente, por considerarlos inferiores o contraproducentes a la promoción de las formas de sociedad liberal que anteriormente protegimos como un asunto de valores nacionales. En otras palabras, no podemos estar de acuerdo entre nosotros mismos con relación a lo que consideramos nuestros propios valores culturales que estamos dispuestos abiertamente a señalar como superiores y preferibles a los que sustentan nuestros enemigos como una razón para entrar en guerra, los cuales por definición deben ser fomentados e internalizados por el público objetivo para lograr el éxito en la guerra de las ideas. Asimismo, la aseveración de superioridad de los valores en comparación con aquéllos de un adversario debe ser, de hecho, la esencia de los mensajes de comunicación estratégica cuya meta es lograr objetivos políticos en tiempo de guerra.

A la inversa, al examinar la propaganda producida por nuestros enemigos insurgentes y terroristas, lo que destaca no es la habilidad del enemigo para formular programas sagaces de persuasión genial, sino la simplicidad y expresión



Armada de EUA (2º Maestre. Molly Burgess)

El Secretario de Defensa Robert M. Gates (izq.) y el vicepresidente de la Junta de Jefes de Estado Mayor Conjunto General James Cartwright en una mesa redonda con los medios de comunicación en el Pentágono, 17 de enero de 2008.

concreta de metas políticas específicas que el enemigo quiere que sean internalizadas por su público. También, estos mensajes audazmente afirman una superioridad moral sobre los valores de EUA y sus aliados. Esta simplicidad contrasta totalmente con el contenido enigmático e incomprensible de lo que normalmente pasa por mensajes de comunicación estratégica a nombre de la coalición liderada por EUA.

El resultado es que el problema principal con nuestro esfuerzo de comunicación estratégica es que no existe ningún mensaje estratégico. Como consecuencia, es imposible establecer ahora un verdadero proceso de comunicaciones estratégicas, no importa la reorganización interagencial que se realice, o cuán hábilmente adiestrado sea el personal asignado a ellas, o cuán sofisticados y refinados sean nuestros estilos de comunicación. Consecuentemente, hasta que exista un consenso sobre los valores nacionales entre todos los sectores del gobierno y un renacimiento del coraje moral nacional por parte del liderazgo del gobierno para adoptar una muy necesaria medida de intolerancia cultural para cualquier ideología que amenace a estos valores, hay poca probabilidad de generar comunicaciones estratégicas convincentes en el futuro previsible. Y el reconocimiento de las razones por las cuales existen pocas probabilidades acentúa lo que debe provocar la mayor preocupación para los militares, la población, el gobierno, mayor que la amenaza del terrorismo global en sí mismo. Lo que emerge es una guerra de ideas que tiene sus raíces en distintas series de valores que se desarrollan en las *madrastas*, los mercados, las calles, las aldeas y mezquitas en los rincones oscuros de tierras distantes, y está alineándose, cada vez con mayor intensidad, como un conflicto de valores dentro del mismo EUA, como una cuarta revolución.

En su historia, EUA ha experimentado tres distintas revoluciones. La primera no sólo involucró la separación de la cultura madre sino también introdujo la idea de que el gobierno debe servir a la población a su placer y que el pueblo tenía derechos naturales que el gobierno no les podía quitar. Sin embargo, al no abolir la esclavitud, la primera revolución falló en la adopción de los valores expresados en su declaración básica. Dentro de poco tiempo, estos asuntos no resueltos llevaron a una segunda

revolución, la Guerra Civil de EUA, que resolvió el asunto de esclavitud y estableció la soberanía federal como suprema. No obstante, el prohibir la esclavitud no acabó con la injusticia racial institucional o no excluyó la aprobación de leyes y el establecimiento de instituciones que tenían como meta mantener a los afroamericanos y otras minorías en una servidumbre involuntaria de facto. Con el paso del tiempo, la incoherencia de esta situación produjo la tercera revolución, liderada por el Reverendo Martin Luther King, hijo, que culminó con el término de la segregación legal y ayudó a establecer los valores nacionales expresados en la primera revolución. Todas estas revoluciones fueron principalmente un conflicto acerca de la dirección y el fundamento de los valores nacionales. Y las condiciones sociopolíticas que impulsaron cada una de estas revoluciones resultaron en gran medida de la fricción social producida por una guerra—la tercera creada en gran parte por la inquietud que emergió de la guerra en Vietnam.

De modo parecido, hoy, la guerra de mayor amplitud que el Presidente George W. Bush inició con la invasión de Irak ha abierto una caja de Pandora de tensiones políticas y sociales aún no resueltas, así como efervescencia acerca de la esencia de los valores nacionales. La presión social de una guerra aparentemente insoluble está polarizando a una sociedad ya ideológicamente dividida en maneras cada vez más peligrosas, moviéndola hacia otra guerra civil virtual entre los partidarios de ideologías opuestas. Este camino hacia un movimiento revolucionario está tan avanzado que la división entre los estados liberales y los conservadores, que fue evidente en las últimas dos elecciones nacionales, puede ser interpretada ya no como una riña entre miembros de la gran familia norteamericana, sino más bien como el anuncio de una guerra real entre bandos irreconciliables de enemigos ideológicos que están inclinándose cada vez más hacia, si no solidarizando abiertamente con, dos conjuntos de valores hostiles y antitéticos tan distintos como aquéllos que dividen las facciones chiítas y sunitas en el mundo islámico.

Como consecuencia, después de casi seis años, está claro que las agendas de los partidos políticos internos ha evolucionado hasta el punto de que consideran el resultado de la guerra en Irak como

un asunto menos atinente a la seguridad nacional y si un factor clave en el éxito en la lucha por sus propios intereses para arrancar el poder político interno como un medio para influir en los valores nacionales. Con ese propósito, cada vez es más evidente que los oponentes políticos internos ven la guerra más relacionada al control de los futuros nombramientos a la Corte Suprema que a la defensa de los ciudadanos norteamericanos o a mejorar la estabilidad del Medio Oriente.

El resultado de este dilema es que en términos de valores nacionales, la última elección a nivel nacional demostró que una gran mayoría de ciudadanos, aún aquéllos en lados opuestos del espectro político, han concluido claramente que el control conservador de las secciones del gobierno por más de una década ha generado poco más que una tendencia cada vez más predecible de indiferencia insensible hacia las prioridades populares (o sea, el partido en el poder ha tratado a los electores como si fueran tontos). Para muchos, esta percepción se agravó por la disparidad persistente en la retórica de aquéllos en el poder, quienes hablaron acerca de la expansión y protección de los intereses y valores tradicionales norteamericanos, pero cuyos esfuerzos parecían enfocarse, en mayor medida, a tratar de promover intereses empresariales internacionales así como expediciones militares internacionales que beneficiaron principalmente a gente de otros países.

Además, para ambos el ciudadano legal que espera en una larga cola en el hospital para pagar una factura cara por su tratamiento médico, así como los muchos inmigrantes ilegales delante de él, cuyas facturas son pagadas por el Gobierno, ninguno puede ser culpado por no sólo dudar de la seriedad y legitimidad del Gobierno y del Congreso en el poder, sino también por cuestionar el estilo y la forma en que la democracia norteamericana sí misma ha evolucionado. Este es un camino ideológico alarmante, pero una situación que ha sido fomentada por las acciones del Gobierno.

Dichas tendencias son abrumadoramente evidentes en las encuestas asociadas a los dos últimos gobiernos, las que muestran que la mayoría de la población de EUA comparte la convicción de que el Gobierno ha ignorado sus prioridades y se ha enfocado más en servir a intereses especiales, en una manera sistemática y programada. Aquéllos

que han interpretado el deseo popular de imponer leyes en contra de los inmigrantes ilegales como una cuestión de racismo blanco, simplemente no comprenden porque una gran mayoría de los electores norteamericanos quiere que el Gobierno tome medidas para poner fin al flujo: no lo consideran un problema asociado a trabajadores indocumentados arrebatando trabajos e inundando los servicios públicos, sino como un desafío mortal al valor nacional de gobierno por la ley misma.

Con lo señalado en mente, está claro que ningún esfuerzo de comunicaciones estratégicas puede lograr el éxito a menos que emerja de valores nacionales honorables y protegidos. Debe ser elemental para un gobierno que desea extender la llama de la antorcha de sus valores a otros, demostrar primero respeto por los propios, evitando la percepción de que trata con desdén al electorado cuya sociedad se sustenta en estos valores. Para hacerlo, es imprescindible que el Gobierno tome medidas para expresar los valores nacionales mediante su definición, y una vez definidos, respaldarlos con la aplicación enérgica de las leyes cuya meta es conservarlos y protegerlos. Los valores así definidos, y luego sustentados por el establecimiento e imposición de las políticas que ellos reflejan, son la base fundamental para fomentar el deseo y la voluntad entre las agencias del gobierno para cooperar en el desarrollo de las comunicaciones estratégicas. Sin esta base de valores nacionales esenciales respaldada por la política e impuesta por ley, cualquier programa de comunicaciones estratégicas a nivel nacional será imposible de lograr. **MR**

NOTAS

1. Anthony J. Blinken, "Now the U.S. Needs to Win the Global War of Ideas," *International Herald Tribune*, 8 de diciembre de 2001; Anthony J. Blinken, "Winning the War of Ideas," *The Washington Quarterly* (primavera de 2002), págs. 101-114; Harry Binswanger, "America vs. Death-Worship: The Moral Meaning of the Coming War," discurso ante la Universidad de Columbia, 2 de octubre de 2001.

2. Véase William P. Kiehl, *America's Dialogue with the World* (Washington, DC: The George Washington University, 2006); Wilson P. Dizard, hijo, *Inventing Public Diplomacy: The Story of the U.S. Information Agency* Boulder, Colorado: Lynne Rienner, 2004); Walter L. Hixon, *Parting the Curtain: Propaganda, Culture, and the Cold War, 1945-1961* (Nueva York: St. Martin's Press, 1997); David Chute, *The Dancer Defects: The Struggle for Cultural Supremacy During the Cold War* (Nueva York: Oxford University Press, 2003); y Frances Stonor Saunders, *The Cultural Cold War: The CIA and the World of Arts and Letters* (Nueva York: Free Press, 2002).

3. El Consejo sobre las Relaciones Exteriores, "New Realities in the Media Age: A Conversation with Donald Rumsfeld," transcripción, 17 de febrero de 2006.

4. La Comisión Nacional sobre los Ataques Terroristas en EUA, *The 9/11 Commission Report: Final Report of the National Commission on Terrorist Attacks Upon the United States* (Nueva York: Norton, 2004), pág. 376.



Reforma interagencial: La perspectiva del Congreso de EUA

Congresista Geoff Davis

Palabras pronunciadas por el congresista Geoff Davis durante el almuerzo celebrado por el Proyecto de Reforma de Seguridad Nacional con Oficiales del Componente de Reserva de EUA, el 8 de mayo de 2008.

El congresista Geoff Davis representa el 4º distrito del estado de Kentucky. Recibió su licenciatura de la Academia Militar de EUA en West Point. Sirvió como comandante de helicópteros de asalto en la 82ª División Aerotransportada y luego en el Medio Oriente donde estuvo a cargo de las operaciones de aviación del Ejército de EUA para la imposición de la paz entre Israel y Egipto.

FOTO: Marineros de la Armada de EUA a bordo del buque USS Tortuga en el Golfo de México participan en esfuerzos de reabastecimiento de emergencia tras el huracán Katrina, el 3 de septiembre de 2005.

(Armada de EUA, Tercer Maestre Brian P. Seymour)

MUCHÍSIMAS GRACIAS POR brindarme la oportunidad de reunirme con ustedes hoy. El tema de la reforma organizacional de seguridad nacional es de vital importancia para nuestra nación. Como miembro del Comité de las Fuerzas Armadas de la Cámara de Representantes de EUA y copresidente del Comité de Trabajo de Reforma Interagencial de Seguridad Nacional, el llevar a cabo esfuerzos para impulsar tal reforma es una de mis máximas prioridades como miembro del Congreso. Es también una prioridad para mis distinguidos colegas de ambos partidos políticos. Esta tarde me gustaría compartir mi perspectiva sobre un componente esencial de una iniciativa de reforma de gran envergadura—la reforma interagencial de seguridad nacional para garantizar la realización de operaciones interagenciales más eficaces.

Al iniciar mi alocución, sería útil definir las operaciones interagenciales en los términos más simples que sean posibles. La definición que yo prefiero es “Operaciones conducidas por dos o más ministerios o agencias federales en apoyo de una misión de seguridad nacional”.

Es significativo señalar que estos ministerios y agencias incluyen a aquellos que no participan tradicionalmente en operaciones de seguridad nacional en el extranjero. Como ejemplo se puede mencionar a los Ministerios de Hacienda, Justicia, Agricultura, Salud y Servicios Sociales, Transporte, Educación y Seguridad Interna.

A continuación, es necesario llegar a una definición simple del problema. En términos sencillos, el actual proceso interagencial está paralizado y desarticulado. Existen impedimentos regulatorios, legislativos, presupuestarios, de recursos y culturales para la realización de operaciones interagenciales eficaces. Estos problemas son independientes de las personas, políticas y administraciones presidenciales particulares. Con el fin de proteger los intereses y a los ciudadanos de los Estados Unidos, es imperativo reformar las ramas ejecutivas y legislativas del estado para permitir una coordinación y comunicación más eficaz entre los ministerios y comités del Congreso que actualmente se encuentran compartimentados. De hecho, nuestra comunidad de agencias necesita pasar por una transformación organizacional y de procesos parecida a la transformación industrial norteamericana de la década de los 80 y 90, para hacer que nuestras agencias sean más livianas, planas y ágiles.

La realización eficaz de operaciones interagenciales debe estar basada en el principio de que el empleo del poder no militar, o “blando”, debe

ser integrado efectivamente con el poder militar. Un proceso integrado con éxito permitirá a EUA desplegar con mayor efectividad sus instrumentos de poder no militar en el extranjero. Esta capacidad permitirá a EUA proteger sus intereses con más eficacia, en tanto reserva el uso de la fuerza letal como un último recurso. De hecho, los líderes y formuladores de la política necesitan dos cosas:

- Una estrategia nacional global que enmarque las intenciones de cada política.
- Un conjunto de recursos que puedan ser organizados—de manera preventiva si es posible—para alcanzar nuestros objetivos estratégicos.

El sistema interagencial fue ideado hace más de 60 años para abordar los problemas de una era diferente y basado en una estrategia de seguridad nacional muy específica, cuando la seguridad nacional era primordialmente una tarea militar, manejada por un sólo ministerio, para ejecutar misiones en el exterior. En ese momento, las operaciones de combate de gran envergadura y la disuasión nuclear eran el enfoque principal de la estrategia de seguridad nacional. Este sistema sólo exigía un nivel limitado de coordinación de las actividades entre los ministerios y las agencias militares y civiles jerárquicamente estructuradas.

Hoy, el tema de seguridad nacional involucra un conjunto mucho más amplio de aspectos, los que pueden ser abordados solamente por un grupo más grande de capacidades muy bien sincronizadas y meticulosamente reguladas. Desde el término de la Guerra Fría, el ámbito de la seguridad nacional ha evolucionado en cinco sentidos importantes:

- En primer lugar, el entorno actual es menos estructurado y más interdependiente, haciéndolo menos propenso a ser manejado mediante el empleo exclusivo de una fuerza militar convencional.
- En segundo lugar, las amenazas compartidas de la Guerra Fría (incluyendo la guerra nuclear) produjeron alianzas concretas que, con el fin de la Guerra Fría, no restringieron más la conducta de los estados como fue el caso durante el siglo anterior.
- En tercer lugar, los estados son con frecuencia menos susceptibles a la presión diplomática por sí sola y EUA necesita emplear un conjunto de

instrumentos más amplio para evitar recurrir prematuramente al uso de una considerable fuerza militar.

- En cuarto lugar, los actores e individuos no estatales ejercen un grado de influencia mucho más relevante que en ningún otro momento de la historia.
- Finalmente, la globalización genera la capacidad de propagar enfermedades, tecnología, ideas y organizaciones como nunca antes.

En un sentido, nuestros adelantos globales de tecnología y de conectividad poseen el potencial para hacernos regresar a una época previa al Tratado de Westfalia, una era en la cual se reguló con eficacia la aprobación del estado-nación.

Esto hace absolutamente necesario que EUA sea capaz de interactuar eficazmente con las instituciones que operan debajo del nivel nacional. En Irak, por ejemplo, EUA debe interactuar eficazmente con líderes a los niveles provinciales, locales y de tribu para lograr los objetivos de seguridad. Debemos prepararnos para hacerlo en un ambiente dinámico y menos predecible, donde los asuntos y las áreas geográficas cambian rápidamente de valor estratégico y las fronteras nacionales son altamente permeables. Debemos tener la capacidad de diseñar soluciones a los problemas en forma masiva y diversificada—a menudo en la misma región. Una estructura que puede ser eficaz en Mosul, por ejemplo, quizás resulta ineficaz en Najaf, pero cada una

EUA será frecuentemente incapaz de prever con antelación las capacidades exactas que necesitara para enfrentar una crisis...

puede cumplir con las intenciones del objetivo estratégico.

EUA será frecuentemente incapaz de prever con antelación las capacidades exactas que necesitara para enfrentar una crisis, requiriendo de la habilidad para integrar con rapidez las capacidades de diversas fuentes. Los Estados Unidos no podrán separar jamás la seguridad nacional de la seguridad interna.

Muchas agencias no están conscientes ni preparadas para asumir sus roles de seguridad nacional. Muchos ministerios y agencias civiles no creen tener un rol en el sistema de seguridad nacional, y las culturas de estas organizaciones

La realización eficaz de operaciones interagenciales debe estar basada en el principio de que el empleo del poder no militar, o “blando”, debe ser integrado efectivamente con el poder militar.

producen pocos incentivos que permitan al personal participar en misiones de seguridad nacional. Estas agencias carecen normalmente de capacidades “expedicionarias”. Incluso si tienen el deseo de ayudar, puede impedirseles que lo hagan debido a un conjunto de factores tales como la escasez de personal, de otros recursos, falta de autorización legal y constreñimientos regulatorios. Pueden también carecer de la escala de valores y estructura requerida para sustentar una cultura integrada que posibilite un planeamiento operacional continuo y adaptable, tanto a largo plazo como para una contingencia.

Existen también distintas metodologías ministeriales sobre los despliegues y la gestión de riesgos. La vacilación de los ministerios y agencias para aportar su personal a la Autoridad Provisional de la Coalición [*Coalition Provisional Authority* o *CPA*], debido a los factores anteriormente mencionados provocó que, a lo largo de su ejercicio, ésta operara con sólo dos tercios del personal requerido.

Adicionalmente, las operaciones interagenciales no se rigen por conceptos y procedimientos estandarizados. Durante la invasión de Haití en 1994, por ejemplo, la falta de conceptos y procedimientos estandarizados impidió que muchos ministerios y agencias tuviesen conocimiento de que otros ministerios y agencias habían llegado al país.

Las operaciones interagenciales tienden a ser de naturaleza *ad hoc*, cuando carecen de

conceptos y procedimientos estandarizados. Por ejemplo, Paul Bremer, jefe de la Autoridad Provisional de la Coalición en Irak de posguerra, creyó que informaba al presidente a través del secretario de defensa y no quiso empantanarse con el proceso interagencial. Al personal de la *CPA* se le ordenó no responder las solicitudes de información de otros ministerios o agencias. Los empleados del Departamento de Estado destinados a la *CPA* estuvieron obligados a comunicarse por conductos extraordinarios a través de cuentas personales de correo electrónico de *Hotmail*, y las autoridades de mayor jerarquía de la Consejera de Seguridad Nacional [la Dra. Condoleezza] Rice controlaban todos los días el sitio cibernético de la *CPA* para ver las nuevas directivas impartidas por Bremer. Tales acuerdos *ad hoc* son sumamente ineficaces y propensos a producir resultados erráticos.

La coalición multinacional en Irak sufrió de la inexistencia de unidad de mando. Uno de sus resultados fue la relación conflictiva entre la más alta autoridad civil norteamericana en Irak (Paul Bremer) y el comandante militar de mayor jerarquía en Irak (el Teniente General Sanchez). El hecho de que las fuerzas militares norteamericanas en Irak se enteraran de la desmovilización del Ejército iraquí—la piedra angular de todo el planeamiento de seguridad de EUA—a través de informes difundidos por agencias noticiosas de televisión por cable, ejemplifica el grado de desconexión entre la *CPA* y el mando militar norteamericano.

Debemos estar seguros de que las agencias civiles posean los recursos requeridos para llevar a cabo una integración eficaz con el Departamento de Defensa. El Servicio Exterior del Departamento de Estado, por ejemplo, es demasiado pequeño y no está diseñado para satisfacer las exigencias de los despliegues interagenciales. Tampoco está preparado para apoyar los trabajos en terreno. No se destinan recursos ni se asigna el personal a los Departamentos de Agricultura, Justicia y Hacienda con la finalidad preconcebida de participar en operaciones interagenciales de seguridad nacional. Piense en lo que se pudiese haber hecho para disuadir el aumento de las milicias criminales si el Departamento de Hacienda hubiese ayudado a implementar

rápida­mente sistemas bancarios electrónicos sencillos para entregar fondos y sueldos al pueblo de Irak durante la etapa de estabilización de posguerra.

Se requiere una nueva Ley de Seguridad Nacional para actualizar tanto las organizaciones como los procedimientos establecidos en la Ley de Seguridad Nacional de 1947. Tal ordenamiento global, en términos muy sencillos, tiene el potencial de acelerar el entendimiento y la capacidad de reacción a la serie de amenazas que enfrenta EUA. Debemos implementar una metodología flexible que optimice, simplifique e integre las agencias del ejecutivo y los comités del Congreso norteamericano.

Aun cuando sería prematuro si yo detallara los aspectos específicos de una nueva Ley de Seguridad Nacional, existen algunas consideraciones básicas que deben inspirar la legislación cuya finalidad es la de actualizar el sistema interagencial de seguridad nacional, para hacerlo más sensible al ambiente estratégico del siglo XXI. Puesto que sólo contamos con una cantidad de tiempo limitada, abordaré brevemente tres áreas que deben ser consideradas cuidadosamente respecto a cualquier iniciativa legal sobre la materia en el futuro.

En primer lugar, debemos garantizar la implementación de un sistema que asegure la impartición de orientaciones adecuadas para el planeamiento a todos los ministerios y agencias que desempeñan papeles de seguridad nacional, considerando los objetivos específicos, roles y responsabilidades necesarios para cumplir con las exigencias de la misión. Si estas orientaciones de planeamiento están debidamente elaboradas, debieran permitir a los ministerios y agencias subordinadas desarrollar sus propios planes de implementación de seguridad nacional de nivel ministerial y de agencia. Además, los planes y procedimientos operacionales deben ser continuamente actualizados a través de ejercicios de simulación que permitan poner a prueba ideas y procesos, con el fin de dejar al descubierto los problemas y constreñimientos con anticipación, de tal forma que puedan lograrse los resultados deseados.

En segundo lugar, debemos exigir que el personal asignado a posiciones ejecutivas de mayor jerarquía en los ministerios y agencias que desempeñan roles de seguridad nacional

adquieran un nivel de capacitación profesional a través del adiestramiento institucional y/o asumir cargos operacionales en agencias diferentes a las propias para participar con eficacia en el sistema interagencial de seguridad nacional. Se sentó un precedente para tal capacitación profesional dentro del Departamento de Defensa. Los oficiales más capaces adquieren el conocimiento, destrezas y habilidades requeridas para participar eficazmente en la realización de operaciones conjuntas. La metodología del Departamento de Defensa para la conducción de operaciones conjuntas fue modificada como resultado de la Ley Goldwater-Nichols.

La metodología modificada fue ejemplificada por un acontecimiento que ocurrió durante la realización de tareas de recuperación posteriores el huracán Katrina. Posiblemente algunos de ustedes recuerdan un batallón de helicópteros de asalto del Ejército aterrizando en un portaaviones en el Puerto de Nueva Orleans. Esto no habría ocurrido hace veinte años. Fue el fruto de la reforma, incluyendo cambios importantes en las políticas de personal del Departamento de Defensa que contribuyeron a la ejecución de operaciones conjuntas.

Finalmente, debemos esforzarnos por desarrollar un grado de destreza regional en cada ministerio y agencia para asegurar que un conjunto de personas posea el conocimiento y las habilidades requeridas para cumplir misiones ministeriales y agenciales en cualquier parte del mundo que sea valiosa para la seguridad nacional. Debemos considerar, por ejemplo, mejorar el grado de concordancia regional entre los Departamentos de Defensa y de Estado. Un ejemplo de ello es el caso del comandante del Comando Central de EUA, quien debe interactuar con cuatro agencias del Departamento de Estado, haciendo que la coordinación sea un tanto superflua y difícil. A medida que mis colegas y yo enfrentamos el desafío de elaborar una legislación de reforma, acojo la oportunidad de interactuar con funcionarios del Departamento de Defensa, de Estado y de Seguridad Interna para entender sus ideas acerca del camino que se avecina para la reforma.

Aunque estoy preparado para responder a sus preguntas, esta tarde tengo más interés en escuchar sus opiniones sobre esta compleja e importante materia. **MR**



Manual de Campaña 3-07, Operaciones de Estabilidad: vigorizando el motor del cambio

Teniente General William B. Caldwell IV, Ejército de EUA, y
Teniente Coronel Steven M. Leonard, Ejército de EUA

LA PUBLICACIÓN DEL Manual de Campaña (*Field Manual - FM*), Operaciones de Estabilidad (*Stability Operations*), en los meses venideros reconocerá y enfatizará la importancia de una metodología “de participación total del Gobierno” para lograr el éxito sustentable en una época de conflicto permanente. Esta metodología es el elemento clave para las operaciones en el futuro incierto que enfrentamos. La nueva doctrina también representará una de una serie de innovaciones importantes. Será la primera doctrina de estabilidad—institucional o de las fuerzas conjuntas—para responder a las necesidades inmediatas de la fuerza ya comprometida fuertemente en las operaciones en desarrollo. Será la primera, de cualquier tipo de doctrina, que haya sido sometida a una amplia revisión institucional, conjunta, de organizaciones civiles, gubernamentales y no gubernamentales. Será también la primera oportunidad en que una de las instituciones armadas haya pretendido captar y definir, en la doctrina, una metodología a nivel nacional para la transformación de un conflicto, y hacerlo con el amplio apoyo de las agencias, organizaciones e instituciones que comparten esta metodología.

La publicación del *FM 3-07* llenará un vacío trascendental en nuestra base de conocimientos, en un momento clave de la historia de nuestro Ejército y de la Nación. En un período en que nos encontramos involucrados simultáneamente en el Medio Oriente, el Oriente Lejano y Latinoamérica, el nuevo manual proporcionará el fundamento intelectual necesario para enfrentar exhaustivamente la incertidumbre, el azar y la fricción, tan comunes en las operaciones realizadas en medio de la población.

Un mundo nuevo y audaz

Las fuerzas de la globalización y la aparición de poderes económicos y políticos regionales están reformando profundamente el mundo que pensábamos comprender. Los conflictos culturales y etnocéntricos en el futuro se verán agravados probablemente por un incremento en la demanda global por recursos naturales cada vez más escasos, grandes concentraciones urbanas con altas expectativas, la propagación tecnológica ilimitada y los vertiginosos cambios climatológicos. El futuro no será uno de batallas y enfrentamientos a gran escala, llevados a cabo por ejércitos en campos de batalla desprovistos de habitantes; más bien, el curso de los

FOTO: Seguridad Iraquí-EUA
en una base de patrulla del
Ejército iraquí en el distrito
Sadr en Bagdad, Irak, 19 de
abril de 2008

(Fuerza Aérea de EUA, Sgto. Adrian
Cádiz)

conflictos será resuelto por fuerzas que operaran en medio de la población del mundo. Aquí, el margen de la victoria se medirá en términos muy distintos a los de las guerras del pasado. La adhesión, credibilidad y confianza de la población serán los árbitros finales del éxito.

En realidad, EUA posee una rica y digna historia de éxito y aprendizaje en las guerras en medio de la población—lo que hoy denominamos operaciones de estabilidad. Sin embargo, desde nuestras raíces coloniales, cuando el Congreso nombró delegados militares para negociar las treguas de paz y la compra de terrenos con las tribus nativas de Norte América, hasta nuestras experiencias recientes en Irak y Afganistán, la tradición más prolongada ha sido la incapacidad o falta de voluntad para institucionalizar las lecciones aprendidas de estas experiencias. En un vuelco cruel del destino, las respuestas que buscábamos tan desesperadamente en los años recientes estaban empolvándose en estanterías al otro lado del mundo; las lejanas lecciones de un programa cívico-militar sumamente exitoso en la era de Vietnam estaban allí, en gran parte olvidadas, salvo por unos pocos que habían vivido esas experiencias.

CORDS: metodología clásica para un desafío moderno

En la cúspide de la guerra en Vietnam, enfrentábamos a un enemigo que se escondía en medio de la población. Ese enemigo había evolucionado de aquel al cual inicialmente enfrentó las fuerzas terrestres de EUA en 1965 para transformarse en una combinación compleja de guerrilleros, un cuadro político y fuerzas convencionales. En pocos años, el enemigo se había adaptado, cambiando de una estrategia orientada a los enfrentamientos de grandes formaciones a una que enfatizó la insurgencia, la táctica de guerrilla y, de mayor importancia, la paciencia. El enemigo había aprendido las duras lecciones de la guerra en la selva contra un oponente tecnológicamente adelantado y mejor equipado. Para cuando el General Creighton W. Abrams asumió el cargo de jefe del Comando de Apoyo Militar en Vietnam (*MACV*) en el verano de 1968, el enemigo se había transformado y la guerra también.

Dos años antes, el General William C. Westmoreland, predecesor de Abrams en el cargo de comandante del *MACV*, había reconocido que sería necesario un cambio de enfoque fundamental para lograr algún nivel duradero de éxito. A la larga, el éxito sólo se podría lograr a través de una integración deliberada de la serie de programas políticos, militares, económicos y de seguridad que estaba en ejecución en Vietnam del Sur. Con este propósito, el Presidente Johnson firmó el Memorandum de Acción de Seguridad Nacional 362, *Responsibility for U.S. Role in Pacification (Revolutionary Development)* (Responsabilidad del Papel de EUA en la Pacificación (Desarrollo Revolucionario)), el 9 de mayo de 1967, estableciendo así el programa de Apoyo a las Operaciones Cívicas y de Desarrollo Revolucionario (*CORDS*). Por medio del programa *CORDS*, se integraron los esfuerzos de los Departamentos de Estado y de Defensa bajo el “concepto de un solo gerente”, designando al Embajador Robert W. Komer como subjefe para la pacificación en el *MACV*. El nombramiento de Komer unificó eficazmente todos los esfuerzos cívico-militares en Vietnam del Sur.

El Teniente General William B. Caldwell, IV es comandante del Centro de Armas Combinadas (CAC) del Ejército de EUA en el Fuerte Leavenworth, Kansas. Egresó de la Academia Militar de EUA en 1976 y recibió sus Maestrías de la Escuela Posgrado Naval y la Escuela de Estudios Militares Avanzados. También asistió a la Universidad de Harvard como becario militar de mayor jerarquía. El Teniente General Caldwell ha comandado unidades de infantería en todos los niveles, incluyendo la 82^a División Aerotransportada. Antes de asumir el cargo del Comandante de CAC y el Fuerte Leavenworth, fue el Subjefe de Estado Mayor para los efectos estratégicos y portavoz de la Fuerza Multinacional-Irak.

El Teniente Coronel Steven Leonard, estratega militar, es el jefe de doctrina a nivel operativo para la Dirección de Doctrina de Armas Combinadas en el CAC y el autor del Manual de Campaña 3-07, Stability Operations. Egresó de la Universidad de Idaho en 1987 y recibió sus Maestrías de la Universidad Estatal Murray y la Escuela de Estudios Militares Avanzados. El Teniente Coronel Leonard ha servido en varias posiciones de mando y estado mayor en el territorio continental de EUA, Europa e Irak.

El programa *CORDS* generó una capacidad sin precedentes para proyectar mano de obra y recursos formidables en el campo vietnamita. Este se concentró en la creciente insurgencia a nivel local y en la seguridad y bienestar de la población. En 1969, con más de 7.600 asesores asignados a los equipos de pacificación y con el flujo de ayuda económica abundante para los programas y provincias claves, *CORDS* comenzó a tomar el ritmo. El esfuerzo de asesoría del programa fue crucial para la formación de grandes cantidades de Fuerzas Regionales y Populares adiestradas, las que proporcionaron seguridad en las aldeas y caseríos. Las reformas agrarias de la Agencia de EUA para el desarrollo internacional (*USAID*), realizadas a través del *CORDS*, fueron acompañadas de un resurgimiento económico impulsado por el restablecimiento de una administración rural eficaz.

A pesar de todo su éxito, *CORDS* fue limitado y tardío. Limitado en alcance, no fue diseñado para fomentar la legitimidad y eficacia del gobierno central, una necesidad crucial para consolidar y sostener los efectos transitorios de los programas a nivel local. Además, aún cuando el esfuerzo de pacificación logró amplios éxitos a lo largo de Vietnam del Sur y según todos los indicios, puso a la insurgencia del Vietcong de rodillas, el apoyo popular en EUA para la guerra se desvaneció. La voluntad nacional necesaria para sostener el ímpetu logrado a través del *CORDS* no se pudo recuperar; se perdió la iniciativa y con ella finalmente la guerra.

En el desenlace de la guerra en Vietnam, fallamos en captar e integrar las lecciones más importantes de la guerra en nuestro adiestramiento y educación. Nos apartamos de las amargas experiencias de aquél entonces y dejamos atrás un conjunto rico de lecciones aprendidas, especialmente las tácticas, técnicas y procedimientos necesarios para conducir una guerra de contrainsurgencia. El entendimiento extraordinario sobre la necesidad y eficacia de la unidad de esfuerzos nunca serían institucionalizados en la doctrina ni la ley, y las lecciones de esta experiencia muy pronto se perderían para dar paso a una amenaza mucho más peligrosa para la seguridad nacional—la Unión Soviética.

Afganistán e Irak: nuevas versiones de una vieja canción

Es más fácil ganar las guerras que ganar la paz. Esto fue muy obvio después de que concluyeran las operaciones de combate en Afganistán e Irak, donde las abrumadoras victorias iniciales en contra de un enemigo organizado no fueron consolidadas inmediatamente luego del desenlace del conflicto. En Afganistán, los vestigios de los diezmados elementos del Talibán y Al-Qaeda pudieron retirarse a través de la frontera ligeramente defendida con Pakistán, desde donde juraron continuar la guerra. Una reacción evidentemente lenta a las necesidades de la población afgana por parte de la coalición permitió a los talibanes reagruparse y reemerger como activos y agresivos oponentes del gobierno. En Irak, la política de exclusión del partido Baaz así como la desmovilización del ejército nacional sembraron las semillas de una insurgencia popular más compleja que cualquier otra en nuestra historia. El fracaso de la coalición para contener rápidamente el saqueo masivo llegó a ser el síntoma de una metodología de administración civil aletargada y desorganizada, una metodología que dejó a una gran concentración de la población sin abastecimiento confiable de energía eléctrica, atención médica y servicios básicos. El desempleo, el contrabando y la corrupción aumentaron vertiginosamente mientras colapsaban varios sectores económicos.

En las postrimerías de la campaña de *shock and awe* (sorpresa y temor), enfrentábamos poblaciones marginadas que no se mostraron sorprendidas por nuestra victoria ni asustadas por nuestra presencia. Les fallamos en muchas maneras, y muchas de nuestras actividades consistieron en la aplicación de los elementos letales y destructivos de nuestro poder militar en lugar de las capacidades no letales y constructivas tan vitales para el éxito en las operaciones que se realizan entre la población. Nuestra incapacidad para utilizar el tiempo disponible con eficacia cedió la iniciativa a una línea de acontecimientos ya fuera de control. Sí, ganamos la guerra, pero estábamos perdiendo aceleradamente la paz.

A medida que continuó desarrollándose la insurgencia en Irak, las comparaciones alusivas

a Vietnam llegaron a ser difíciles de ignorar. En ese entonces, la amenaza se presentó en la forma de una combinación peligrosa de guerrilleros, cuadros políticos y fuerzas regulares de Vietnam del Norte. Actualmente, la amenaza refleja una mezcla de influencias externas personificadas por las fuerzas irregulares de Al-Qaeda, milicias sectarias y extremistas terroristas apoyados por una “tercera ola” de fundamentalistas auto-reclutados que explotan el dominio de la informática para ganar más apoyo y solidaridad a su causa.¹ No obstante, en nitido contraste con las selvas del Sudeste asiático, esta insurgencia echó sus raíces en una de las zonas de divisiones culturales más caprichosa del mundo.

La doctrina: el motor del cambio

A medida que la insurgencia comenzó a aumentar el ritmo en Irak el 2004, el liderazgo de Ejército de EUA reconoció la necesidad de una nueva metodología. Pero sin un reconocimiento generalizado de esta necesidad por varias de las agencias del gobierno de EUA, formular esta metodología sería muy difícil. Un paso importante en el proceso de formar un entendimiento interagencial ocurrió cuando el Subsecretario de Defensa, Gordon England, firmó la Directriz del Departamento de Defensa (*DODD*) 3000.05 en noviembre de 2005, la que cambió en forma fundamental el concepto y la metodología de las fuerzas armadas hacia las operaciones de estabilidad. Las operaciones de estabilidad, ya no en un segundo plano respecto de las operaciones de combate, eran reconocidas como una capacidad esencial a la par con las acciones fundamentales tradicionales del poder militar, las operaciones ofensivas y defensivas. La directriz enfatizó que las operaciones de estabilidad ya no eran de importancia secundaria en comparación con las operaciones de combate:

Las operaciones de estabilidad constituyen una misión central de las fuerzas armadas de EUA para las cuales el Departamento de Defensa deberá estar preparado para realizar y apoyar. Recibirán una prioridad comparable con las operaciones de combate y serán discutidas e integradas explícitamente en todas las actividades del Departamento de Defensa (*DOD*) incluyendo la doctrina,

organizaciones, adiestramiento, educación, ejercicios, material, liderazgo, personal, instalaciones y planificación.²

Como las operaciones de estabilidad ganaban énfasis y atención en los dos años siguientes, el Ejército se convirtió en la primera de las instituciones militares que institucionalizó los principios de la *DODD* 3000.05 en su doctrina.

Una nueva generación muy distante de la experiencia de Vietnam comprendió las lecciones de esta guerra y la necesidad de un cambio, e inició los esfuerzos de resucitar una doctrina de contrainsurgencia que había sido relegada al olvido por más de tres décadas. La publicación del *FM* 3-24 *Counterinsurgency*, el 2006, provocó una renovación doctrinaria que resonó en toda la fuerza.³ La contrainsurgencia ganó amplia aceptación en el Ejército y las duras lecciones de la guerra de Vietnam lograron repositionarse en el siglo XXI. Aún cuando el nuevo manual de contrainsurgencia del Ejército gozaba de popularidad en las fuerzas armadas de otras naciones, una sola viñeta del programa *CORDS* de este manual nos recordó otra época y otro lugar, donde la integración interagencial eficaz—una metodología de participación total del gobierno verdadera—ofreció la mejor solución a la insurgencia y la mayor esperanza de éxito duradero.

Aunque el *FM* 3-24 impulsó cambios que resultaron decisivos para frenar las insurgencias en Irak y Afganistán, desde entonces hemos aprendido que cualquier doctrina que se concentre exclusivamente en una gama limitada de actividades, no puede abordar el desafío aparentemente insuperable de reconstruir un estado frágil. Las operaciones de estabilidad son esfuerzos de largo plazo y deben ser realizadas con un enfoque de sostenimiento a largo plazo en lugar de logros de corto plazo. Ellas no pretenden necesariamente la reducción rápida de la presencia militar, sino lograr metas de mayor alcance de la política nacional, las que se extienden más allá de los objetivos de las operaciones militares. Mientras más eficaces sean esos esfuerzos militares para establecer las condiciones que faciliten los esfuerzos de los otros instrumentos de poder nacional, más improbable será el compromiso de largo plazo de las fuerzas armadas.

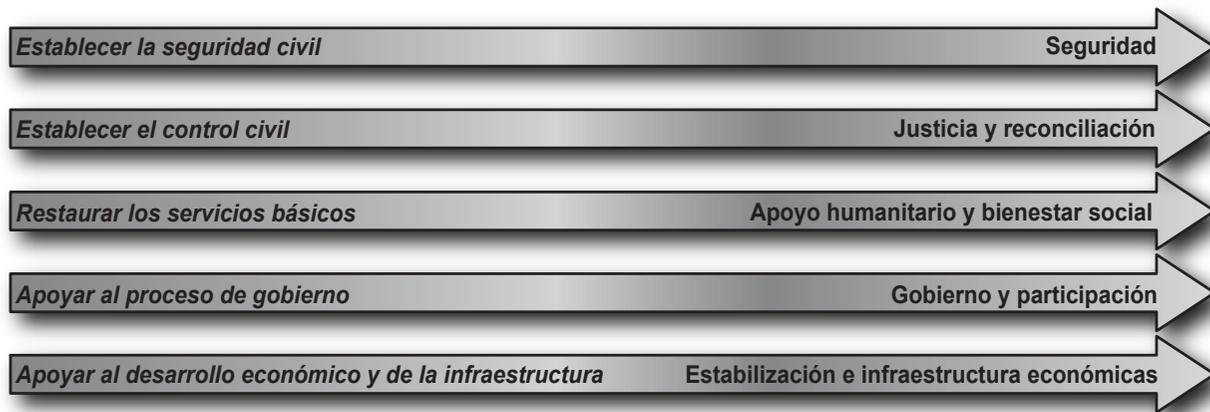


Figura 1. Nexo entre las Tareas de Estabilidad del Ejército (izq.) y los sectores de estabilidad del Gobierno de EUA (der.)

Con la publicación del *FM 3-0* en febrero de 2008, el Ejército formalmente elevó el estatus de las operaciones de estabilidad al mismo nivel de las operaciones ofensivas y defensivas, reconociendo así que los efectos logrados por medio de las tareas de estabilidad son de igual importancia, si no más importantes, para asegurar una paz y estabilidad duraderas en las áreas afectadas por el conflicto. De hecho, el Ejército se dio cuenta de que manejar la situación civil a través de las operaciones de estabilidad es a menudo más importante para un éxito duradero que ganar batallas y enfrentamientos.⁴

En muchas maneras, este reconocimiento replicó observaciones semejantes expresadas por el General Westmoreland muchos años antes, cuando señaló que las acciones ofensivas por sí solas no podrían asegurar el futuro de Vietnam del Sur. No obstante, Westmoreland optó por seguir una estrategia de desgaste en lugar de utilizar las capacidades constructivas de sus fuerzas para lanzar una campaña de pacificación parecida a la que, bajo el mando del General Creighton Abrams, resultará tan exitosa.⁵ Cuatro décadas después de la salida de Westmoreland del *MACV*, los líderes militares y civiles estaban aprendiendo nuevamente la misma lección que éste ignoró en la cúspide de la guerra de Vietnam.

Esta lección—que las fuerzas militares “deben enfrentar la situación civil directa y continuamente” mientras simultáneamente se realizan operaciones de combate contra las fuerzas del enemigo—hoy en día forma la base

de la doctrina del Ejército, el concepto operativo planteado por el *FM 3-0*.⁶ Es fundamental para las operaciones de espectro total.

El *FM 3-0* es el “plan de acción para un futuro incierto” de nuestro Ejército. Se concentra en las soluciones humanas a los desafíos del mañana, enfatizando que “los soldados operarán constantemente entre la población del mundo, realizando operaciones en un ambiente fundamentalmente de carácter humano.”⁷ En este ambiente, las fuerzas armadas deben concentrar sus esfuerzos principalmente en la población local. Estos esfuerzos—tareas de estabilidad—mejoran la seguridad, bienestar social y el sistema de vida de la población. En un paralelo contemporáneo al programa *CORDS*, ellos dan forma una metodología de participación total del gobierno que integra los esfuerzos interagenciales hacia una meta común.

El manual también establece el contexto para la amplia definición de las operaciones de estabilidad expuesta por el *DOD*:

Las operaciones de estabilidad abarcan varias misiones, tareas y actividades militares que se realizan fuera de EUA en coordinación con otros instrumentos del poder nacional para mantener o restablecer un ambiente seguro, [y] proporcionar servicios gubernamentales básicos, reconstrucción de la infraestructura de emergencia y esfuerzos de socorro humanitario.⁸

En la misma forma que el *CORDS* logró la unidad de esfuerzo a través de la integración interagencial, el *FM 3-0* concibe la unidad de



Figura 2. El espectro de estados frágiles

esfuerzo al vincular directamente las principales tareas de estabilidad del Ejército (establecer la seguridad y control civil, restaurar los servicios básicos, apoyar a los esfuerzos de gobierno y apoyar al desarrollo económico y de la infraestructura) con los sectores complementarios de estabilidad del gobierno de EUA como se presenta en las *Post-Conflict Reconstruction Essential Tasks* (Tareas Esenciales de Reconstrucción Pos Conflicto) (véase la Figura 1).⁹ Este nexo asegura que la ejecución de las tareas de estabilidad este necesariamente vinculada con un esfuerzo interagencial más amplio, cumpliendo el espíritu—si no la letra—de la *DODD 3000.05*. El *FM 3-0* reconoce el esfuerzo necesario para implementar completamente las amplias metas de la directriz; prepara el terreno para un desarrollo mayor de las operaciones de estabilidad en la doctrina y los conceptos.

Construyendo una metodología de participación total del gobierno

El *FM 3-0*, *Operations*, continúa siendo una renovación doctrinal que está resonando en todo el Ejército y poniendo en marcha fuerzas que alterarán profundamente nuestro concepto de las operaciones de estabilidad. A su vez, el *FM 3-07* efectuará cambios radicales en la metodología, conocimientos y entendimiento; cuando se les implemente, logrará los amplios cambios en la doctrina tan esenciales para establecer el ambiente de colaboración y cooperación que facilita el éxito de los otros elementos de poder nacional. A fin de cuentas, el *FM 3-07* será el motor impulsor de nuestra capacidad de forjar una metodología participación total del gobierno para las operaciones de estabilidad.

Hoy día, el Ejército está llevando a cabo la revisión más exhaustiva de la doctrina de operaciones de estabilidad que nunca antes haya efectuado. Al final, no sólo publicará un

típico manual de campaña del Ejército, sino una guía completa sobre “cómo hacerlo”, para las operaciones de estabilidad. El *FM 3-07*, *Stability Operations*, tendrá información de referencia que puede ser empleada por las fuerzas conjuntas, las otras instituciones armadas, los representantes interagenciales y gubernamentales, la comunidad no gubernamental e incluso el sector privado. Será la primera publicación de este estilo que abarcará completamente el amplio espectro de actividades necesarias para llevar a cabo operaciones de estabilidad exitosas.

En los conflictos actuales, nuestra incapacidad para lograr la unidad de esfuerzos interagencial, de forjar una metodología conjunta de participación total del gobierno basada en el entendimiento compartido de una meta común, es el obstáculo de mayor importancia que impide el logro del éxito sostenible y duradero. La *unidad de mando* ha sido por mucho tiempo el elemento central para conducir el instrumento militar del poder nacional. Más que sólo un principio de la guerra, es fundamental para coordinar las acciones de todas las fuerzas militares, sin importar la institución, concentrándolas hacia un solo objetivo. En ausencia de esta autoridad de mando, los líderes se esfuerzan por la *unidad de esfuerzo* a través de la coordinación, negociación y construcción de consensos. Asignar los recursos apropiados e integrar las diversas actividades de todos los instrumentos de poder nacional—diplomáticos, militares, económicos e informáticos—exige un ambiente de colaboración en el cual las agendas individuales se subordinan a una meta común. Este es el desafío para lograr la unidad de esfuerzo.

Comenzamos a escribir el *FM 3-07* con el ambicioso propósito de desarrollar la doctrina que no sólo proporcione el fundamento intelectual necesario para emplear las capacidades constructivas de la fuerza, sino también que establezca la base para la unidad de esfuerzo en todas las fuerzas, agencias y organizaciones



Obreros iraquíes construyen una nueva estación policial en Zaidon, Irak, 19 de noviembre de 2007.

involucradas en las operaciones de estabilidad. Este propósito sólo se puede lograr con el consentimiento y apoyo de las partes interesadas, y lograr ambos requiere dedicar tiempo y paciencia para fortalecer la confianza entre caracteres diversos y a menudo divergentes. Contábamos sólo con 12 meses para lograr esta meta. El tiempo fue un recurso escaso.

La elaboración del texto y coordinación se ejecutaron a lo largo de líneas de trabajo paralelas. El trabajo intenso comenzó en octubre de 2007, después de que un acuerdo logró la unión de otras agencias del gobierno, así como algunas organizaciones no gubernamentales. Esta red de cooperación facilitó el intercambio de conceptos, productos y lecciones de una amplia y heterogénea comunidad, cuyo ámbito de experiencias se extendía a todo el espectro del conflicto. Aunque los autores de la doctrina del Ejército desempeñarían el papel de escritores principales, ellos trabajaron con principios y fundamentos que representan a un conjunto substancial de individuos y conocimientos.

El nuevo *FM 3-07* coloca a las actividades de participación e intervención en un espectro (Figura 2) adaptado de los preceptos presentados en *Fragile States Strategy*, publicada por la *USAID* en 2005. Al hacerlo, el *FM 3-07* alinea la doctrina

del Ejército con la Estrategia de Seguridad Nacional, que aborda la amenaza a los intereses nacionales producida por los estados fracasados y los que están en el proceso de falla estatal. El espectro define a un estado de acuerdo con dos factores cuantificables y relacionados: el nivel de violencia dentro del país y el grado de normalidad evidente en el país y en el gobierno.

La intervención puede ocurrir en cualquier punto del

espectro, sin importar las condiciones del ambiente operativo. El estado del conflicto en el país puede ser irrelevante; lo que nos preocupa más ahora es la viabilidad de la nación anfitriona, es decir, ¿Está esa nación al borde de desintegrarse y ser víctima de elementos hostiles a EUA? Si es así, nuestra intervención es legítima.

Como estudio heurístico, la figura de los estados frágiles es sencilla, pero proporciona a los líderes y planificadores una forma de pensar sobre cómo debe ocurrir una intervención en un estado determinado. Después de evaluar las condiciones del ambiente operativo, los planificadores pueden formular una metodología para tomar una parte activa en el proceso y luego comenzar a considerar la forma en que podría avanzar hacia el éxito.

La figura también destaca la importancia de la seguridad. En su libro, *Losing the Golden Hour*, el ex director de misión de la *USAID* James Stephenson señala, “La seguridad supera todo. No hay ningún beneficio en construir una escuela si los padres temen llevar a sus niños a esta escuela porque podrían no regresar a casa.”¹⁰

Además, Stephenson enfatiza la necesidad de lograr mejoras cuantificables en la situación de seguridad en la “hora dorada”—el corto espacio de tiempo en el cual disfrutamos de la paciencia de la población de la nación anfitriona. Por lo

tanto, necesitamos sembrar las semillas para una eficaz seguridad y orden civil *durante*, no después de, un conflicto. El instrumento militar, con sus capacidades expedicionarias sin igual, es la única agencia de EUA con la capacidad de producir efectos en la hora dorada antes de que el tiempo se agote.

En otras palabras, las fuerzas armadas pueden tomar acciones decisivas antes de que la situación de seguridad fracase totalmente y la situación civil empeore por completo. Las fuerzas armadas puede utilizar tanto las capacidades coercitivas como las constructivas para establecer un ambiente seguro; promover la reconciliación entre los adversarios locales o regionales; restablecer las instituciones políticas, legales, sociales y económicas; y facilitar la transición de la responsabilidad a una autoridad civil legítima. Las fuerzas militares ejecutan las operaciones de estabilidad para establecer las condiciones que permitan el funcionamiento apropiado de todos los instrumentos del poder nacional. Al proporcionar la seguridad y el control para estabilizar la situación y restaurar el orden civil, las fuerzas militares proveen la plataforma para la transición del control a civiles de carácter interagencial y, finalmente, a la nación anfitriona.

En las *Tareas Esenciales de Reconstrucción Pos Conflicto*, el Departamento de Estado divide las tareas de operaciones de estabilidad pos conflicto en tres categorías: respuesta inicial, transformación y promoción de la sostenibilidad. Estas categorías abordan todo el ámbito de las misiones, tareas y actividades militares que se llevan a cabo en combinación con los otros instrumentos de poder nacional durante las operaciones de estabilidad. No obstante, mientras se adopta el mismo marco de tareas, el *FM 3-07* redefine las tareas de la respuesta inicial como acciones que se realizan durante el conflicto para influir en la situación antes de que cesen las hostilidades. Estas acciones anticipatorias son indispensables para permitir el éxito de los otros instrumentos del poder nacional y para asegurar el espacio y acceso a las organizaciones no gubernamentales que ya están operando en el área. Estas acciones permiten a las fuerzas armadas concentrarse en el mantenimiento de la seguridad y el orden civil y facilitan a las agencias y organizaciones

civiles emplear sus capacidades para reducir la responsabilidad de la fuerza en los asuntos humanitarios.

El *FM 3-07* define una lista de las tareas esenciales de estabilidad que la fuerza necesita ejecutar para lograr la misión. Realizar estas operaciones requiere de una combinación de conocimientos y entendimiento, la capacidad de lograr la unidad de esfuerzos y la sensibilidad cultural. Se dispone de una cantidad limitada de potencia de combate para aplicar en las tareas esenciales de las operaciones de estabilidad. Estas tareas forman la plataforma de la seguridad y orden civil para que los otros instrumentos del poder nacional puedan incorporarse y comenzar su trabajo. Dicha plataforma también debe apoyar a los cargos de gobierno, el imperio de la ley y el desarrollo económico que representan la viabilidad sostenida en el futuro de la nación anfitriona.

Reforma del sector de seguridad: primero entre iguales

Según James Stephenson, “Establecer la seguridad incluye la seguridad interna, fronteras seguras y vecinos más o menos colaboradores... La seguridad interna es la más importante y a menudo la más difícil de lograr.”¹¹ Un veterano condecorado de Vietnam, experto en los desafíos de las operaciones de estabilidad, Stephenson destaca frecuentemente la necesidad de la seguridad para el logro del éxito duradero. Pero aún la fuerza de ocupación más grande no puede proporcionar la seguridad sostenida en naciones tan grandes como las de Afganistán e Irak; en estas situaciones, establecer la seguridad interna depende de la participación continua, desde un principio, de las fuerzas de seguridad de la nación anfitriona. Como fue el caso en el Sudeste asiático, desarrollar la capacidad de la nación anfitriona para proporcionar la seguridad y control civil requiere de un trabajo de asesoría dedicado y orientado a organizar, adiestrar y equipar a las fuerzas de seguridad nativas.

Esto es lo esencial del “apoyo a las fuerzas de seguridad”, un término relativamente nuevo para un concepto que antecede aún al esfuerzo de *CORDS*. El *FM 3-07* introduce el apoyo a las fuerzas de seguridad en la doctrina del Ejército bajo la categoría de reforma del sector de seguridad, lo cual es el restablecimiento o la reforma de las

instituciones y posiciones ministeriales claves que proporcionan la supervisión de la seguridad para la nación anfitriona y su población. El esfuerzo de asesoría fundamental en la reforma del sector de seguridad se extiende más allá de los equipos de adiestramiento militar que dan el apoyo a las fuerzas de seguridad. Abarca los equipos de adiestramiento policiaco, los equipos de reconstrucción provincial y los expertos en acciones cívicas, todos ellos involucrados en un amplio esfuerzo para reformar el sector de seguridad completo.

De las innumerables actividades que se realizan en una operación de estabilidad, la reforma del sector de seguridad requiere de la integración sostenida de los instrumentos del poder nacional, y depende completamente de la unidad de esfuerzo para lograr el éxito. Dado el estrecho nexo entre el sector de seguridad y cada uno de los otros sectores, los esfuerzos para reformarlo crean efectos secundarios que afectan a toda la operación de estabilidad; las actividades que refuerzan el progreso suelen contribuir al éxito en los otros. Aun cuando mantener un desarrollo exitoso en los otros sectores es imposible sin una plataforma de seguridad establecida, tampoco es posible lograr una seguridad permanente ante la ausencia del imperio de la ley, un poder judicial transparente, una forma legítima de gobierno, prosperidad económica y una población contenta en la nación anfitriona cuyas necesidades básicas han sido satisfechas.

Finalmente, una reforma exitosa del sector de seguridad es una prueba tangible para una metodología eficaz de participación total del gobierno. Esto requiere de la participación activa y dedicada de todas las agencias de EUA para lograr el éxito. Este éxito no se puede lograr sin la unidad de esfuerzo a lo largo de las múltiples líneas de operaciones. Requiere de la voluntad y capacidad de compartir recursos limitados—fondos, fuerzas militares, inteligencia, fuerzas policíacas, diplomáticos, de desarrollo y comunicaciones estratégicas—mientras se trabaja hacia una meta común que apoya los intereses de EUA.

Institucionalizar las lecciones duras

Los años posteriores a la caída de Vietnam del Sur, no institucionalizamos la lección tal vez más importante que aprendimos: la necesidad

de una amplia unidad de esfuerzo entre todas las agencias del gobierno en las operaciones que se realizan en medio de la población de una nación extranjera. Más bien, nos apartamos de las amargas experiencias de aquel entonces, y en muchos sentidos abandonamos el grueso dossier de lecciones, tácticas, técnicas y procedimientos aprendidos que asumimos nunca serían necesarios de nuevo.

Con este propósito, el nuevo *FM 3-07* institucionaliza los indelebles éxitos de nuestro pasado y aborda las duras lecciones de nuestras operaciones contemporáneas. Reconoce que la fuerza militar por sí sola nunca podrá ganar la paz, aún si ganamos todas las batallas y enfrentamientos. La meta de la nueva doctrina es unir todos los esfuerzos de las fuerzas militares con los otros instrumentos del poder nacional para crear una metodología de participación total del gobierno para las operaciones de estabilidad en una época de conflicto persistente. Hacerlo así, constituye la clave para operar en el futuro incierto que nos enfrenta. **MR**

NOTAS

1. Marc Sageman, "The Next Generation of Terror," *Foreign Policy* (marzo/abril de 2008): pág. 37.
2. La Directriz del Departamento de Defensa 3000.05, "Military Support for Stability, Security, Transition, and Reconstruction (SSTR) Operations," 28 de noviembre de 2005.
3. El Manual de Campaña (*Field Manual – FM*) 3-24, *Counterinsurgency*, fue elaborado bajo la dirección directa del entonces Teniente General David H. Petraeus, comandante del Centro de Armas Combinadas de Ejército de EUA en el Fuerte Leavenworth, Kansas. En una metodología innovadora al desarrollo de doctrina, Petraeus unió un grupo selecto de escritores del Ejército, el Cuerpo de Infantería de Marina de EUA, del mundo académico y el sector civil. El desarrollo del *FM 3-0* ocurrió luego con aún más vigor, con el equipo de escritura formado por veteranos de combates recientes que recibieron su educación en la Escuela de Estudios Militares Avanzados, con una investigación exhaustiva realizada con entes interagenciales, los medios de comunicación y gabinetes de expertos. La elaboración del *FM 3-07* ha sido abordada por aún más participación interagencial, intergubernamental y de organizaciones no gubernamentales, y recibirá más escrutinio y evaluación que cualquier otro manual de campaña del Ejército.
4. El *FM 3-0*, *Operations*, (Washington, DC: Oficina de Imprenta Federal [GPO], 28 de febrero de 2008), pág. vii.
5. Dale Andrade y Teniente Coronel (Retirado) James H. Willbanks, "CORDS/Phoenix: Counterinsurgency Lessons from Vietnam for the Future," *Military Review* (marzo-abril de 2006).
6. El *FM 3-0*, pág. vii.
7. El General William S. Wallace, "FM 3-0: Resetting the Capstone of Army Doctrine," *Army Magazine*, marzo de 2008, pág. 37.
8. La Publicación Conjunta (*Joint Publication - JP*) 1-02, *Department of Defense Dictionary of Military and Associated Terms* (Washington, DC: GPO, 4 de marzo de 2008).
9. El Coordinador para la Reconstrucción y Estabilización del Departamento de Estado, "Post-Conflict Reconstruction Essential Tasks" (Washington, DC: GPO, abril de 2005).
10. James Stephenson, *Losing the Golden Hour: An Insider's View of Iraq's Reconstruction* (Washington, DC: Potomac Press, 2007), pág. 98.
11. *Ibid.*, pág. 21.

PERSUASIÓN Y COERCIÓN EN LAS GUERRAS DE CONTRAINSURGENCIA

Dr. Andrew J. Birtle

“**E**S EVIDENTE”, DIJO el Secretario de Guerra Elihu Root a fines de la Guerra Filipino-Estadounidense, “que se ha llevado esta insurrección a su fin, dando señales de que una guerra es algo doloroso y desesperanzador, por una parte y haciendo de la paz algo atractivo por la otra”.¹ La perspectiva de Root es válida para la mayor parte de las experiencias adquiridas por el Ejército de EUA en su participación en guerras irregulares. No obstante, existe mucha confusión sobre los roles que juegan la persuasión y coerción en las rebeliones y otros conflictos internos. Luego de haber terminado el segundo estudio de dos tomos acerca de las experiencias del Ejército de EUA en la conducción de la guerra de contrainsurgencia, me gustaría investigar la relación entre la fuerza y la política, analizando tres conflictos en que el Ejército de EUA participó durante los siglos XIX y XX: la Guerra de la Rebelión (la Guerra Civil de EUA, 1861-1865), la Guerra Filipino-Estadounidense (1899-1902) y la Guerra de Vietnam (1954-1975).

La Guerra de la Rebelión

El Presidente Abraham Lincoln comprendió la importancia de los factores políticos cuando resolvió derrotar la rebelión sureña contra el gobierno de EUA. Durante las primeras etapas del conflicto, tomó una postura moderada tanto para facilitar el camino hacia la reconciliación como para apaciguar las opiniones de la población de los estados fronterizos. Evitó atacar la “institución peculiar” (la esclavitud) de los estados sureños, concedió la amnistía, conmutó condenas, puso en libertad a presos civiles y trató de restablecer la vida civil normal en las áreas ocupadas tan pronto como le fue posible. La mayoría de sus comandantes subordinados adhirieron a estas políticas, y cuando no fue así, les reprendió o destituyó.

El Dr. Andrew J. Birtle es historiador de alta jerarquía en el Centro de Historia Militar del Ejército de EUA. Es autor de dos publicaciones: U.S. Army Counterinsurgency and Contingency Operations Doctrine, 1860-1941 y U.S. Army Counterinsurgency and Contingency Operations Doctrine, 1942-1976.

GRABADO: Marcha del General Sherman hacia el mar, 1868.

(Alexander Hay Ritchie, grabador, Felix Octavius Carr Darley, artista; Biblioteca del Congreso de EUA).

La postura de moderación de Lincoln no persuadió a los sureños para que depongan las armas; sin embargo, con el transcurrir de tiempo, el presidente consintió en instituir medidas más severas para controlar y, si era necesario, castigar a los civiles rebeldes. Suspendió el derecho de *habeas corpus* e introdujo juramentos de fidelidad mientras sus comandantes subordinados reubicaron a la población, impusieron multas e incautaron propiedades.

El General de División William T. Sherman personificó esta metodología menos tolerante. Estimando que el gobierno “no estaba combatiendo sólo a ejércitos hostiles, sino también una población hostil”, el General Sherman decidió que “debía hacer sentir la mano de hierro de la guerra tanto a ancianos y jóvenes, como a ricos y pobres”.² Por ello, dispuso que “en los distritos y vecindarios donde el Ejército no fuese molestado, no se permitirá la destrucción de propiedad alguna; sin embargo, si las guerrillas o *bush whackers* estorban nuestra marcha, o si la población local... exterioriza de alguna manera su hostilidad, entonces los comandantes del Ejército dispondrán e impondrán una destrucción más o menos implacable, de acuerdo con el grado de hostilidad”.³ La destrucción, no asumida en forma indiscriminada sino dirigida sólo hacia los desleales, tenía como objetivo debilitar la capacidad y voluntad de los rebeldes para combatir.

El creciente uso de medidas punitivas colectivas no significaba que el Presidente Lincoln había abandonado su postura moderada. En 1863, por ejemplo, divulgó un generoso proceso a través del cual los estados rebeldes podían reincorporarse a la Unión. De igual manera, impartió la Orden General nro. 100, *Instrucciones para el gobierno de los ejércitos de los Estados Unidos en el campo*, la cual recordó a los soldados que “el objetivo final de la guerra moderna es el de reinstaurar el estado de paz”, y que “los hombres que se alzan en armas unos contra otros en una guerra pública no dejan de ser seres morales, siendo responsables ante los demás y ante Dios”.⁴ Este documento advirtió a los soldados para que respetaran los derechos individuales y de la propiedad de los civiles, así como sus costumbres sociales y creencias religiosas. De igual manera, prohibió la destrucción injustificada, el saqueo, la crueldad y la tortura. No obstante, la benevolencia no era unilateral, si la población rechazaba las



Biblioteca del Congreso de EUA

El General William T. Sherman a caballo en el Fuerte federal nro. 7, Atlanta, Georgia, 1864.

iniciativas de reconciliación, la Orden General nro. 100 permitía a los comandantes tomar medidas severas. Multas, expulsión, reubicación, encarcelación y la pena de muerte eran los castigos para los civiles que apoyaban al enemigo. La Orden General nro. 100 también autorizó a los comandantes a tomar represalias calculadas y proporcionales, no dar cuartel a aquéllos rebeldes que no lo dieron y administrar castigos sin demora a las guerrillas, espías y a los traidores.

Durante el resto de la rebelión, el Presidente Lincoln continuó ofreciendo incentivos con una mano y castigos con la otra. Sin embargo, restringió las oportunidades de paz después de emitir la Proclamación de Emancipación [de los esclavos]. Aunque la proclamación ayudó a consolidar el apoyo en el Norte y en el extranjero, distanció a los sureños al mostrar que el gobierno de EUA tenía como objetivo destruir la base socioeconómica del Sur. Después de aquel momento, no habría muchas oportunidades para llegar a un arreglo. La guerra, según [el Secretario de Estado] William H. Seward, se convirtió en un “conflicto irrefrenable”. En definitiva, la fuerza de las armas y no los incentivos políticos determinaría el resultado del conflicto interno más grave en la historia norteamericana. La política continuaría jugando un importante rol de apoyo; sin embargo, el gobierno ayudó a reconciliar a los sureños de su derrota en el año 1865 al adherir a políticas moderadas tanto como les fue posible.

Este no fue el caso cuando, tras la guerra, el Congreso de EUA impulsó una funesta iniciativa

para revolucionar a la sociedad sureña. La intención del gobierno de “reconstruir” el Sur aisló a la mayoría de la población blanca de la región. Hasta el General Sherman, el defensor del uso de medidas coercitivas y la violencia durante la rebelión, sostuvo que “sin importar el cambio que deseemos con relación a los sentimientos y pensamientos de la población [en el] Sur, no podemos lograrlo por la fuerza”.⁵ Las

bayonetas podían imponer conformidad, pero no pudieron cambiar la cultura. A medida que el gobierno y el público se cansaban de vadear las dificultades del ámbito político sureño y replegaba las tropas federales, un gobierno estatal “reconstruido” tras otro caía debido a una serie de maniobras políticas, intimidación y terror. La nación salió de la guerra civil entonces, reunida y libre de la esclavitud, pero cargada con una cultura de racismo persistente que mantendría a la población afroamericana subordinada socialmente por cien años más.

La Guerra Filipino-Estadounidense

Treinta años después del término de la Reconstrucción, el Presidente William McKinley enfrentó una insurgencia cuando las Filipinas rechazaron aceptar el dominio norteamericano tras la Guerra Hispano-americana. McKinley, consciente del nivel de desconfianza de los filipinos respecto de las intenciones norteamericanas, prometió a la población filipina “una asimilación benevolente”, instruyendo al comandante en las islas, General de División Elwell S. Otis, para hacer el mayor esfuerzo por “ganar la confianza, el respeto y la admiración de la población”.⁶ El General Otis acató la orden, pero tal como ocurrió durante la guerra civil norteamericana, el deseo



La Batalla de Quingua, Islas Filipinas, 1899.

Biblioteca del Congreso de EUA

de independencia de los líderes regionales fue incompatible con el empeño del gobierno de EUA de imponer una autoridad colonial. El estallido de la violencia fue el resultado inevitable.

Los Estados Unidos emplearon medidas políticas a gran escala, durante el conflicto resultante. Se efectuaron negociaciones con los líderes filipinos, se ofrecieron condiciones de amnistía muy generosas y se establecieron gobiernos civiles, primero a nivel de localidades y luego en los niveles provinciales y “nacionales”. Se construyeron escuelas y se les dotó con personal; se participó en el desarrollo de obras públicas y se impusieron otras medidas progresivas diseñadas para mejorar las instituciones gubernamentales. Los oficiales instruyeron a sus tropas a través del archipiélago, para que se comportaran en buena forma y respetaran las normas culturales, de tal manera de no aislar al hombre de la calle. El General de Brigada J. Franklin Bell resumió la política norteamericana cuando recordó a sus subordinados que—

“Un gobierno que sólo emplea la fuerza no puede ser admisible para los norteamericanos. Es deseable que un gobierno sea creado en el momento en que se sustente en la voluntad de los gobernados. Ello se puede lograr satisfactoriamente solo a través de la obtención y retención de la buena voluntad de

la población... Nuestra política fue formulada originalmente con el fin de prevenir que naciera un rencor y odio imperecedero. Esta política nos ha brindado el respeto y la aprobación de la inmensa mayoría de la comunidad más inteligente e influyente. No podemos perder su apoyo adoptando ahora medidas que pudiesen ser necesarias para reprimir a los rivales irreconciliables y a los rebeldes”.⁷

Esta metodología ayudó a obtener el reconocimiento del dominio norteamericano y a dividir a la insurgencia—tanto así que algunas áreas no opusieron mucha resistencia. Sin embargo, la persuasión y benevolencia no fueron suficientes para poner fin a la guerra por sí solas. Una de las razones fue el hecho de que las iniciativas impulsadas por los norteamericanos, tales como la creación de más instituciones democráticas o de modernas prácticas sanitarias, tenían poco impacto en el hombre de la calle o violaban las normas culturales. Un factor más siniestro fue el empleo de tácticas terroristas por parte de los insurgentes para mantener a la población a raya. Tal como admitió el General de Brigada Samuel S. Sumner, “Nada de lo que podamos ofrecer en términos de paz ni prosperidad puede superar al temor del asesinato, el cual es ejecutado con implacable energía en contra de cualquiera que apoye o de información al gobierno”.⁸

Finalmente, existía un núcleo duro de rebeldes resueltos a continuar combatiendo hasta que fueran obligados a rendirse. A menos que el Ejército pudiese sobreponerse a estos elementos, la pacificación sería imparcial en el mejor de los casos e imposible en el peor de ellos. Por eso, las acciones militares adoptadas para derrotar al enemigo en el campo de batalla, las actividades policíacas llevadas a cabo para proteger a la población contra la intimidación y para castigar a los culpables de conducta criminal, así como las medidas coercitivas dirigidas a separar a los insurgentes de sus fuentes de apoyo y a imponer el control sobre la población resultaron tan esenciales como lo fueron durante la Guerra Civil norteamericana. Cuando la insurgencia filipina se agravó, el Ejército de EUA hizo lo que había hecho durante la Guerra de la Rebelión—recurrió progresivamente a medidas más severas.

Las acciones tomadas por el General Bell reflejaron el cambio de política. Actuando bajo

la premisa de la Orden General nro. 100 en el sentido que “una guerra breve y severa produce menos pérdidas y sufrimiento que una guerra compasiva prolongada por tiempo indefinido”, las

Por ende, el Ejército norteamericano ganó la guerra en las Filipinas al seguir los preceptos de la Orden General nro. 100 y el ejemplo del General Sherman, incitando a algunos insurgentes a rendirse mientras sometía a los demás a base de golpes.

tropas del General Bell concentraron a la gente en campamentos de detención, impusieron multas y quemaron con impunidad como para mantener “a la población en estado de ansiedad y temor hasta el punto que el vivir bajo estas condiciones pronto llegará a ser insostenible”.⁹ Los resultados a veces fueron desagradables. Se cometieron excesos, pero la metodología del General Bell fue decisiva para derrotar a la insurgencia. Además, igual que en la Guerra Civil norteamericana, cuando el enemigo no pudo aguantar más el nivel de sufrimiento provocado por el conflicto, las políticas benevolentes de EUA jugaron un rol importante, ayudando a los insurgentes a resignarse a su derrota.

Por ende, el Ejército norteamericano ganó la guerra en las Filipinas al seguir los preceptos de la Orden General nro. 100 y el ejemplo del General Sherman, incitando a algunos insurgentes a rendirse mientras sometía a los demás a base de golpes.

Intervalo doctrinario

Pasarían casi cincuenta años después de la Guerra Filipino-Estadounidense, antes que el Ejército publicara la doctrina oficial para ejecutar la guerra de contrainsurgencia. La emisión del Manual de Campaña (*FM*) 31-20, *Operations Against Guerrilla Forces*, en febrero de 1951 marcó un hito importante, pero uno que provino lógicamente de la Orden General nro. 100 de 1863. Por una parte, el manual alertó a los lectores sobre

el hecho de que las guerrillas dependen de los civiles para su sobrevivencia; consecuentemente, pidió a los contrainsurgentes que elaboraran un plan político-militar integral. Tal como aclaró el manual, el plan necesita incorporar “un análisis detallado de país, las características nacionales así como las costumbres, creencias, inquietudes, esperanzas y deseos de la población”. Esto debido a que “las políticas administrativas, económicas, militares y políticas, inteligentemente concebidas, prudentemente ejecutadas y apoyadas por una propaganda apropiada minimizarán la posibilidad de un movimiento masivo de resistencia”. A la inversa, “un plan global mal concebido y pobremente ejecutado puede volver a la población contra una fuerza de ocupación”.¹⁰ De igual manera, el manual advirtió que—

El aislamiento de las fuerzas guerrilleras de la población civil puede verse muy influenciado por el trato dado a los civiles. En todas partes existen personas que desean paz y tranquilidad. Se debe cultivar con cuidado la población que se muestra amable y cooperativa. La noticia de un buen trato se difunde con rapidez y constituye un factor importante para establecer confianza y relaciones amigables entre la población civil y nuestras fuerzas militares. Se debe incitar a la población a unirse para resistir la extorción y amenazas de las guerrillas y los que cooperan son protegidos. Se instituye y hace cumplir estrictamente el orden público. Se debe promover la tranquilidad incentivando a la población a que reanuden sus actividades normales. La inactividad y el desempleo son peligrosos. Se debe aplicar inteligente y prudentemente restricciones al movimiento de los civiles. La libertad de culto debe estar garantizada. Se debe proporcionar artículos de primera necesidad tales como víveres, refugio y vestuario. Se debe prohibir las acciones tiránicas por parte de nuestras fuerzas o del gobierno local.¹¹

La persuasión y consideraciones políticas, por ende, formaron parte integral de la nueva doctrina del Ejército, pero, como en el pasado, la coerción también jugó un papel fundamental. Por eso, el manual señaló que—

En las áreas donde la población civil es hostil a nuestros objetivos y resiste obstinadamente los esfuerzos de pacificación, se debe tomar

medidas administrativas severas y una acción militar agresiva para tomar el control de la situación. Un trato firme e imparcial desde el principio propenderá a minimizar el grado de agresividad de la población. Se debe coordinar estrechamente estas medidas con una acción militar agresiva con el fin de aislar a las guerrillas de la población civil y el apoyo aliado, para luego destruirlas.¹²

El *FM* hizo eco de la Orden General nro. 100 permitiendo a las fuerzas del gobierno tomar duras acciones contra los insurgentes y a los civiles que los apoyaran. Entre otras dichas medidas contemplaron la restricción en el movimiento de personas y bienes, toma de rehenes, imposición de castigos y represalias, aun cuando el manual advertía que las fuerzas de seguridad deberían tener el cuidado de seleccionar como blancos sólo a los culpables.¹³ Los manuales subsiguientes atenuaron el tono punitivo mientras a la vez destacaban la importancia de programas positivos para ganar los corazones y las mentes de una población inquieta. No obstante, la persuasión y coerción continuaron inexorablemente ligadas a la doctrina norteamericana puesto que, en las palabras del Estado Mayor Conjunto, “El logro de progresos económicos y políticos depende de una seguridad interna razonable, y la seguridad interna no puede ser eficaz permanentemente sin la implementación de acciones no militares”.¹⁴ Durante los años 60, el Ejército se esforzó en inculcar esta doctrina dual a través de programas de educación y adiestramiento en todos los niveles.

La Guerra de Vietnam

Este era el estado de la situación cuando el Ejército de EUA entró en la Guerra con Vietnam. El nuevo conflicto se diferenciaba en muchos sentidos importantes respecto de la Guerra Filipino-Estadounidense y la Guerra de la Rebelión. En primer lugar, las dos insurrecciones anteriores habían sido prioritariamente movimientos conservadores de independencia, en los cuales los rebeldes querían preservar sus sociedades en lugar de cambiarlas. La Guerra de Vietnam, sin embargo, incorporó los aspectos de una lucha revolucionaria de clases. Esto, en combinación con la naturaleza altamente organizada y conspiradora del

Partido Comunista, hizo imposible encontrar soluciones aceptables a través de una reforma o de acuerdos.

En segundo lugar, el conflicto no fue sólo interno sino una guerra internacional en la cual

...resulta imposible esperar que una misión militar norteamericana logre el éxito a menos que la nación interesada sea capaz de realizar sus funciones gubernamentales con eficacia

la oposición local hacia Vietnam del Sur [los vietcong] estaba organizada, controlada, abastecida y reforzada por un poder extranjero que no tenía como objetivo el de abordar las reivindicaciones sociales, sino conquistar el Sur e incorporarlo dentro de su territorio. La “insurgencia” de hecho fue erigida por Vietnam del Norte y con el tiempo, fue ejecutada progresivamente por soldados regulares norvietnamitas. Consecuentemente, aunque se lograra un éxito total en restaurar las causas internas que generaron el malestar popular, no se podía garantizar la paz ni la supervivencia de Vietnam del Sur.

Una última diferencia clave entre la Guerra de Vietnam y los dos conflictos anteriores fue el hecho de que no se llevó a cabo en territorio norteamericano sino en un país extranjero y soberano, cuyo gobierno débil, corrupto y a menudo obstinado, los Estados Unidos podían en ocasiones influenciar pero nunca controlar. Algo que resulta difícil bajo las mejores circunstancias—formular y efectuar un esfuerzo político-militar integrado—se convirtió en una tarea titánica.

Desde que EUA inició su participación en Vietnam, los soldados norteamericanos representaron que la acción política era un factor clave en el esfuerzo de contrainsurgencia. En el año 1954, por ejemplo, el JEM del Ejército norteamericano, General Matthew B. Ridgway, recomendó que se debería considerar “la existencia de un gobierno civil fuerte, estable y capaz de ejercer el control sobre su territorio” como una condición previa antes de proporcionar

asistencia militar a los survietnamitas puesto que “resulta imposible esperar que una misión militar norteamericana logre el éxito a menos que la nación interesada sea capaz de realizar sus funciones gubernamentales con eficacia”.¹⁵ El año siguiente, el representante de mayor jerarquía de las Fuerzas Armadas de EUA en Vietnam del Sur, Teniente General Samuel T. Williams, advirtió a los líderes survietnamitas que “la realización de operaciones militares por sí solas no eran suficientes para lograr el éxito”, y que las acciones militares deben ser conducidas “en armonía con... las políticas psicológicas, económicas y políticas”.¹⁶ Cada uno de los comandantes norteamericanos de mayor jerarquía en Vietnam del Sur, posteriores al Teniente General Williams, reiteraron dicha advertencia., En conjunto con el cuerpo diplomático norteamericano, los soldados norteamericanos ejercieron presión sobre los survietnamitas para que implantaran reformas socioeconómicas, políticas y administrativas con el objetivo de fortalecer la posición del gobierno ante la población y reducir el apoyo a los insurgentes. Estos principios, sin embargo, resultaron más fáciles de entender que de poner en práctica, dadas las complejidades de la burocracia norteamericana, la política vietnamita y las fortalezas políticas y militares del enemigo. Mientras tanto, EUA tomó todas las acciones unilaterales que le fue posible, suministrando millones de dólares a una amplia gama de programas de ayuda y de desarrollo, además de ejecutar un sinnúmero de acciones cívicas, desde proporcionar tratamiento médico gratis hasta la construcción de escuelas y perforación de pozos.

Así como en las guerras anteriores, estas acciones tuvieron impactos positivos, pero no podían ganar el conflicto. Conceptos erróneos, ejecución deficiente, riñas burocráticas, escasez de recursos y otros impedimentos políticos contribuyeron a resultados decepcionantes. Igualmente importante, sin embargo, fue el hecho de que los Estados Unidos se crearon expectativas poco realistas acerca de lo que la acción política podía lograr, dadas las condiciones en Vietnam. En las palabras de un informe elaborado por el Ejército de EUA en 1966—

“Los programas socioeconómicos deben estar estrechamente ligados al ritmo del esfuerzo de seguridad. Los esfuerzos para ganar

la lealtad de la población o para persuadirla de que se alce en armas contra el hostigamiento de los vietcong mediante la provisión de artículos de consumo o servicios, sin tener garantías razonables de una seguridad física continua son invitaciones al fracaso. Un concepto inicial de ayuda norteamericano apoyó buenas obras socioeconómicas, las que por sí solas y antecediendo al establecimiento de seguridad, se esperaba que estimularan a los campesinos a comprometerse militarmente contra los vietcong. Los programas efectuados bajo este concepto culminaron en un completo fracaso: nunca se ha visto que los sacos de trigo hayan provocado la muerte a un insurgente".¹⁷

Los norteamericanos redescubrieron en Vietnam las experiencias adquiridas por sus antepasados durante la Guerra de la Rebelión y la Guerra Filipina-Estadounidense, y lo que la doctrina del Ejército de EUA había citado—las medidas políticas y militares eran igualmente importantes y debían coordinarse cuidadosamente para lograr un impacto positivo.

Además, hasta que las fuerzas de seguridad pudieran proteger a la población contra la intimidación y el control de los insurgentes, nada significativo se podría esperar de los programas políticos diseñados para separar a la población de la insurgencia. Si el gobierno alcanzara una ventaja en términos militares, mostrar benevolencia podría de hecho persuadir a las guerrillas a rendirse y a los civiles a aliarse abiertamente con los vencedores. Como en el sur de los Estados Unidos y en las Filipinas, por ende, una aplicación exitosa de la fuerza militar y la imposición de medidas restrictivas serían esenciales para el éxito. Puesto que a mediados del año 1966 el enemigo tenía disponible una tropa de aproximadamente un cuarto de millón de hombres, entre guerrillas y personal de los cuadros, al interior y en los alrededores de Vietnam del Sur, las fuerzas aliadas enfrentaron el desafío abrumador de mantener el control sobre el enemigo mientras se proporcionaba el nivel de seguridad necesario para persuadir a la población ya sea de apoyar al gobierno o detener su ayuda al enemigo.

Foto VA001161, 1970, colección de fotos de Douglas Pike, el Archivo de Vietnam, la Universidad Tecnológica de Texas.



"Hemos completado nuestro proyecto, ahora unamos nuestras manos para mantenerlo y protegerlo", dice el letrero construido por aldeanos después de que el gobierno expulsó a los insurgentes comunistas de su área (en Vietnam, 1970).

Las victorias militares sobre las fuerzas enemigas en 1968 brindaron finalmente a los aliados la oportunidad que requerían para avanzar en sus esfuerzos de pacificación. Ayudados por un esfuerzo revitalizado del gobierno de Vietnam del Sur, un sistema mejorado de coordinación política-militar a través de la Oficina de Apoyo al Desarrollo Revolucionario y de Operaciones Civiles (*CORDS*) recientemente creada y la mayor concentración militar y paramilitar de efectivos y equipo impulsada por la importación de inmensas cantidades de pertrechos bélicos adicionales, los aliados fueron capaces de extender significativamente su influencia a través del territorio. Los programas de persuasión, de desarrollo y de movilización política jugaron un rol importante, pero tal como concluyó un grupo de estudio del Consejo de Seguridad Nacional el año 1970, el “apoyo público tiende a *seguir* más que a liderar el control. La mayor parte de la población rural no se compromete enérgicamente con ningún bando y acepta el gobierno de cualquiera que parezca estar ganando”.¹⁸ (Énfasis agregado.)

Aunque el logro de progresos políticos era tanto deseable como necesario para solidificar el terreno ganado por parte del gobierno, el grupo reconoció que las mejoras se alcanzaron sólo cuando “los aliados fueron claramente capaces de llevar la ventaja en la guerra librada con las fuerzas más importantes, destruyendo, dispersando o haciendo retroceder a las unidades enemigas de mayor magnitud”.¹⁹ Esto no fue sorpresa para *CORDS*, la cual dedicó lo mejor de su personal, actividades y fondos para los esfuerzos de seguridad y de inteligencia con la finalidad de proteger y ejercer control sobre la población en lugar de desarrollar programas para mejorar la situación socioeconómica. La reubicación de la población y la adopción de medidas policíacas para limitar el movimiento de las personas y bienes, contribuyeron de igual manera al debilitamiento del vietcong.

El gobierno de Vietnam del Sur habría sido mucho más fuerte si hubiese sido capaz de ganar el apoyo del pueblo por medio de la persuasión más que por la coerción; pero las condiciones políticas, sociales y de seguridad en el país hicieron problemático alcanzar tal logro. Más aun, se alcanzó tantos progresos que el gobierno del Sur

podría haber superado la insurgencia de no ser por la determinación implacable de los norvietnamitas de conquistar el Sur. Dada la actitud del Norte, Vietnam del Sur tendría que vivir o morir siempre empuñando la espada. Incluso si hubiese logrado ganar completamente el apoyo de su pueblo, Vietnam del Sur sólo podría haber sobrevivido si hubiese tenido su propio y suficiente poderío militar o el respaldo militar directo de los Estados Unidos. Sin ellos, sucumbió fácilmente ante los norvietnamitas en 1975.

Zanahorias y palos

Este breve análisis de las experiencias adquiridas por EUA en la conducción de conflictos internos ha demostrado que el gobierno y el Ejército norteamericano han empleado siempre una combinación de medidas positivas y negativas para reprimir las rebeliones. Causando gran frustración tanto a teóricos como a practicantes, la historia ha mostrado que no existe ninguna fórmula sencilla para combinar estos ingredientes esenciales pero volátiles. Más bien, la guerra de contrainsurgencia ha demostrado más que ver con el sortilegio que con la ciencia, donde cada situación ha exigido distintas proporciones de dichos ingredientes, según la naturaleza social, política, cultural y militar del conflicto.

Pese a esta realidad, las personas que escriben de la guerra de contrainsurgencia en su mayoría ponen énfasis en el extraordinario rol que juegan las consideraciones políticas en la toma de decisiones, las que en los conflictos convencionales son básicamente administrativas, técnicas o militares. Esto es entendible, pero puede llegar a ser contraproducente cuando se lleva a los extremos. Con demasiada frecuencia, se reduce la naturaleza compleja de la contrainsurgencia a lemas proclamando que las consideraciones políticas priman, que el desarrollo de las naciones es una estrategia viable para ganar las guerras y que el único camino hacia la victoria es el de ganar “los corazones y las mentes” de la población. Así como muchos clichés, estos favorecen una verdad a costa de otra.

Existen muchas razones de por qué tales lemas tienden a ocultar más que a iluminar. En primer lugar, las metáforas simplistas no expresan la realidad de que algunas diferencias políticas son irreconciliables—la cual, por supuesto, puede

explicar el por qué las partes en una disputa han recurrido a las armas en primera instancia. Tampoco ayudan a los formuladores de la política a abrirse paso por el sinnúmero de consideraciones políticas implícitas en cualquier conflicto interno. Así como las preocupaciones políticas y militares serán en ocasiones contrarias, entonces también se deberá seleccionar alternativas entre imperativos políticos opuestos.

Lemas tales como “ganar los corazones y las mentes” también pueden producir malentendidos, haciendo creer que las operaciones de contrainsurgencia son concursos de popularidad. A veces, la adopción de medidas impopulares, tales como la reubicación de civiles por parte del Ejército de EUA durante la Guerra Filipina-Estadounidense, puede resultar necesaria. Del mismo modo, la adopción de medidas plausibles, tales como la liberación de una clase previamente reprimida, pueden incitar la resistencia de las élites nacionales tradicionales, mientras promueven la implementación de reformas democráticas, como lo hizo EUA en Vietnam, puede repercutir aumentando la inestabilidad.

Además, los clichés cuyo propósito es destacar la importancia de la política, pueden crear expectativas poco realistas entre la población norteamericana, que sólo servirán para obstaculizar la capacidad del gobierno norteamericano de resolver las insurgencias con éxito. Existe la tendencia de muchos norteamericanos, por ejemplo, a creer que el capitalismo económico y la democracia política son soluciones garantizadas para la resolución de conflictos internos. Esta creencia, reflejo de nuestra cultura, siempre ha existido, pero se propagó masivamente en la década de los 60 cuando el teórico de desarrollo nacional y de contrainsurgencia Walt W. Rostrow planteó que el sediento de una vida más prospera produjo una “revolución de expectativas crecientes” que estaba induciendo a la personas a la rebelión en las áreas menos prósperas del mundo.²⁰ El Embajador Ellsworth Bunker dejó en evidencia esta filosofía cuando indicó al Primer Ministro survietnamita Nguyen Cao Ky que “el Pueblo poco a poco están aproximándose al comunismo porque son pobres. Si se regala al Pueblo todo lo que quiere—televisiones, automóviles y otras cosas—nadie se pasará al comunismo”.²¹ El discurso resultó simplista. La economía y el materialismo no

eran tan deterministas como muchos habían pensado e incluso Rostow admitió con el tiempo que “en cuanto a la conexión entre el desarrollo económico y el surgimiento de democracias políticas estables, retrospectivamente, podemos haber sido demasiado optimistas”.²²

Se han creado expectativas poco realistas, en el ámbito político, sobre el poder de generar cambios materiales. Tal como advirtió el historiador Daniel Boorstin en el año 1953, “Si dependemos de ‘la filosofía de la democracia norteamericana’, como una arma en la lucha ideológica mundial, estamos dependiendo de una arma que puede culminar siendo un fracaso”. Esto se debía a que las instituciones democráticas “se cultivan al aire libre en una clima particular y no pueden ser llevadas a todas partes en macetas”.²³ La experiencia ha demostrado la veracidad de la observación de Boorstin, puesto que muchos norteamericanos dedicados al desarrollo de naciones han presenciado con frecuencia el trasplante de instituciones norteamericanas a tierras infecundas y climas inhóspitos de países extranjeros. Los teóricos de contrainsurgencia y de desarrollo nacional han ignorado con demasiada frecuencia esta realidad y han caído en la trampa culturalmente insensible de tratar de transformar radicalmente a las sociedades extranjeras—una tarea que en el mejor de los casos es muy difícil, si es en verdad posible. Tal camino puede también ofender al mismo país que queremos ayudar, como ocurrió a menudo en Vietnam. Los líderes norteamericanos debieron haberse adherido a la advertencia del diplomático George Kennan, que observó en el año 1954 que “hasta la benevolencia, dirigida hacia un pueblo extranjero, representa una forma de intervención en sus asuntos internos y siempre recibe una acogida parcial, en el mejor de los casos”.²⁴

En las tres guerras mencionadas en este artículo, el gobierno de EUA menospreció los desafíos impuestos por las rebeliones y sobreestimó el impacto que tendrían las políticas moderadas y las acciones persuasivas para sofocarlas. El optimismo inicial cedió protagonismo con el tiempo al desencanto del público norteamericano así como a un cálculo más sensato por parte de los soldados y estadistas de la nación. Estas y otras experiencias llevaron al autor y veterano de la Guerra de Vietnam, Teniente Coronel (R)

Boyd T. Bashore, a la triste conclusión en 1968 de que los éxitos en las guerras internas “parecen haber sido logrados eficazmente, con frecuencia, por la adopción de medidas militares y policíacas integrales y no tratando de imponer la libertad con acciones endebles desde arriba hacia abajo... El pueblo de una nación bajo ataque debe aceptar la disciplina y posponer o abandonar gran parte de los derechos y privilegios que podemos apreciar mucho en nuestra democracia. Esta realidad, tan ingrata como parezca, debe ser completamente entendida. Una doctrina de contrainsurgencia que no toma en cuenta la primacía de las fuerzas militares para proporcionar seguridad está condenada al fracaso”.²⁵

La realidad, por supuesto, es que la política y la fuerza están inextricablemente vinculadas en una relación dinámica y simbiótica, y *ambas* son necesarias para ganar. El mayor desafío es el de descubrir la debida mezcla para cada situación particular—una fórmula que puede ser distinta de alguna utilizada en otro momento o lugar, incluso en el mismo conflicto. Lemas como “la política prima” son útiles si nos hacen recordar que en las operaciones de contrainsurgencia así como en todas las formas de guerra, los medios militares deben subordinarse a los fines políticos, y que la política y el arte de la persuasión juegan un rol vital para ejecutar y resolver los conflictos internos. Son menos útiles si nos llevan a la

creencia errónea de que las consideraciones políticas deben superar a las preocupaciones militares y de seguridad en todo momento, que la coerción es antitética para alcanzar el éxito o que debemos esforzarnos mucho en convertir a una sociedad que está en dificultades en un vivo retrato de la nuestra.

Hace casi cien años, el Teniente Coronel Robert L. Bullard, escribiendo sus experiencias en las Filipinas y Cuba, recordó a sus camaradas que la pacificación “no es el mero empleo de la fuerza, sino una mezcla prudente de fuerza y persuasión, de severidad y de moderación... y esta complejidad es lo que hace difícil la pacificación”.²⁶ Escribió que las políticas benevolentes diseñadas para ganar “la adhesión de los gobernados” eran esenciales. La represión por sí sola era incompatible con el carácter norteamericano. Sin embargo, las medidas coercitivas y fuertes eran igualmente necesarias, puesto que “sin ellas la pacificación es imposible”. Aunque nuestros deseos sean contrarios, la realidad, como destacó el Teniente Coronel Bullard, es que “cuando el Pueblo realmente se ha subordinado, la persuasión ha prevalecido sólo cuando ha sido respaldada por una fuerza adecuada para hacerla cumplir”.²⁷ La advertencia de Bullard no hace el enigma de la contrainsurgencia más fácil de solucionar, pero lo ignoramos por nuestra cuenta y riesgo. **MR**

NOTAS

1. W. Cameron Forbes, *The Philippine Islands*, dos libros (Nueva York: Houghton Mifflin, 1928), tomo 1, pág. 107.
2. Andrew J. Birtle, *U. S. Army Counterinsurgency and Contingency Operations Doctrine, 1860- 1941* (Washington, DC: Centro de Historia Militar del Ejército de EUA (CMH), 1998), págs. 36- 37.
3. *Ibid.*, pág. 39.
4. Richard S. Hartigan, *Lieber's Code and the Law of War* (Chicago: Precedent, 1983), pág. 48 (2ª cita), pág. 50 (1ª cita).
5. Birtle, pág. 57.
6. Departamento de la Guerra de EUA, *Correspondence Relating to the War with Spain*, dos libros (Washington, DC: Oficina de Imprenta Federal [GPO], 1902), tomo 2, pág. 859 (1ª cita); Birtle, pág. 119 (2ª cita).
7. John M. Gates, *Schoolbooks and Krags* (Westport, Connecticut: Greenwood Press, 1973), pág. 215.
8. Birtle, págs. 124- 25.
9. *Ibid.*, pág. 134.
10. Manual de Campaña del Ejército de EUA 31- 20, *Operations Against Guerrilla Forces* (Washington, DC: GPO, febrero de 1951), págs. 61, 63 (las primeras dos citas) y 64 (la última cita).
11. *Ibid.*, pág. 71.
12. *Ibid.*, pág. 72.
13. *Ibid.*, págs. 20, 61, 84-85, 99.
14. Andrew J. Birtle, *U. S. Army Counterinsurgency and Contingency Operations Doctrine, 1942- 1976* (Washington, D. C.: CMH, 2006), pág. 237.
15. Ronald H. Spector, *Advice and Support: The Early Years, 1941- 1960, United*

16. *States Army in Vietnam* (Washington, D. C.: CMH, 1983), pág. 224.
17. Departamento de Estado de EUA, *Foreign Relations of the United States, 1955- 1957, Vietnam* (Washington, DC: GPO, 1985), pág. 608.
18. Informe elaborado por la Oficina del Jefe Suplente del Estado Mayor de Operaciones Militares, marzo de 1966 “A Program for the Pacification and Long-Term Development of South Vietnam (PROVN)”, págs. 4-14, Biblioteca del Pentágono, Arlington, Virginia.
19. Informe elaborado por El Grupo de Estudio Especial de Vietnam, 13 de mayo de 1970, “The Situation in the Countryside”, 27, Carpetas de históricos, CMH.
20. *Ibid.*, págs. 10, 28- 30; Informe elaborado por el Grupo de Estudio Especial de Vietnam, 10 de enero de 1970, “The Situation in the Countryside”, pág. 2 (cita), págs. 3, 7, 89-96, Carpetas de históricos, CMH.
21. Birtle, *Counterinsurgency Doctrine, 1942- 1976*, pág. 164.
22. John DePauw y George Luz, eds., *Winning the Peace: The Strategic Implications of Military Civic Action* (Carlisle Barracks, Pensilvania: Instituto de Estudios Estratégicos, 1990), pág. 143.
23. Walt W. Rostow, *Eisenhower, Kennedy, and Foreign Aid: Ideas and Actions* (Austin: University of Texas Press, 1985), pág. 50.
24. Birtle, *Counterinsurgency Doctrine, 1942- 1976*, pág. 346.
25. *Ibid.*, pág. 349.
26. Boyd T. Bashore, “The Parallel Hierarchies”, 2ª parte, *Infantry* 58 (julio-agosto de 1968): pág. 11.
27. Robert L. Bullard, “Military Pacification”, *Journal of the Military Service Institution of the United States*, tomo 46 (enero-febrero de 1910): págs. 4- 5.
28. *Ibid.*, págs. 5 (1ª cita), 17 (2ª cita) y 18 (3ª cita).



LA LEGITIMIDAD Y LAS OPERACIONES MILITARES

Teniente Coronel James W. Hammond, Fuerzas Canadienses

Las opiniones expresadas en este artículo son propias del autor y no reflejan ninguna política o posición oficial del Gobierno de EUA, el Departamento de Defensa, ni ningunas de sus agencias.

El Teniente Coronel James W. Hammond sirve en el cargo de Comandante del Regimiento de Operaciones Especiales Canadienses en Petawawa, Ontario. Tiene experiencia operativa en Afganistán y Bosnia. Recibió su licenciatura de la Universidad de Victoria y su Maestría de la Universidad Carleton. También tiene Maestría de Estudios Estratégicos de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA.

EUA está en guerra... Nos hemos mantenido en la ofensiva contra las redes terroristas, dejando a nuestro enemigo debilitado, pero no vencido aun... La lucha contra este enemigo... ha sido difícil. Nuestro trabajo está muy lejos de haberse cumplido.

—El Presidente George W. Bush, 16 de marzo de 2006¹

AUNQUE HAN PASADO más de dos años desde que el presidente escribió estas palabras, aun tienen validez. Aun cuando EUA ha mantenido la ofensiva, el enemigo no ha sido derrotado. Sólo en Irak, EUA ha sufrido 4.000 muertos y más de 40.000 heridos han sido evacuados de este teatro de operaciones.² La gran mayoría de éstos murieron, fueron heridos, lesionados o cayeron enfermos en los años siguientes a las operaciones de combate a gran escala concluidas en mayo de 2003. En Afganistán, las bajas de la coalición están aumentando y los combatientes de Talibán son más numerosos que nunca en los últimos seis años.³ Alrededor del mundo, Al-Qaeda parece más eficaz que nunca en expandir su ideología terrorista. El ritmo de las operaciones en contra de esta amenaza pone mucha presión sobre las naciones del Occidente, ninguna más que EUA, que continúa haciendo la mayor parte de los esfuerzos. A pesar de un presupuesto que suma más de un 48% del total de los gastos militares mundiales, las Fuerzas Armadas de EUA podrían estar a punto de reventar debido a la presión prolongada. Incluso con asignaciones de fondos suplementarios autorizados por el Congreso, será muy difícil para el Departamento de Defensa (*DOD*) de EUA sostener las operaciones actuales, y estará aún menos preparado para otro desafío regional.⁴ Si sólo estamos en las primeras etapas de una “guerra larga”, como tantos sostienen, debemos aprender algunas lecciones serias, y muy pronto, o como ha dicho el presidente, nuestro trabajo estará lejos de terminar por muchos años más.

Las presiones del ambiente de seguridad actual han derivado en un movimiento para definir, analizar, entender y enfrentar estos desafíos. Aunque las evaluaciones de la guerra han sido fructíferas, todavía no han producido ninguna celebración. Un factor a favor es que oficiales con gran experiencia, tales como el General David H. Petraeus del Ejército de EUA y el Teniente General James Mattis, del Cuerpo de Infantería

FOTO: Soldados del 20º Regimiento de Infantería efectúan patrullaje a pie en las calles de Abu Syaf, Irak, 6 de agosto de 2006.
(Ejército de EUA, Cabo Sam Kilpatrick)

de Marina de EUA, han impulsado un renovado interés en los expertos de contrainsurgencia (CI) tales como David Galula, T.E. Lawrence, Robert Thompson y Frank Kitson.⁵ La búsqueda de soluciones también ha producido una profunda evaluación de los principios doctrinales claves y la reedición completa de una nueva versión de la doctrina de contrainsurgencia del Ejército y el Cuerpo de Infantería de Marina de EUA.

Entre las innovaciones importantes a la doctrina de EUA ha sido la atención prestada a la “legitimidad”, especialmente en las operaciones de contrainsurgencia. La legitimidad se ha convertido en un principio decisivo para la mayoría de los teóricos de contrainsurgencia y el conflicto en sí mismo, como sostiene Galula, una “lucha para la población”, donde “el ejercicio de poder político depende del consenso tácito o explícito de la población.”⁶ La doctrina de contrainsurgencia de EUA ahora establece claramente, “Se logra la victoria cuando la población acepta la legitimidad del gobierno y deja de apoyar a la insurgencia tanto activa como pasivamente.”⁷ De hecho, el término “legitimidad” es tan dominante que aparece 131 veces en el nuevo manual de campaña de contrainsurgencia, el *FM 3-24*. Aún más importante, la doctrina principal de operaciones de las fuerzas armadas de EUA, la Publicación Conjunta 3-0, *Joint Operations* (Operaciones Conjuntas), ha sido reformulada para incluir la legitimidad (así como los conceptos moderación y perseverancia) como “Otros Principios” junto a los nueve “Principios de la Guerra” tradicionales, en una nueva lista de 12 “Principios de las Operaciones Conjuntas.”⁸

Debemos considerar cuidadosamente el efecto potencial de este cambio, porque los principios de la guerra han sido el fundamento de las operaciones militares, en una forma u otra, desde la era del Barón Antoine de Jomini.

Cinco aspectos de la legitimidad

Ningún estado puede sobrevivir mucho tiempo exclusivamente por medio de su poder de coerción... Con el transcurrir del tiempo, el mantenimiento del orden social es negociado.

—Christopher Pierson⁹

Aunque la Publicación Conjunta *JP 3-0* introduce el concepto de la legitimidad, no lo

define. La palabra “legitimidad” proviene del latín *legitimare*, declarar legalmente; por lo tanto implica rectitud y legalidad. En la ciencia política, la legitimidad se refiere a la aceptación popular de una serie de reglas o de una autoridad. Además, a través de su consentimiento, se reconoce un deber de obediencia a esa autoridad. La legitimidad difiere de la legalidad puesto que implica que la ciudadanía respeta o acepta a la autoridad sin tomar en consideración la existencia de una justificación legal para hacerlo.¹⁰ Esta es una distinción notable, especialmente en las relaciones internacionales, donde no existe ninguna autoridad legal generalizada.¹¹ Aunque la legitimidad es un concepto complejo y polémico en la teoría política, tiene cinco aspectos importantes que afectan directamente a las operaciones militares.

Las fuentes de la legitimidad. El sociólogo alemán Max Weber concibió tres fuentes de la legitimidad: la fuente legal-racional, que disfruta la mayoría de los gobiernos en Occidente y que se basa en un marco de normas legales (p.ej. el gobierno elegido de acuerdo con un marco legal y una constitución); la autoridad tradicional, basada en las costumbres, la crianza y el origen (p.ej. la familia o clan en el poder); y la autoridad carismática, basada en el poder de la personalidad de un individuo o grupo.¹²

La importancia de la observación de Weber acerca del liderazgo carismático es obvia si se considera el estatus de Osama bin-Laden en determinados sectores de las Áreas Tribales Federalmente Administradas de Pakistán, y de hecho, las tres fuentes de legitimidad están en juego hoy tanto en Afganistán como en Irak.

La legitimidad y la obligación. La legitimidad y la obligación son dos lados de la misma moneda.¹³ Aceptar alguna autoridad como legítima sugiere, como mínimo, un grado de consentimiento por parte de la población en las acciones de esta autoridad. Esto implica además la obligación de aceptar las decisiones de esta

...la población resistirá la más mínima imposición que provenga de una autoridad que se considera ilegítima.



Fuerza Aérea de EUA, Sargento Stacy L. Pearsall

Soldados de EUA entrando por la fuerza en una casa durante una operación de cerco y búsqueda en Buhriz, Irak, 14 de marzo de 2007.

autoridad, aún cuando algunas de estas decisiones sean indeseables. La consecuencia para los gobiernos emergentes o las fuerzas militares que operan en un área es que las poblaciones locales aceptarán incluso transgresiones significativas a sus derechos y libertades si las exigencias provienen de una autoridad que se considera legítima. También puede ocurrir lo contrario, por supuesto; la población resistirá la más mínima imposición que provenga de una autoridad que se considera ilegítima.

La legitimidad y el uso de la fuerza. La capacidad de aplicar la fuerza no confiere legitimidad. Weber identificó una de las características más notables del estado como la de “una comunidad humana que reclama (con éxito) el monopolio del uso legítimo de la fuerza en un territorio dado.”¹⁴ Aunque la teoría Marxista sugirió que la amenaza subrepticia de ejercer este monopolio de violencia fue lo que mantuvo a los gobiernos capitalistas en el poder, hoy en día incluso los neo-marxistas aceptan que “sin

algún nivel de legitimidad, es difícil concebir que cualquier estado se pudiese sostener.”¹⁵ La filósofa política Hannah Arendt señaló, “Puesto que la autoridad siempre exige obediencia, a menudo se la identifica erróneamente con alguna forma de poder o violencia. Aunque la autoridad prohíbe el uso de medidas externas de coerción; dondequiera que use la fuerza, la autoridad ha fracasado... Si se debe definir la autoridad, entonces, debe ser contraria a... la fuerza.”¹⁶ Los oficiales militares entienden esto implícitamente cuando reciben órdenes para apoyar a las autoridades civiles en el territorio de EUA. El uso de la fuerza indica que la autoridad ya ha fallado en alguna medida, por lo menos para algún sector de la población. Curiosamente, los estudios de las fuerzas policíacas en EUA sugieren que un incremento de la violencia policíaca disminuye su legitimidad. De hecho, estos estudios revelan que una reducción en el uso de la fuerza policíaca produce efectos positivos en la disminución del crimen con violencia.¹⁷ Los resultados de investigaciones

adicionales sobre la legitimidad policial muestran que ésta “cambia la base sobre la cual la población decide cooperar o no con las autoridades legales” y tiene “gran influencia en el grado de adherencia de la población a la ley”; también muestra que la “imparcialidad y eficacia policiaca no son mutuamente excluyentes, sino se refuerzan una a otra.”¹⁸ En síntesis, usar la fuerza innecesaria, inapropiada o desproporcionadamente para el fin perseguido daña la legitimidad y eficacia de las fuerzas policíacas. Si este es el caso con la pacífica población de EUA, sin duda alguna la relación entre la fuerza y la legitimidad es un concepto que las fuerzas armadas deben considerar cuando operan en teatros de operaciones en el extranjero, donde la legitimidad es más frágil.

Las percepciones y la legitimidad. El cuarto aspecto de la legitimidad que debe ser entendido por los comandantes militares es que la legitimidad está relacionada con el público. Por ejemplo, una fuerza militar que opera en Irak debe preocuparse principalmente con la percepción de la población local sobre la legitimidad del gobierno iraquí. La operación

que parezca menos legítima, menos apoyo podrá esperar. Si la población considera como legítima, una operación dirigida por EUA para rastrear una célula que fabrica los dispositivos explosivos improvisados que han matado a centenares de civiles puede incitar el apoyo local. Por otra parte, la población podría considerar una operación de cerco y búsqueda en un área donde los insurgentes han herido a pocos habitantes como innecesaria y menos legítima. En la misma línea, la comunidad internacional dará menos apoyo a las acciones que se consideran arbitrarias, si la fuerza ha intervenido ilegítimamente en un territorio o ha realizado operaciones demasiado agresivas. Además, el público interno es un elemento crucial, como EUA lo aprendió durante la era de Vietnam. Al momento en que la población nacional consideró dicha guerra como ilegítima, la probabilidad de un desenlace exitoso se desvaneció. Finalmente, los soldados de la fuerza militar desplegada forman un público importante que cuestiona la legitimidad tan rigurosamente como cualquier otro sector lo puede hacer. Cuando perciben que la misión pierde la legitimidad, ya sea debido



Como fue el caso con muchas ciudad islámicas, Bagdad quedó completamente destruida por los mongoles. La teoría de la guerra justa era conocida en este entonces. Los mongoles usaron el terror en una escala masiva para controlar la población árabe.

a una acción inmoral o excesiva, recuperar la eficacia requerirá una reconstrucción integral de la confianza, lo que puede ser imposible. La obediencia forzosa, en esas circunstancias, no reemplazará nunca a la obediencia voluntaria perdida por una legitimidad desperdiciada.

Lucha por la legitimidad. Una característica final de la legitimidad es que se aplica a ambos bandos en un conflicto. Los oficiales de la coalición frecuentemente señalan que el enemigo usa a la población civil como objetivo, tortura y decapita a rehenes y rehúsa observar cualquier norma de combate. Sabemos por experiencia que todo esto es verdad, pero también debemos considerar si esta conducta es una estrategia eficaz para el enemigo en el largo plazo. El General David H. Petraeus indica, “Por último, los ataques indiscriminados de Al-Qaeda... han comenzado a cambiar masivamente la opinión pública iraquí en su contra.”¹⁹ James Fallows agrega: “Lo que han hecho es seguir la lógica terrorista de incrementar a un ritmo constante el nivel de barbarie y violencia—que ha significado violar la lógica guerrillera de atraer a la población civil a su lado... Los insurgentes han matado civiles brutalmente en forma diaria... Sin embargo, puesto que se asume que los norteamericanos también matan civiles, la crítica antiterrorista se diluye.”²⁰

Los líderes más importantes de Al-Qaeda reconocen el impacto perjudicial de la violencia para su estrategia. Según Peter Bergen, “Fue Al-Zawahiri quien escribió una carta al líder de Al-Qaeda en Irak, Abu Mousab Al-Zarqawi, sugiriéndole suavemente que contenga su costumbre de decapitar rehenes porque estaba ahuyentando a muchos musulmanes.”²¹ Otras reacciones negativas ocurrieron en el otoño del año 2005 después que detonaron bombas en Amman, Jordania y en Bali, Indonesia. En la lucha cotidiana por la legitimidad, tanto los insurgentes como los contrainsurgentes luchan en el fulcro de la relación entre la fuerza y la legitimidad.

Legitimidad estratégica y operativa

Si se considera cómo nos percibe el mundo y el tipo de crítica que hemos recibido debido a lo ocurrido en Guantánamo, Abu Ghraib y a los métodos cuestionables de detención de

prisioneros, lo creamos o no, la gente ahora está comenzando a cuestionar si seguimos fielmente nuestros altos estándares.

—Colin Powell, 2007²²

Existe poco que los líderes puedan hacer para influenciar la legitimidad de la decisión de entrar en la guerra, pero pueden enfatizar y proteger la legitimidad de las operaciones...

Antes de examinar el papel de la legitimidad en las operaciones militares en el exterior, primero debemos preguntar cómo la legitimidad de la decisión estratégica de desplegar una fuerza militar afecta a la legitimidad de la fuerza propiamente tal. La teoría tradicional de la guerra justa examina la naturaleza justa de una guerra en dos escalas: *jus ad bellum*, la naturaleza justa de la decisión de entrar en la guerra; y *jus in bello*, la justicia en la manera que las fuerzas militares hacen la guerra. Las consideraciones de *jus ad bellum* estudian si la causa de la guerra es justa, si el bien perseguido con la guerra es mayor que el mal causado por la lucha, si una autoridad legítima tomó la decisión de entrar en la guerra, si la guerra fue el último recurso, y si existe una probabilidad razonable de lograr el éxito.²³ Todas estas preguntas surgieron durante los debates sobre la decisión del Gobierno de EUA de lanzar un ataque contra Irak en 2003.²⁴

Un soldado no tiene capacidad de influir en la legitimidad de una guerra, o *legitimidad estratégica*; no debemos responsabilizarlo por la justicia de la decisión de entrar en la guerra. Un soldado sólo tiene que cumplir sus órdenes y tomar las mejores decisiones morales en las operaciones subsiguientes. Bajo el derecho internacional, un comandante militar está protegido bajo lo que Francisco de Vitoria describió hace cinco siglos como la “ignorancia invencible” para distinguir entre la justicia de la guerra en sí misma y la justicia de las acciones militares específicas que ocurren durante la guerra.²⁵ No obstante, sería una locura para un comandante militar no

entender el contexto en el cual opera, incluyendo la legitimidad percibida de su causa.

Los comandantes en el terreno a veces ven la legitimidad como el agua en un cubo. Las decisiones estratégicas y operativas afectan el volumen de agua. Si se sospecha sobre la decisión de despliegue, el comandante comienza su operación con menos agua (o ninguna). El cómo la fuerza realice la operación definirá cuán rápidamente agota el comandante su agua (o si la fuerza puede recuperar más legitimidad mediante acciones operacionalmente eficaces y moralmente justas en el terreno).

Existe poco que los líderes puedan hacer para influenciar la legitimidad de la decisión de entrar en la guerra, pero pueden enfatizar y proteger la legitimidad de las operaciones, o sea, la *legitimidad operacional*. El uso indiscriminado de la fuerza puede dañar hasta las intervenciones más legítimas. Las acciones que ocurren en el terreno deben demostrar consideraciones de *jus in bello* en términos de proporcionalidad. Sin ninguna duda, todas las operaciones militares deben distinguir claramente entre los combatientes y los no combatientes y cualquier uso de la fuerza debe ser proporcional sólo con la meta militar y evitar los daños colaterales innecesarios. Ambos conceptos son difíciles de aplicar en lo que el General Rupert Smith denominó “la guerra en medio de la población”, en la cual los combatientes no llevan uniformes y operan desde los centros poblados.²⁶ Aun así, la moderación y una aplicación focalizada de la fuerza son cruciales para mantener el apoyo de la población local y la de EUA. A continuación analizare la conducción de las recientes operaciones militares para examinar su impacto en la legitimidad operacional.

La legitimidad operacional en Irak y Afganistán

Me di cuenta ahora, mirando a Dienekes levantar el ánimo de sus tropas y atenderles, de que este era el papel de un oficial... fortalecer su valentía cuando flaqueó y controlar su furia cuando amenazó con excederse.

—Steven Pressfield, *Gates of Fire*²⁷

Las acciones de seguridad se deben equilibrar con las consideraciones sobre la legitimidad...

Limitar el uso de la fuerza, reestructurar el tipo de fuerzas empleadas y asegurar la conducción disciplinada de las fuerzas participantes pueden reforzar la legitimidad.

—La Publicación Conjunta 3-0, *Operations*²⁸

La historia de las actuales operaciones de la coalición es generalmente una historia de heroísmo, valentía y abnegación. Especialmente en las primeras etapas de la Operación *Iraqi Freedom*, hubo muchas acciones audaces que deben ocupar su lugar en la historia militar. Una de estas acciones ocurrió durante la noche del día 31 de marzo de 2003 cerca del pueblo de Haditha en la parte central-oeste de Irak. Después de una infiltración terrestre sobre terreno desconocido, la Compañía B del 3^{er} Batallón del 75^o Regimiento de *Rangers* tomó el control del objetivo *Lynx*, el que constituía un punto crítico para asegurar que el régimen de Saddam Hussein no pudiese sabotear la represa de Haditha y desencadenar un desastre humanitario en la población iraquí de los valles de los ríos Tigris y Éufrates.²⁹ Operando con un nivel adecuado, pero incompleto, de inteligencia, los *Rangers* tomaron la represa tras un tiroteo de cuatro horas. En los seis días siguientes, esta compañía de *Rangers* ligeramente armados, apoyados por controladores aéreos de la Fuerza Aérea y luego reforzados por dos tanques tipo M1 *Abrams*, rechazaron una serie de contraataques que permitieron asegurar la represa y destruir 29 tanques enemigos y más de 65 piezas de artillería, medios antiaéreos y morteros. Esta pequeña operación es buen ejemplo de las fuerzas ligeras demostrando agilidad, valentía y determinación en una causa honorable contra un enemigo numéricamente superior y respetando las reglas de enfrentamiento, así como las leyes del conflicto armado. Como tal, vale la pena recordarlo.

No obstante, sólo cuatro años después el testimonio histórico de Haditha muestra una situación muy distinta. En la imaginación pública, los acontecimientos en la represa desde hace mucho tiempo han sido eclipsados por las acciones de un pequeño grupo de soldados de EUA, que supuestamente mataron a 24 civiles iraquíes, incluyendo a mujeres y niños, durante una represalia cruenta después que muriera un cabo norteamericano en una detonación de un dispositivo explosivo improvisado (*IED*) el día 19

de noviembre de 2005.³⁰ El comunicado de prensa inicial sobre el incidente dio una explicación adecuada a las expectativas del personal militar: “Un Marine norteamericano junto con 15 civiles murieron ayer en la detonación de una bomba colocada en una calle de Haditha. Inmediatamente después de la explosión, un grupo armado atacó al convoy con fuego de armas de pequeño calibre. Soldados del Ejército iraquí y Marines [de EUA] respondieron a los disparos, dando muerte a ocho insurgentes e hiriendo a otro.”³¹ Una organización de derechos humanos en Irak comenzó a investigar casi inmediatamente, pero no fue hasta que la revista *Time* consiguió un vídeo en enero del año 2006 y luego lo entregó a las autoridades de EUA para conocer su posición, que el Gobierno de EUA comenzó su propia investigación militar de gran escala.³²

Las pruebas son irrefutables. El vídeo muestra paredes salpicadas de sangre dentro de los dormitorios de una familia; había testimonios de un sobreviviente cuya familia (salvo un hermano) murió en pijamas en sus dormitorios; aun cuando murieron algunos varones adultos, muchos de los muertos eran mujeres y niños cuyas edades iban de los 2 a los 14 años de edad. No existía ninguna evidencia de fragmentos de bombas en los cadáveres y ningún indicio de un tiroteo fuera de las casas. El director del hospital cercano declaró que “no hubo lesiones causadas por metralla... La mayoría de las víctimas recibió disparos en el pecho y la cabeza—a corta distancia.”³³ Indudablemente, algo muy malo ocurrió en Haditha.

Aunque el proceso jurídico presentado contra los asesinos acusados demostrará la resolución del Gobierno de EUA para aplicar los valores de este país así como el imperio de la ley a sus propios ciudadanos, no abordará por sí solo las implicancias más amplias del incidente. Pueden existir criminales en cualquier fuerza militar, pero los asesinatos en Haditha exigen una autoevaluación más radical para una fuerza militar que se dedica a fomentar la seguridad, el imperio de la ley y la protección de los inocentes. Cuando mueren civiles inocentes en las operaciones humanitarias, de estabilización o de combate, debemos examinar las cuestiones difíciles. ¿Cómo soldados altamente adiestrados, disciplinados y selectos pudieron cometer una acción como

esta? ¿Por qué pasaron cuatro meses antes de que las autoridades descubrieran e investigaran la naturaleza criminal de esta acción? ¿Por qué la cadena de mando no pidió más información en los días inmediatamente posteriores a estas acciones?

Algunos sugieren que las actitudes manifestadas hacia los civiles iraquíes en los casos mencionados son simplemente la punta del iceberg.

Para contestar a estas preguntas, el General de División Eldon A. Bargewell examinó extensamente los asuntos relacionados con la matanza. Su informe, presentado en junio de 2006, se centró en la información relacionada al incidente, así como en el clima de mando del Cuerpo de Infantería de Marina en Irak occidental.³⁴ Aunque el Informe Bargewell no encontró ninguna prueba de un esfuerzo deliberado más allá del nivel de escuadra para encubrir el escándalo, sí descubrió la complicidad en los niveles desde pelotón hasta división para ignorar los indicativos de serias violaciones a la ética militar y “una falta de voluntad, cercana a la negación completa, por parte del comandante del batallón de examinar una acción que podría ser dañina para él y sus Marines.”³⁵ El Cuerpo de Infantería de Marina destituyó al comandante del batallón y otros tres oficiales de sus cargos y los acusaron de violación de una orden legítima, incumplimiento del deber militar y de hacer una declaración falsa.

Estas fallas, así como las matanzas mismas, son acciones individuales de comisión u omisión, y por lo tanto Bargewell podía enfrentarlas en forma individual, pero descubrió un problema sistémico en relación con la actitud colectiva de la cadena de mando:

Todos los niveles de mando solían considerar las bajas civiles, aun en números considerables, como rutinarias y el resultado natural de la táctica insurgente... Las declaraciones hechas por la cadena de mando durante las entrevistas de esta investigación... sugieren que las vidas de civiles iraquíes no valen tanto como las vidas

[de los soldados] norteamericanos, sus muertes sólo son el costo de la guerra, y que los Marines tienen que ‘cumplir la misión’ a toda costa. Estos comentarios podían insensibilizar a los Marines sobre la preocupación por la población iraquí y clasificarlos a todos como enemigos, aun cuando éstos no fuesen combatientes.³⁶

Bargewell señaló además que el comandante del equipo de combate del regimiento “expresó sólo una preocupación moderada sobre las potenciales consecuencias negativas asociadas con las matanzas indiscriminadas basado en su declaración de que los iraquíes e insurgentes respetan más la fuerza y el poder que la rectitud moral.”³⁷ Aunque Bargewell no sugiere que la cadena de mando toleró directamente alguna de las acciones en Haditha, informó sobre una falla en el clima de comando en la 2ª División de Marines de ese entonces.

Como un incidente aislado, Haditha es una tragedia y potencialmente un crimen que opaca la reputación de todos los que sirven a su país. Fue el punto culminante de varios factores, desencadenados por la muerte de un Marine norteamericano a causa de un *IED* y estimulado por las tensiones de las operaciones y un clima de comando que parece haber tolerado implícitamente la actitud de que hay una diferencia entre los civiles iraquíes y los norteamericanos y como resultado son sospechosos. Sin embargo, el problema real es que lo que pasó en Haditha no fue un caso aislado.

El 26 de abril de 2006, un grupo de Marines de EUA supuestamente hizo salir de su casa a Hashim Ibrahim Awad, un minusválido y padre de 11 niños, lo golpearon y luego lo mataron a balazos. Las autoridades presentaron cargos contra siete Marines y un médico naval por crímenes tales como asesinato, secuestro, conspiración, hacer falsas declaraciones oficiales y robo.³⁸ De nuevo, este caso es indudablemente una acción criminal, tal vez como sugieren otros, una acción perpetrada por unos “maleantes” que no refleja la conducta de la gran mayoría de los soldados de la coalición en Irak.

No obstante, tal como otros casos similares, es el resultado de múltiples factores, incluyendo un clima de comando que toleró el maltrato de civiles iraquíes o como mínimo, no fue capaz de imponer a sus integrantes los valores elementales del Cuerpo de Infantería de Marina.³⁹ Mientras se recolectaban pruebas, encontraron otros asaltos no relacionados, unas semanas previas al asesinato de Awad.⁴⁰ En un caso en particular, el Teniente Segundo Nathan P. Phan supuestamente golpeó, estranguló y amenazó a detenidos en Hamdani anteriormente en 2006. Phan confesó haber ordenado a sus tropas estrangular a un detenido porque pensó que era necesario para recolectar información de presuntos insurgentes. También puso una pistola en la boca de otro detenido para asustarlo. En una reveladora confesión no comprobada y con la finalidad de justificar el asalto, el abogado de Phan declaró que “la información recolectada [por Phan] sobre

estos terroristas era muy importante y valiosa para salvar la vida de Marines.”⁴¹ No sólo es imposible de verificar esta justificación, sino también estas acciones son contrarias al Código de Justicia Militar, *The Law of Land Warfare* [La Ley de Guerra Terrestre], Manual de Campaña 27-10, los Convenios de Ginebra y la Haya, la Constitución de EUA que los oficiales juran defender, y, notablemente, los valores principales del Cuerpo de Infantería de Marina. Este tipo de acciones proporcionó un ejemplo de liderazgo a los subalternos que tendría trágicas consecuencias para todos los involucrados.



AP Photo/Pedro Martínez Monsivais

Un manifestante vestido como detenido de Abu Ghraib frente a la Casa Blanca en una marcha contra la guerra en Irak, 26 de septiembre de 2005.

Algunos sugieren que las actitudes manifestadas hacia los civiles iraquíes en los casos mencionados son simplemente la punta del iceberg. En su libro *Assassin's Gate*, George Packer describe la detención de dos presuntos insurgentes en un aeródromo norteamericano en Irak. Después de haber presenciado el abuso verbal dirigido a dos detenidos, Packer escribió, “No fue Abu Ghraib, sólo la monstruosidad de un joven aburrido y probablemente sádico en una posición temporal de poder. Pero salí del aeropuerto... con una impresión inquietante. Había echado un vistazo a la cara oculta de la ocupación; tenían que existir más casos.”⁴² Aunque puede ser que los dos detenidos eran insurgentes, el manejo poco profesional que observó Packer no hizo nada para lograr la cooperación ni un cambio en los detenidos. Estas acciones simplemente aumentaron su desprecio por EUA y sus Fuerzas Armadas.

Thomas Ricks proporciona más pruebas de las actitudes de los soldados y líderes norteamericanos hacia la población iraquí. A principios del año 2004, un comandante de brigada supuestamente dijo a un oficial de asuntos civiles que sus fuerzas estaban en Irak para “matar al enemigo, no ganar sus corazones y mentes,” mientras su comandante de división escribía con posterioridad, “Casi todas las noches lanzábamos fuegos de H e I [hostigamiento e interdicción], lo que yo denomino el contra-fuego ‘proactivo’... la artillería juega un papel importante en la contrainsurgencia.”⁴³ Un oficial de operaciones psicológicas informó, “La 4ª División de Infantería provocó la insurgencia... los soldados llegaban de Faluya, colocaban una posición al lado de un caserío, disparaban una granada de mortero y se iban. Además, la 4ª DI reaccionaba con fuego de contrabatería. El Comandante General de la 4ª DI alentaba esta actitud. Eran inconformistas.” Otro oficial norteamericano dijo, “Yo presencié tantos casos de abuso e intimidación de civiles. No podía dar crédito a mis ojos.”⁴⁴

Aunque la mayoría de los incidentes que perjudicaron la legitimidad militar de EUA han ocurrido en Irak, también hemos tenido problemas en las operaciones en Afganistán. El día 4 de marzo de 2007, un elemento de una compañía de operaciones especiales recientemente formada del Cuerpo de Infantería de Marina estaba

patrullando en la provincia de Nangahar en el este de Afganistán cuando un suicida con una bomba en una furgoneta lo emboscó. Una investigación preliminar reveló que los Marines comenzaron concentrando su fuego en no menos de seis lugares, varias millas más lejos de donde ocurrió la emboscada. Según el borrador inicial obtenido

Los soldados deben aprender que reforzar la legitimidad es una misión central para todas las fuerzas de combate.

por el *Washington Post*, efectuaron disparos contra vehículos estacionados, transeúntes y otros que fueron “exclusivamente civiles por naturaleza” que no habían hecho “ningún tipo de provocación ni comportamiento amenazante.”⁴⁵ El Comando Central de EUA rápidamente ordenó el repliegue de esta compañía de Afganistán, y el Comando de Operaciones Especiales del Cuerpo de Infantería destituyó al jefe de la compañía y al suboficial de mayor jerarquía.⁴⁶

Aunque se puede sostener que la legitimidad estratégica en Afganistán fue más convincente que en Irak, ambos teatros de operaciones han experimentado variados niveles de éxito en la mantención de la legitimidad operacional. La reacción a las acciones de los Marines en la provincia de Nangahar, como era de esperar, fue hostil en el ámbito local, donde se observaron fuertes sentimientos anti-coalición, pero la reacción nacional fue bastante callada. En Irak, donde desde el principio la legitimidad estratégica de EUA fue débil, superar estos casos ha sido difícil. Los esfuerzos para reforzar la legitimidad de EUA mediante las operaciones humanitarias y de reconstrucción no han salido bien, y las revelaciones espantosas de Abu Ghraib exacerbaron la situación.

La gestión de los detenidos ha hecho más daño a la legitimidad estratégica y operacional en los últimos años que cualquier otro asunto. La opinión pública en EUA y en el mundo ha sido extremadamente crítica sobre el manejo de los detenidos desde que Seymour Hersh dio a conocer la historia de las fotos de Abu Ghraib en abril de 2004.⁴⁷ La ola de protestas y manifestaciones

A los soldados les gusta derribar puertas. Esto les da una inyección de adrenalina, una sensación de realización y mata el aburrimiento. Desafortunadamente, también crea nuevos enemigos.

provocadas en mayo de 2005 después que *Newsweek* reportó que había sido maltratado el Corán en la Base Naval de Guantánamo demuestra que las repercusiones del abuso van mucho más allá que los asuntos de disciplina militar interna.⁴⁸ El Informe Schlesinger, publicado en agosto de 2004, presentó pruebas irrefutables acerca de los fracasos de política, mando y disciplina que contribuyó al nivel escandaloso de abusos que ocurrieron con los detenidos.⁴⁹ El día 6 de mayo de 2005, a través de un informe al Comité Contra la Tortura de la ONU, EUA formalmente explicó a la comunidad internacional los resultados de las investigaciones de nueve casos de abuso de detenidos y dijo que estaba trabajando en alrededor de 300 recomendaciones para mejorar el manejo, las responsabilidades, investigaciones, supervisión y coordinación de los detenidos.⁵⁰ Actualmente, son bien conocidos todos los asuntos relacionados con los detenidos, y el impacto que éstos han tenido en la legitimidad de EUA ha sido tremendo. El jeque Mahoma Bashir resumió las frustraciones iraquíes en las oraciones del viernes en Um al-Oura, en Bagdad, el 11 de junio de 2004:

“La libertad en este país no nos pertenece. Es la libertad de los soldados de ocupación para hacer lo que ellos quieren... el abuso de mujeres, niños y los ancianos que detienen en forma indiscriminada y sin culpabilidad. Nadie les puede preguntar lo que hacen porque ellos están protegidos por su libertad... Nadie puede castigarlos.”⁵¹

El impacto real de Abu Ghraib, Haditha, Hamdani y otros actos que erosiona la legitimidad no constituye sólo una reducción en la cooperación local para nuestros esfuerzos, la censura de la comunidad internacional y la desaparición del apoyo interno en EUA para las operaciones. El verdadero impacto es fortalecer al enemigo. David Gompert, investigador de la corporación RAND, ha sugerido que la “violencia negligente en la contrainsurgencia, las detenciones indiscriminadas, las detenciones no judiciales e interrogaciones brutales pueden destruir la legitimidad del poder gobernante, validar la propaganda yihadista, legitimar el terrorismo y producir nuevos mártires.”⁵² Desde enero hasta septiembre de 2006, el índice de iraquíes que estaban de acuerdo con los ataques contra las



Fuerza Aérea de EUA, Sargento Jason T. Bailey

Un tanque M1A1 Abrams impone la prohibición de “caminar, parar, vender, merodear” y autoriza el uso de fuerza letal por parte de las fuerzas de EUA en una zona cerca de Bagdad, 7 de diciembre de 2007.

fuerzas de EUA subió de un 47% a un 61%. Entre la población sunita, los que respaldaban los ataques contra las tropas de EUA han disminuido significativamente de su punto más alto de un 92% sólo debido a que los comandantes de las fuerzas de EUA bajo el mando del General Petraeus finalmente comprendieron la situación.⁵³ Basado en los resultados de las encuestas de opinión pública, Gompert señala, “Cuando más de un tercio de los musulmanes norteamericanos—reconocidos por su moderación—piensan que su gobierno está en una ‘guerra contra el Islam’, se puede entender la dificultad de persuadir a los musulmanes en el extranjero que este no es el caso.”⁵⁴

Restablecer la legitimidad

La acción militar puede abordar los síntomas producidos por una pérdida de legitimidad. En algunos casos, puede eliminar un gran número de insurgentes. No obstante, el éxito en la forma de una paz duradera requiere la restauración de la legitimidad, la cual... requiere el empleo de todos los instrumentos de poder nacional. Un esfuerzo de contrainsurgencia no puede lograr ningún éxito duradero sin el logro de legitimidad por parte de la nación anfitriona.

—FM 3-24, *Counterinsurgency*⁵⁵

Restablecer la legitimidad norteamericana para las operaciones actuales requerirá un esfuerzo multi-agencial de largo plazo a nivel estratégico y operacional, pero ya existen indicios de que vale la pena realizarlos.

En primer lugar, aunque la legitimidad de EUA en Irak continúa débil, el apoyo musulmán para los talibanes o al enfoque de Al-Qaeda, según las encuestas, es menor de un 10%. Como dice un observador, “Hay mucha gente que quisiera que Bin-Laden y Zarqawi dañara a EUA. Pero no quieren que Bin-Laden eduque a sus niños.”⁵⁶ Aunque no hemos ganado la guerra, estamos lejos de perderla. Mejorar la legitimidad percibida del Gobierno de Irak y las iniciativas dirigidas por EUA en este país salvará vidas iraquíes y de la coalición, así como servir para minar los esfuerzos de reclutamiento de los insurgentes y de Al-Qaeda.

La segunda muestra de optimismo es el esfuerzo genuino que estamos realizando

para rectificar la situación. Ya sea mediante la determinación de actuar con justicia ante el mal, la revisión completa de la doctrina, o la elección de comandantes con amplia experiencias en las operaciones de contrainsurgencia, las Fuerzas Armadas de EUA han dado los primeros pasos para reconocer y corregir el problema. Para completar el proceso, existen seis estrategias importantes que son requisitos indispensables para triunfar.

Establecer una lista realmente integrada de principios de las operaciones conjuntas. Los cambios recientes en la doctrina de EUA han modificado los principios de las operaciones militares de no guerra—legitimidad, autodominio y perseverancia—como “otros principios” y los han subordinado a los tradicionales principios de la guerra, sugiriendo que no se debe considerar la legitimidad hasta un momento mágico en el que llega la hora de reemplazar un grupo de principios por otro. La insinuación de que un cambio de mentalidad ocurrirá espontáneamente trae a la memoria los comentarios hechos por un oficial cuando el 3^{er} Regimiento de Caballería Blindada llegó a Irak el 2003: “Su actitud, en términos de las reglas de enfrentamiento, me indicaron que no habían hecho la transición desde las operaciones de combate a las de estabilidad.”⁵⁷ Los oficiales no pueden comenzar a pensar en la legitimidad, la moderación y la perseverancia en la Fase IV. En las operaciones de combate modernas, debemos considerar estos principios mucho antes de que comience la Fase IV. Una actitud que todavía considere el combate de alta intensidad como el único trabajo serio para los soldados producirá confusión. Servir a la Nación puede tomar varias formas, todas de estas requieren el profesionalismo y la observancia de los principios centrales, entre los cuales se debe incluir urgentemente a la legitimidad. Los soldados deben aprender que reforzar la legitimidad es una misión central para todas las fuerzas de combate.

Reconocer que los oficiales profesionales son los custodios de la legitimidad. La decisión del gobierno de aprobar métodos de interrogación más duros pudo haber generado algunos datos valiosos de inteligencia, pero su impacto negativo ha sobrepasado cualquier ganancia obtenida. Muchos, especialmente en

el servicio de procuraduría militar, vieron una crisis inminente, pero fueron marginados por los asesores no militares que sugirieron que “el nuevo paradigma dejó obsoletos los Convenios de Ginebra” y “dejó inservibles algunas de sus disposiciones.”⁵⁸ No obstante, la realidad fue que los oficiales superiores pidieron, aceptaron e implementaron estas nuevas disposiciones, frecuentemente sin la supervisión suficiente dados los riesgos involucrados. Los oficiales de más alta jerarquía deben considerar la legitimidad de largo plazo de su organización cuando exijan o implementen estas medidas extraordinarias.

Declare lo no declarado en términos claros. Los líderes en todos los niveles deben reconocer que podrían haber prevenido muchas acciones que erosionaron la legitimidad si no hubiese existido la aprobación tácita que las tropas asumían de sus líderes para que éstas ocurrieran. El mal ejemplo de liderazgo demostrado por el Teniente Segundo Phan en Hamdani refleja una actitud de justificación implícita. La observación en el Informe Schlesinger de que los “líderes transmitieron un sentido de aprobación tácita a los comportamientos abusivos hacia los prisioneros” expresa en palabras lo que muchos soldados podían percibir—un clima de comando donde el autocontrol no era una clara preocupación. Los comentarios sobre la negligencia en el Informe Bargewell sobre las acciones en Haditha también refuerzan las conclusiones de que los líderes en todos los niveles sin duda alguna fallaron en determinar la importancia de la legitimidad en el concepto de la operación.⁵⁹

Considerar el impacto de una operación táctica sobre la legitimidad. A los soldados les gusta derribar puertas. Esto les da una inyección de adrenalina, una sensación de realización y mata el aburrimiento. Desafortunadamente, también crea nuevos enemigos. La información irrefutable debe impulsar las operaciones de cerco y búsqueda, así como las detenciones de noche. Si la policía local puede lograr el mismo efecto tocando el timbre la mañana siguiente, ¿debemos usar un pelotón para entrar forzosamente? ¿Podemos dejar al delincuente menor a un lado hasta atrapar al jefe de su organización para asegurar que la población

entienda nuestra intención? ¿Podemos usar las fuerzas de operaciones especiales (FF.EE.) en contra de este blanco? ¿Se concentran demasiado las FF.EE. en las misiones de acción directa en lugar de usar métodos más sutiles para lograr el éxito? Como el estado mayor emplea los juegos de guerra para estudiar todas las opciones, debe considerar los resultados de largo plazo de las acciones tácticas.

Aprender una lección de la historia norteamericana. A medida que las fuerzas policiales incrementaron su nivel de profesionalismo en EUA, aprendieron muchas lecciones duras acerca de la legitimidad. En el año 1965, dos años antes de los peores disturbios en la historia de la ciudad de Detroit, el Jefe de Policía de Detroit George Edwards escribió lo siguiente: “Aunque las fuerzas policíacas locales [blancas] se consideran normalmente servidores públicos con la responsabilidad de mantener la ley y orden, suelen minimizar esta actitud cuando patrullan las áreas pobladas con gran número de ciudadanos negros. En estas áreas, ellos tienden a pensar que cada persona en las calles es un posible criminal o enemigo, y con demasiada frecuencia dicha actitud es recíproca... ésta ha sido la causa principal de todos los disturbios raciales recientes.”⁶⁰

La tendencia de ver a la mayor parte de la ciudadanía como posibles enemigos es frecuentemente, por defecto, la actitud de las fuerzas de la coalición. Aunque ningún soldado debe ser ingenuo, la suposición de que la mayor parte de la gente en las calles sólo quiere avanzar pacíficamente en la vida es probablemente la correcta. El respeto que los soldados muestren hacia estos ciudadanos debe ser igual al respeto que muestran al pueblo norteamericano en una crisis interna.

Reconocer que la legitimidad en una sola operación es influyente y duradera. La legitimidad de EUA en Irak afecta cómo la gente de Afganistán, Yemen y las Islas Filipinas perciben las operaciones de EUA. Las revelaciones acerca de Abu Ghraib tuvieron un impacto directo en las actitudes alrededor del mundo. El éxito de EUA para recuperar la legitimidad en Irak tendrá un efecto en algunas operaciones futuras en otra región del mundo. Una sola operación tendrá un efecto

en todas las operaciones futuras en la región porque la memoria local suele perdurar más que la memoria institucional de las fuerzas desplegadas. En 1979, la ira de los estudiantes iraníes que tomaron a 54 ciudadanos del “Gran Satanás” como rehenes sorprendió a EUA. De hecho, una opinión de largo plazo sobre la legitimidad de EUA en la región influyó a los estudiantes iraníes que usaron la frase. Desde el punto de vista local, la captura de rehenes fue una forma de asegurarse contra una repetición de la intervención clandestina de EUA de 1953 que derrocó al primer ministro popular en favor del autoritario y pro-EUA Cha.⁶¹ La reputación que se establezca hoy en una región tendrá efectos de segundo y tercer orden en el futuro.

Conclusión

*Debemos considerar que seremos una ciudad en una colina. Los ojos de todo el mundo nos están mirando.*⁶²

—John Winthrop, 1630

Para lograr éxitos a largo plazo, EUA debe realizar todas las operaciones militares teniendo presente el concepto de la legitimidad. Aunque los oficiales militares tienen que jugar la mano que les de la suerte en geopolítica, pueden influir sobre como la población considera sus acciones en el terreno. Una influencia positiva requiere de una fuerza integrada que comprende la importancia de la legitimidad. El objetivo puede ser el primer principio en todas las operaciones, pero la legitimidad es el segundo. **MR**

NOTAS

1. Presidente George W. Bush, *The National Security Strategy of the United States of America*, Washington, DC: La Casa Blanca, 16 de marzo de 2006, Introducción, 1, www.whitehouse.gov/nsc/nss/2006/nss2006.pdf.

2. Cifras oficiales de bajas del Departamento de Defensa se pueden conseguir en www.defenselink.mil/news/casualty.pdf. La referencia más útil para el total de bajas de la coalición e iraquíes (provisional) es el sitio icasualties.org/oif/.

3. Sin incluir las fuerzas pakistaníes o afganas, había 191 muertos en la coalición en 2006, una cifra superior a los 12 que murieron en 2001 y los 68 en 2002. Los mencionados sitios cibernéticos dan cifras actualizadas. Para las cifras del Departamento de Defensa, véase www.defenselink.mil/news/casualty.pdf. Un reportaje más extenso de las bajas de la coalición se encuentra en www.icasualties.org/oif/.

4. Aunque hay mucha discusión de lo que constituye un desembolso militar, la cifra de 48% viene del *Stockholm International Peace Research Institute's Yearbook 2006: Armaments, Disarmament and International Security*, (Oxford, Reino Unido: Oxford University Press, 2006), capítulo 8. Extractos disponibles en <http://yearbook2006.sipri.org/chap8/chap8>. EUA ha cargado con un gran peso. Si esto fuera un presupuesto de defensa nacional, la solicitud suplementaria por sí sola (además de la petición del Departamento de Defensa) sería el segundo presupuesto de defensa nacional más grande del mundo (aproximadamente US\$ 30 billones más de lo de China). Para más información sobre solicitudes presupuestarias, véase www.whitehouse.gov/infocus/budget/BudgetFY2008.pdf.

5. Existen demasiadas referencias sobre la contrainsurgencia para proporcionar una lista completa aquí. Se pueden hallar referencias bibliográficas completas en el sitio cibernético de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA en http://www-cgsc.army.mil/carl/resources/biblio/CAC_counterinsurgency.asp o en la revista muy útil *Small Wars Journal* website en <http://smallwarsjournal.com/reading-list/>.

6. Las citas son de David Galula, *Counterinsurgency Warfare: Theory and Practice* (Nueva York: Praeger, 1964), pág. 8.

7. El Manual de Campaña (*Field Manual - FM*) del Ejército de EUA 3-24 *Counterinsurgency* (Washington, DC: Oficina de Imprenta Federal [U.S. Government Printing Office - GPO], 15 de diciembre de 2006), pág. 1-3. El cuerpo de Infantería de Marina publicó la misma información en *Marine Corps Warfighting Publication 3-33.5*, <http://usacac.army.mil/cac/repository/materials/coin-fm3-24.pdf>.

8. Los principios de la guerra son objetivo, ofensiva, masa, economía de fuerza, maniobra, unidad de mando, seguridad, sorpresa y simplicidad. Véase *U.S. Joint Chiefs of Staff, Joint Publication 3-0, Joint Operations*, 17 de septiembre de 2006, www.dtic.mil/doctrine/jel/new_pubs/jp3_0.pdf. La Publicación Conjunta (*Joint Publication - JP*) 3-0 sacó la nueva lista de “otros principios” directamente de la doctrina anterior encontrada bajo el nombre de “Operaciones de No Guerra.” Véase U.S. JCS, *Joint Publication (JP) 3-07, Joint Doctrine for Military Operations Other than War* del Estado Mayor Conjunto de EUA, 16 de junio de 1995, disponible en www.dtic.mil/doctrine/jel/new_pubs/jp3_07.pdf. El hecho de que la JP 3-07 se refiere a estos principios como otros principios como “Específicos para las Operaciones Militares de No Guerra” sugiere que en el pensamiento militar de EUA hasta muy recientemente, los conceptos como autocontrol, legitimidad y perseverancia no formaron parte del pensamiento doctrinal mayoritario. Fíjese que en la JP 3-07 ya no existe. Otra terminología similar apareció en la doctrina previa del Ejército

de EUA, el FM 100-5 y el FM 100-20.

9. Christopher Pierson, *The Modern State* (Londres: Routledge, 1996), pág. 22.

10. Para discusiones de la legitimidad como un concepto político, véase Andrew Heywood, *Key Concepts in Politics* (Nueva York: St Martin's Press, 2000), págs. 29-30; David Held, *Political Theory and the Modern State: Essays on State, Power and Democracy* (Cambridge, Massachusetts: Polity Press, 1989), págs. 99—157; y John Hoffman, *Beyond the State* (Cambridge: Polity Press, 1995).

11. Buen ejemplo de esto fue la decisión de la OTAN de llevar a cabo las operaciones en Kosovo en el año 1999. Aunque sigue el debate sobre la legalidad de esta operación (puesto que no había ninguna resolución formal del Consejo de Seguridad de la ONU), basado en las encuestas, la mayoría de las poblaciones de las naciones-miembros de la OTAN lo consideró en términos generales como una aplicación legítima de la fuerza.

12. Max Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, (Nueva York: The Free Press, 1964), págs. 124-32; véase también *Basic Concepts in Sociology, Part IV Social Order* disponible en www.ne.jp/asahi/moriyuki/abukuma/weber/method/basic/basic_concept_frame.html.

13. Larry Johnston, *Politics: An Introduction to the Modern Democratic State*, (Peterborough, Ontario: Broadview Press, 1997), pág. 24.

14. Max Weber, citado en Pierson, pág. 22.

15. *Ibid.*, págs. 22-23.

16. Hannah Arendt, *Between Past and Future: Eight Exercises in Political Thought*, 4ª edición, revisada (Nueva York: Penguin Books, 1983), págs. 92-3, citada en Jean-Marc Coicaud, *Legitimacy and Politics: A contribution to the study of political right and political responsibility*, traductor, David Ames Curtis (Cambridge: Cambridge University Press, 2002).

17. Las experiencias del Jefe De la Policía de Miami John Timoney son de interés especial. Como un nuevo integrante del Departamento de Policía de Nueva York, Timoney examina las tasas de los incidentes en los cuales la policía había usado de sus armas de fuego en la ciudad de Nueva York en el año 1972 y señaló que cuando se imponía una política para restringir el uso de armas de fuego, estos incidentes disminuyeron inmediatamente a un 50%. En el año 1985, el total de personas que murieron a manos de la policía disminuyó de 90 a 12 y el número de policías que murieron disminuyó de 12 a 0. Como Jefe de Policía en la ciudad de Miami, impuso restricciones parecidas las que provocaron una reducción significativa del uso de armas de fuego (desde un promedio de 12 incidentes en los cuales la policía había usado sus armas de fuego y 2,8 individuos muertos por la policía cada año antes de que asumiera su cargo hasta menos de dos incidentes cada año y sólo dos muertos en sus cuatro años de servicio en esta posición). Aún más importante, estas reformas tenían un efecto positivo en el nivel de crimen en Miami, incluyendo una gran reducción de la tasa de homicidios. Véase Elsa Walsh, “Miami Blue: The Testing of a Top Cop,” *The New Yorker*, 5 de marzo de 2007, pág. 47.

18. Todas las citas vienen de un resumen útil de investigación en Wesley Skogan y Kathleen Frydl, editores, *Fairness and Effectiveness in Policing: The Evidence, Report of the National Research Council Committee to Review Research on Police Policy and Practices* (Washington, DC: The National Academies Press, 2004), págs. 18-19 y 304-6.

19. El General David H. Petraeus, "Commanding General's Letter about Values," *Multi-National Force—Iraq Website*, 10 de mayo de 2007, www.mnf-iraq.com/images/stories/CGs_Corner/values_message_%2810_may_07%29.pdf.
20. James Fallows, "Declaring Victory," *The Atlantic Monthly*, Volumen 298, Nro. 2, septiembre de 2006, www.theatlantic.com/doc/200609/fallows_victory.
21. Peter Bergen, "Ayman Al-Zawahiri," en *Time Magazine*, domingo, 30 de abril de 2006, www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1187180,00.html y en www.peterbergen.com/bergen/articles/details.aspx?id=259. En la misma línea, Fallows continúa sosteniendo: "Las encuestas de Telhami, parecidas a las de la Encuesta Pew de Actitudes Globales, demuestran un incremento de hostilidad hacia EUA—pero ninguna oleada de entusiasmos por la vida fundamentalista de estilo Talibán... 'Hay mucha gente que quisiera que Bin-Laden y Zarqawi hiciera daño a EUA. Pero no quiere que Bin-Laden controle a sus niños.' Sus encuestas preguntaron a los encuestados identificar un aspecto de al-Qaeda con el que más simpatizaron. Sólo un 6% de los individuos que respondieron al cuestionario escogió el respaldo de Al Qaeda a un estado islámico puritano." Fallows, *Ibid.*
22. Citado en <http://projects.washingtonpost.com/staff/email/karen+deyoung+and+peter+baker>. "Bush Detainee Plan Adds to World Doubts of U.S., Powell Says," *Washington Post*, 19 de septiembre de 2006, pág. A04, www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2006/09/18/AR2006091801414.html?referrer=email.
23. Mientras existen muchas referencias en la Teoría de la Guerra Justa, un buen texto introductorio es Paul Christopher, *The Ethics of War and Peace: An Introduction to Legal and Moral Issues*, 3ª Edición. (Upper Saddle River, Nueva Jersey: Pearson Prentice Hall, 2004).
24. Muchos sostienen que la decisión de entrar en la Guerra era en gran parte preconcebida y que las presentaciones al Consejo de Seguridad o la búsqueda de más información acerca de las armas de destrucción masiva en Irak simplemente eran esfuerzos para ganar legitimidad para una decisión ya tomada. Véase Bob Woodward, *Plan of Attack* (Nueva York: Simon and Schuster, 2004).
25. Véase Paul Christopher, Capítulo 4.
26. Rupert Smith, *The Utility of Force: The Art of War in the Modern World*, (Londres: Penguin Books, 2006), págs. 16-17.
27. Citado en anónimo (el Cuerpo Docente del Curso de Oficiales de Infantería, La Escuela Básica), "A Question of Moral Authority: Understanding the Fighter/Leader Concept," *The Marine Corps Gazette*, mayo de 2006, págs. 64-5. De Steven Pressfield, *The Gates of Fire* (Nueva York: Doubleday, 1998), pág. 112.
28. Publicación Conjunta JP 3-0, Anexo A, pág. A-4.
29. Para la descripción de los *Rangers* de estas operaciones, véase James Schroeder, "The Rangers Take Hadithah Dam," *Veritas* (invierno de 2005): págs. 55-60, y Mir Bahmanyar, *Shadow Warriors: A History of the U.S. Army Rangers* (Nueva York: Osprey, 2005), págs. 248-53. Este último tiene diapositivas PowerPoint® de la presentación del concepto de las operaciones. Una visión general que da el contexto operativo para las operaciones aparece en Michael R. Gorden y el General Bernard E. Trainor, *Cobra II: The Inside Story of the Invasion and Occupation of Iraq*, (Nueva York: Pantheon books, 2006), págs. 331-35.
30. Martin Asser, "What happened at Haditha?" *BBC News Report*, 21 de diciembre de 2006, http://news.bbc.co.uk/1/hi/world/middle_east/5033648.stm. Un resumen útil con referencias también está disponible en *Wikipedia.org* bajo el título de "Haditha Killings," http://en.wikipedia.org/Haditha_massacre.htm.
31. Véase Tim McGirk, "Collateral Damage or Civilian Massacre in Haditha?" *Time*, 19 de marzo de 2006, www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1174682,00.html. Véase también Asser.
32. Una investigación preliminar comenzó el 14 de febrero de 2006 y una investigación criminal tres semanas después. Estas investigaciones han concluido en 15 cargos amplios y 44 cargos específicos contra ocho Marines, incluyendo el cargo de homicidio contra cuatro de estos.
33. Asser.
34. Josh White, "Report on Haditha Condemns Marines: Signs of Misconduct were Ignored," *Washington Post*, 21 de abril de 2007, pág. A01, www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2007/04/20/AR2007042002308.html.
35. "Simple Failures' and 'Disastrous Results': Excerpts from Army Maj. Gen. Eldon A. Bargewell's Report," *Washington Post*, 21 de abril de 2007, pág. A13, www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2007/04/20/AR2007042002309.htm.
36. *Ibid.*, pág. A13, y Josh White, pág. A13.
37. *Ibid.*, pág. A13.
38. *Reuters*, "Marine Given 8 Years in Iraqi's death," *New York Times*, 19 de febrero de 2007, www.nytimes.com/2007/02/19/us/19marine.html?ref=worldspecial. Para una lista de los cargos detallados en este caso y el caso de Haditha, véase la página web del Cuerpo de Infantería de Marina, "Iraq Investigations," www.usmc.mil/lapa/iraq-investigations.htm. Nótese que cinco de los ocho ahora han aceptado acuerdos entre el fiscal y el defensor de varias formas para recibir condenas menores a cambio de sus testimonios en contra de los otros tres acusados.
39. Como respuesta a estos acontecimientos, el Comandante del Cuerpo de Infantería de Marina, el General M. W. Hagee, publicó una advertencia a su institución titulada, "On Marine Virtue," www.marines.mil/marinelink/mcn2000.nsf/0/f362b1c89c3a3538525717900632927?OpenDocument.
40. Véase un resumen corto de artículos y vínculos relacionados con los artículos en *Wikipedia.org* "Hamdania incident," http://en.wikipedia.org/wiki/Hamdania_incident.
41. Thomas Watkins, AP, "Lawyer: Charges Dropped Against Marine," *WTOP News*, 1 de mayo de 2007 www.wtopnews.com/?nid=104&sid=1031693.
42. George Packer, *The Assassin's Gate: America in Iraq* (Nueva York: Farrar, Straus, and Giroux, 2005), págs. 236-37.
43. Thomas E. Hicks, *Fiasco: the American Military Adventure in Iraq* (Nueva York: Penguin Press, 2006), pág. 234.
44. *Ibid.*, págs. 232-33.
45. Ann Scott Tyson y Josh White, "Excessive Force by Marines Alleged: Afghan Report on Killings of Civilians is Consistent with U.S. Findings," *Washington Post*, 14 de abril de 2007, pág. A01, www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2007/04/13/AR2007041302171.html.
46. *Ibid.*
47. Seymour Hersh, "Torture at Abu Ghraib," *The New Yorker*, 10 de mayo de 2004, www.newyorker.com/printables/fact/040510fa_fact. Para respuestas, véase, por ejemplo, el Informe de *Human Rights Watch*, *Getting Away with Torture? Command Responsibility for the U.S. Abuse of Detainees*, abril de 2005, Volumen 17, Nro. 1(G), www.hrw.org/reports/2005/us0405/ u Opiniones-Editoriales tal como Bob Herbert, "We Can't Remain Silent," *New York Times*, 1 de abril de 2005; Thomas L. Friedman, "Just Shut it Down," *New York Times*, 27 de mayo de 2005; o Anthony Lewis, "Guantanamo's Long Shadow," *New York Times*, 21 de junio de 2005.
48. Para una versión resumida de los alegatos y retractaciones de *Newsweek*, así como reconocimientos de EUA, véase el informe de *BBC* en <http://news.bbc.co.uk/2/hi/americas/4608949.stm>.
49. James R. Schlesinger, Chairman, *Final Report of the Independent Panel to Review DOD Detention Operations*, agosto de 2004, www.defenselink.mil/news/Aug2004/d20040824finalreport.pdf.
50. Departamento de Estado, *Second Periodic Report of the United States of America to the Committee Against Torture*, 6 de mayo de 2005, www.state.gov/g/drl/rls/45738.htm.
51. Edward Cody, "Iraqis Put Contempt for Troops on Display," *Washington Post*, 12 de junio de 2004, citado en el General de División George R. Fay, Oficial Investigador, *AR 15-6 Investigation of the Abu Ghraib Detention Facility and 205th Military Intelligence Brigade 23* de agosto de 2004, pág. 26.
52. David Gompert, *Heads We Win: The Cognitive Side of Counterinsurgency* (Santa Mónica, California: RAND, 2007), xi, www.rand.org/pubs/occasional_papers/2007/RAND_OP168.pdf.
53. *The Brookings Institution, Iraq Index: Tracking Reconstruction and Security in Post-Saddam Iraq*, 17 de mayo de 2007, <http://www3.brookings.edu/fp/saban/iraq/index.pdf>.
54. Gompert, pág. 28. Gompert cites the polling results from Zogby International, "Muslims in the American Public Square: Shifting Political Winds & Fallout from 9/11, Afghanistan, and Iraq," October 2004, www.projectmaps.com/AMP2004report.pdf.
55. El *FM 3-24/MCWP 3-33.5*, pág. 1-22, Párrafo 1-120.
56. Fallows. Fallows cita a Shibley Telhami antes de que muriera al-Zarqawi a manos de las Fuerzas Armadas de EUA en 2006.
57. Packer, pág. 223.
58. Las citas son de un memorandum escrito en el 2002 por el entonces Consejero General de la Casa Blanca Alberto Gonzales. Véase los extractos en Dan Froomkin, "More Ambiguity about Torture," *Washington Post*, 12 de Julio de 2006.
59. El Informe Schlesinger, pág. 75. La importancia del ejemplo mostrado por la cadena de mando no se puede menospreciar. Véase los resultados de una encuesta realizada por el Pentágono que fueron publicados el 4 de mayo de 2007, que declara que casi un 40% de los soldados norteamericanos encuestados opinaron que se debe permitir la tortura. Menos de la mitad pensaron que los no combatientes merecieron dignidad y respeto, y un 10% confesaron que dañaron propiedades personales en Irak. Sara Wood, "Defense Department Releases Findings of Mental Health Assessment," *American Forces Press Service*, 4 de mayo de 2007, www.defenselink.mil/news/newsarticle.aspx?id=33055.
60. George Edwards, "Order and Civil Liberties: A Complex Role for the Police," *Michigan Law Review*, Volumen 64, Nro. 1 (noviembre de 1965): págs. 54-5. Disponible por medio de *JSTOR (Journal Storage)* en [http://links.jstor.org/sici?sici=0026-2234\(196511\)64%3A1%3C47%3AOACLAC%3E2.0.CO%3B2-Y](http://links.jstor.org/sici?sici=0026-2234(196511)64%3A1%3C47%3AOACLAC%3E2.0.CO%3B2-Y).
61. Para un relato serio sobre las pequeñas guerras de EUA y los efectos duraderos en la legitimidad, véase Stephen Kinzer, *Overthrow: America's Century of Regime Change from Hawaii to Iraq* (Nueva York: Times Books, 2006).
62. De un sermón famoso de John Winthrop dado supuestamente a los puritanos de Massachusetts en el buque *Arabella* en 1630, http://en.wikipedia.org/wiki/John_Winthrop, <http://en.wikipedia.org/wiki/Sermon>. El texto de su discurso, "A Modell of Christian Charity," está disponible en <http://history.hanover.edu/texts/winthmod.html>.

AGOTAMIENTO DE LA PLANA MAYOR

Mayor Stephen H. Bales, Ejército de EUA

LOS COMANDANTES DEBEN tomar la iniciativa proactivamente para reducir las condiciones que causan la pérdida de una máxima eficacia a sus planas mayores. Fortalecer a la Plana Mayor por medio de una gestión creativa puede ayudar a prevenir el desgaste de eficacia que provocan el agotamiento sistemático de la Plana Mayor y las condiciones operacionales actuales.

Durante mi rotación en la Operación *Iraqi Freedom (OIF)* entre los años 2006 y 2008, *CNN* y otras agencias noticiosas hicieron reportajes sobre el debate actual respecto del número y duración de los despliegues de tropas norteamericanas. Cuando el Ejército extendió la duración del despliegue de mi unidad a 15 meses, mis primeros pensamientos fueron: “Los soldados fueron desplegados por tres años o más en la IIGM. No dormimos en el lodo mientras llueve y nos dan 15 a 18 días de vacaciones en EUA. La vida aquí no es tan mala”. El Ejército instala a la mayoría de los soldados desplegados a Irak en edificios climatizados que disponen de energía eléctrica, calefacción y aire acondicionado. Generalmente se ubica a los soldados en dormitorios para dos, los que disponen de baños y duchas con agua caliente y fría a una distancia de 30 metros. Los soldados no están en contacto constante con el enemigo por largas temporadas como en la IIGM. La mayoría de los soldados reciben uno o más días de descanso a la semana, se les asigna un mínimo de tareas y no ejecutan patrullas de combate.

Aunque los soldados durante la IIGM no gozaron de las comodidades que nuestros soldados tienen hoy en día, pocos pasaron de 12 a 15 meses seguidos en un ambiente de combate. La mayoría participó en operaciones de 90 a 100 días de duración y luego eran replegados del frente para descanso y recuperación de dos semanas hasta dos meses o más. Tanto los soldados como los oficiales de la Plana Mayor descansaban. El programa actual de 15 a 18 días de permiso para ausentarse del ambiente de combate, ofrece licencias sólo a individuos y no aborda el agotamiento colectivo de la Plana Mayor a consecuencia de un empleo prolongado. Esta práctica presenta peligros reales asociados al debilitamiento en el trabajo de equipo.

El Mayor Stephen H. Bales recibió su licenciatura de la Academia Militar de EUA. Fue desplegado a Irak con el 4º Equipo de Combate de Brigada de la 1ª División de Caballería en apoyo de la Operación Iraqi Freedom desde 2006 hasta 2008 donde sirvió como el oficial ejecutivo de batallón y como ingeniero del equipo de combate de brigada encargado de las operaciones de reconstrucción para el 4º Equipo de Combate de Brigada. Sus destinaciones anteriores incluyen diversas posiciones de mando y estado mayor en Corea, Australia y EUA continental. Actualmente, sirve como ingeniero asistente para el Distrito de Louisville [estado de Kentucky] del Cuerpo de Ingenieros del Ejército de EUA.

FOTO: Tropas de la 1ª División Blindada del Ejército de EUA escuchan al General John Abizaid, comandante del Comando Central de EUA, en el centro de operaciones tácticas dentro de un palacio antiguo de Saddam Hussein en Tikrit, Irak, el 4 de mayo de 2004.

(AP, Christopher Morris)

En mi calidad de joven subteniente al inicio de la década de los 90, observé con frecuencia cuadros informativos del Ejército en los cuarteles generales de nivel división, brigada y batallón mostrando a un soldado cansado y sucio con la frase, “Oficial de Plana Mayor, haz bien tu trabajo. Su vida depende de ello”. La Guerra contra el Terrorismo en Irak y Afganistán pone el tema sobre la mesa.

Oficiales de Plana Mayor de diversos escalones elaboran órdenes para el cumplimiento de misiones con objetivos estratégicos y operacionales que repercuten hasta los niveles de pelotón, sección y, a veces, hasta el de soldados individuales. Por ello, algunos sostienen que estamos entablando la Guerra contra el Terrorismo casi en su totalidad en el nivel de compañía y hacia abajo. Estoy de acuerdo. Los comandantes de división, de Equipo de Combate de Brigada (*BCT*) y de batallón no llegan y cambian el curso de la batalla con su mera presencia y fuerza de voluntad. En las calles y desiertos polvorientos de Irak y Afganistán, las acciones tomadas por los líderes de escuadra pueden tener a menudo un impacto considerable y duradero, a nivel operacional e incluso estratégico.

Por estas mismas razones, la Plana Mayor es más importante que nunca. Necesita emplear un análisis bien razonado, intelecto y experiencia para captar la intención y orientaciones del comandante, convirtiéndolas en planes y órdenes ejecutables, coordinados, sincronizados y con los recursos apropiados, para la compañía, pelotón y escuadra.

Saturación de información y reuniones

Nuestras unidades, particularmente nuestras planas mayores, gozan de una capacidad de comunicaciones nunca antes vista. La Red Conjunta de Capacidad de Transporte (*JNTC*) proporciona una gama completa de conexiones integradas de comunicación de voz y datos segura y no segura que muestran el cuadro de la situación operativa y una transmisión de informaciones casi en tiempo real. Los comandantes y oficiales de Plana Mayor pueden acceder a la información sobre las áreas de operación o interés con el clic de un ratón. Abundan los equipos de colaboración. Las planas mayores pueden acceder a (o ser

alimentados a la fuerza) tanta información hasta tal punto de que pueden experimentar una saturación de información.

Como un ejemplo, cuando estuve en Irak encuadrado en la Plana Mayor del 4º Equipo de Combate de Brigada de la 1ª División de Caballería, tenía en mi escritorio un teléfono con capacidad de transmisión segura de voz (*VOIP*) y una computadora portátil conectada con una red de Internet militar clasificada, más un teléfono de transmisión no segura a través de Internet así como una computadora portátil conectada a una red de Internet no clasificada. En mi calidad de ingeniero del *BCT*, envié y recibí un promedio de 60 correos electrónicos cada día en ambos sistemas. Cuando fui oficial ejecutivo de batallón, el promedio incrementó aproximadamente a 100. Los oficiales jefes de área de la Plana Mayor recibieron un promedio de más de 150 al día. Este bombardeo de correspondencia electrónica puede abrumar a los oficiales de Plana Mayor con facilidad, agotar la energía de su personal y focalizar la atención de todos hacia dentro en lugar de hacia fuera. La comunicación oral puede ser extraña porque los miembros de la Plana Mayor están demasiados ocupados oprimiendo la tecla “enviar”. Un diálogo significativo se transforma en la excepción y su capacidad auditiva disminuye con el tiempo.

El *BCT* u oficial de Plana Mayor de batallón promedio en Irak asiste entre 10 y 12 reuniones de rutina a la semana y de éstas el comandante participa en la mitad o más. Esta rutina refleja el generalizado ritmo de combate de plana mayor que ha empleado el Ejército por décadas. Estas reuniones consideran la sincronización y coordinación de la Plana Mayor, grupos de trabajo, operaciones e inteligencia, actualización de la situación al comandante y reuniones de mantenimiento. Además, las reuniones extraordinarias incluyen las exposiciones de las órdenes de operaciones, sesiones del Proceso Militar de Toma de Decisiones (*MDMP*) o las siempre populares exposiciones para las visitas distinguidas, las cuales ocurren un promedio de dos veces al mes. Tal itinerario no nos brinda mucha oportunidad de pensar, analizar o discutir problemas con otros miembros de la Plana Mayor. Siempre estamos preparándonos para la próxima reunión o exposición.

“Yo sé lo que quiere el jefe”

¿Qué producen este ritmo de combate interminable, una disponibilidad de información sin precedentes y el extenso programa de trabajo? La respuesta es simple el agotamiento de la Plana Mayor. El agotamiento tiene un impacto negativo en nuestra capacidad para entender la orientación del comandante y elaborar planes y ordenes eficaces, disminuyendo de esta forma la eficacia de la unidad subordinada. Existen tres fenómenos casi universales en el actual ambiente de despliegue saturado de información—

- la autocomplacencia
- la pérdida de creatividad
- el tomar atajos

Finalmente, el soldado paga en el terreno un precio alto por nuestro agotamiento.

Un síntoma inicial del agotamiento de la Plana Mayor es lo que muchos llaman el síndrome de “la siguiente diapositiva”, el cual se origina en nuestro insaciable apetito por los productos visuales, los que podemos exponer, archivar y llevar a la columna vertebral del sistema de *JNTC*. Las planas mayores llegan a un punto en el cual piensan que han identificado tanto el esquema como el contenido deseado por el comandante con una certeza mecánica casi absoluta. El trabajo de grupo y otras reuniones preparatorias previas a la exposición al comandante se convierten en reuniones de análisis de diapositivas. Esta tiranía técnica ha llegado a ser una norma en las planas mayores operacionales del Ejército a lo largo de los años, siendo una novedad exclusivamente en los empleados medios. Los lectores reconocerán que se toma más en cuenta la forma que la calidad del contenido. El que preside la reunión revisa la presentación en diapositivas y repite continuamente “siguiente dispositiva” hasta que la reunión se termina. Hay poca discusión, pensamiento o análisis de fondo del problema tratado. La persona o sección que elaboró las diapositivas tiene las respuestas, por lo tanto no se necesita profundizar más sobre el tema.

El síndrome de la “diapositiva siguiente” produce complacencia, primer efecto adverso del agotamiento provocado por un trabajo excesivo en el actual ambiente de despliegue, caracterizado por una saturación de información. Si un miembro de la Plana Mayor tiene la energía suficiente para ver más allá de la información presentada en la

diapositiva e identificar preguntas que requieran respuestas o discusión adicional, pronto se abstiene de hablar puesto que los subcomandantes, así como los oficiales ejecutivos y de operaciones habitualmente le ignoran o marginan. El grado de complacencia se incrementa. El miembro de la Plana Mayor con un dato esencial de información puede muy bien ser un suboficial analista de inteligencia que participa en la reunión, pero no alzará la voz cuando observa a los capitanes y mayores callados o marginados con regularidad.

Si esta situación continua, la Plana Mayor pierde su capacidad de creatividad con el tiempo, elude el análisis y se limita simplemente a traspasar información al comandante. No hace recomendaciones al comandante, espera que el entregue las recomendaciones o elabore los cursos de acción. Los miembros de la Plana Mayor bajo tales circunstancias no piensan; simplemente reaccionan a la próxima crisis o al siguiente trozo de información que imponga una acción. Si la Plana Mayor ejecuta el *MDMP*, se convierte en un ejercicio de comprobación de puntos en una lista de chequeo ausente de creatividad, renuente al riesgo y carente de planeamiento. La creatividad de la Plana Mayor prácticamente desaparece. Este constituye el segundo efecto adverso del agotamiento producido por un trabajo excesivo en el actual ambiente de despliegue saturado por la información.

Los comandantes a menudo elogian el pensamiento innovador. Sin embargo, en el ciclo de vida de la Plana Mayor de este momento, sus integrantes y secciones pronto prefieren quedarse en su “terreno conocido”, ocupándose de asistir al sinnúmero de reuniones y orientaciones tediosas. El “terreno conocido” de cada oficial sólo es tan grande como la pantalla del computador frente a él. “Pensar de manera innovadora” exige hacer el esfuerzo de mirar la pantalla del oficial sentado a la izquierda o derecha de uno. No existe creatividad a nivel individual ni a nivel colectivo. Los miembros de la Plana Mayor o secciones hacen aportes estandarizados al plan de acción para enfrentar la crisis en curso y continúan con la siguiente tarea. Todos los oficiales de la Plana Mayor, en algún momento, pueden entrar en esta fase de pesadez y desánimo. Soy tan culpable de esto como mis colegas en los niveles de *BCT* y de batallón.



AP, Jacob Silbertberg

Un sargento del Cuerpo de Infantería de la Marina de EUA descansa durante la realización de operaciones en Parwana, Irak, el 6 de agosto de 2005. El agotamiento provoca una reacción en cadena para aquéllos que hacen contacto cotidiano con el enemigo.

El último fenómeno y tal vez la consecuencia más grave del agotamiento de la Plana Mayor es el de tomar atajos. La rutina y el tedio pueden hacer que las formas se consideren más importantes que el fondo, culminando inevitablemente con la toma de atajos. Las planas mayores desisten del MDMP o lo abrevian hasta el punto de no corresponder con el planeamiento establecido en el Manual de Campaña (FM) 5-0. El más grave error cometido al abreviar el MDMP es el de asignar a un sólo oficial la tarea de elaborar un plan. Tal como lo establece el FM 5-0, “El planeamiento es un proceso dinámico de muchas actividades interrelacionadas”. Un oficial de Plana Mayor puede ser el oficial ejecutor, pero no debe ser el único que haga aportes al plan. Nuestro Ejército hoy cuenta con muchos oficiales inteligentes y con experiencia; sin embargo, pocos tienen el conocimiento para desarrollar un plan aceptable, realizable e integral sin la ayuda de otros miembros de la Plana Mayor.

Dadas las operaciones veloces que debe conducir el Ejército en el actual ambiente operacional, las planas mayores buscan atajos para concebir planes de operaciones con rapidez mientras realizan el MDMP en un ambiente restringido en tiempo. El FM 5-0 establece que el MDMP sólo puede ser acortado cuando la Plana Mayor comprende cada paso en el proceso, así como los requerimientos para producir los productos necesarios. El FM 5-0 señala que “omitir pasos en el proceso de planificación no es una solución” a la planificación en un ambiente con restricciones de tiempo. El punto central para la planificación en tal ambiente es la participación directa del comandante, así como su guía y dirección. Sin el aporte decisivo de los comandantes, los atajos tomados por planas mayores con frecuencia concluyen en una presentación de tres o cuatro diapositivas sobre una orden de ejecución. Estas presentaciones carecen del rigor de una orden escrita, así como del detalle necesario para una eficaz coordinación y sincronización del sinnúmero de recursos y capacidades disponibles ahora en el campo de batalla moderno e integrado.

A medida que escribía este artículo, busque ideas de algunos sabios en el Fuerte Leavenworth. Uno de estos sabios, un infante de marina veterano de la Guerra de Vietnam, resumía la importancia de la Plana Mayor como sigue: “Los recursos claves de una Plana Mayor eficaz son la agudeza de los procesos, la profundidad de entendimiento, la expresión clara y precisa de las materias y soluciones, la audacia y predisposición a asumir riesgos de acuerdo con la situación que se vive”. Sin embargo, cuando una Plana Mayor está agotada, pierde la profundidad de entendimiento. Evita los riesgos porque ha perdido la sensibilidad para evaluarlos. Desaparece toda la audacia y preocupación por su trabajo. El soldado en el campo de batalla paga el precio.

Rejuvenecer la Plana Mayor

¿Qué pueden hacer los comandantes, líderes de menor jerarquía y miembros individuales de la Plana Mayor para disminuir o superar su agotamiento? Las soluciones variarán de acuerdo con la organización interna de la Plana Mayor, las personalidades de sus miembros y las misiones de las unidades.

Los miembros individuales de la Plana Mayor juegan un rol para disminuir y sobreponerse al agotamiento de ésta. Los miembros de la Plana Mayor deben elaborar algún tipo de plan mental, físico y espiritual para ayudar a disminuir el nivel de estrés y mantener el grado de vigilancia y tenacidad. Aunque el trabajo de la Plana Mayor no es agotador en el sentido físico, el estrés produce un agotamiento que, con el tiempo, provoca fatiga y enfermedad. El agotamiento de uno o dos miembros clave de la Plana Mayor puede bajar la moral a toda ella. Dedicar tiempo personal para leer un libro, mirar una película o incluso tomar una siesta, por ejemplo, puede fortalecer a los individuos para combatir a largo plazo. Asistir a los servicios religiosos puede constituir un desahogo. Cada persona es diferente y es responsable de descubrir sus propios mecanismos para descansar y rejuvenecerse. Descubrí que escribir este artículo me ayudó a recuperar parte de mi capacidad de creatividad.

Sin embargo, las planas mayores son más que sólo un conjunto de individuos. Son equipos y por lo tanto deben actuar como equipo para contrarrestar el agotamiento. Esto puede ser tan simple como celebrar un día en que se galardona a alguien por “meter la pata”, programar una noche de película o cenas más prolongadas en los periodos de menor ritmo operacional. Conformar un equipo de Plana Mayor para que participe en pruebas atléticas o en deportes, como parte de un entrenamiento físico en grupo, brinda la oportunidad de disminuir el estrés y el aburrimiento y son herramientas para fortalecer equipos. Los Capellanes pueden ayudar a la Plana Mayor con la gestión del estrés. Dirigir mensajes de ánimo o “pensamientos del día” también puede ser útil. Los miembros de una Plana Mayor debieran estar dispuestos a hacer algo diferente, tal como cambiar los medios o la manera en que se expone al jefe. Esto puede ayudar a un miembro de la Plana Mayor a descubrir algo que necesita un cambio “en su senda” o incluso infundir energía a toda la Plana Mayor. Los líderes deben evaluar el riesgo y mitigarlo.

Finalmente, los comandantes contribuyen decisivamente a prevenir, identificar y superar el agotamiento de la Plana Mayor. El agotamiento

de la Plana Mayor es un riesgo auténtico y los comandantes deben poseer la creatividad para implementar medidas para controlar o disminuir los riesgos intrínsecos en lugar de asumir una actitud miope. Los comandantes deben tomar la iniciativa en forma interesada para impedir el agotamiento. Si ocurre, los comandantes deben reconocerlo con rapidez y tomar medidas para contrarrestarlo. Deben identificar los miembros claves de la Plana Mayor más susceptibles al agotamiento y darles un descanso. Otorgándoles un día libre a estos miembros claves de la Plana Mayor les permitirá descansar en lugar de malgastar la energía, acercándose al comandante para anticiparse a sus órdenes.

Gestionar proactivamente la licencia de descanso y recuperación de la Plana Mayor durante despliegues prolongados puede minimizar el agotamiento en el trabajo, pero balancear las exigencias de la misión requiere de un comandante innovador. No sería factible autorizar a todos los miembros claves de la Plana Mayor para que se tomen una licencia al mismo tiempo, de tal forma que puedan volver a trabajar sintiéndose rejuvenecidos. El comandante debe sincronizar los permisos de los miembros claves de su Plana Mayor con la suya con el fin de garantizar que el mando continúe en funcionamiento y sosteniendo las operaciones durante el despliegue. Además, si el comandante permite que sus oficiales claves tomen permisos demasiado pronto, estarán agotados a término del despliegue. Si les permite hacerlo demasiado tarde, perderán la creatividad a mediados del despliegue. Los comandantes deben evaluar la situación de manera prudente, tomar una decisión, impartir sus órdenes pronto y mantenerlas, incluso cuando los acontecimientos en el campo de batalla cambien, confiando que la previsión minimizará el grado de rendimiento decreciente que provoca el agotamiento. Las unidades del Ejército generalmente tienen un número suficiente de personal disponible en las secciones claves de las planas mayores, y los miembros de la plana mayor se sentirán agradecidos por la previsión en sus permisos, serán capaces de manejar sus expectativas y las de sus familias y se prepararan tanto mental como físicamente para la duración del despliegue.

Los comandantes también pueden superar el agotamiento rotando a los miembros de la

Plana Mayor donde sea posible. En los niveles de *BCT* y de batallón, las secciones de asuntos civiles, operaciones de información, operaciones psicológicas, aviación, policía militar, personal, servicio religioso y otros miembros de la Plana Mayor en campos determinados tienen un sólo oficial, con dedicación exclusiva dada su especialización, por lo tanto no existe ninguna posibilidad para rotarlos. Sin embargo, los comandantes pueden rotar al oficial ejecutivo, S3, S4, el coordinador de efectos y el oficial de apoyo de fuego y algunos miembros de la Plana Mayor no especializados tales como los que integran la sección de planeamiento. Los comandantes deben considerar tanto las ventajas de introducir nuevos miembros en la Plana Mayor, como las desventajas de disminuir la experiencia institucional en las funciones de la Plana Mayor e intereses del mando. ¿Vale la pena el riesgo de incorporar esta nueva energía a tener una curva de aprendizaje más pronunciada al introducir nuevas personas a la Plana Mayor por un corto plazo? Desde la perspectiva de un oficial de Plana Mayor, la respuesta sin duda alguna es sí. El aumento de energía superaría enormemente la pérdida de pericia, dado el ambiente de colaboración que generaría. Un comandante de *BCT* puede rotar a los oficiales de Plana Mayor dentro de ella, pero debe tomar en consideración el impacto que tendría en el nivel de batallón cuando se considere esa opción. Durante mi despliegue, observé este trabajo con diferentes grados de éxito.

Los comandantes también deben considerar cambiar los métodos de exposición. Algunos comandantes aborrecen las presentaciones de diapositivas. Algunos prefieren usar un mapa tradicional y un puntero, esclareciendo en forma detallada los desafíos y concibiendo la operación. Este método más antiguo tiene ventajas y desventajas. Por una parte, la Plana Mayor dedicará más tiempo a analizar y discutir la información, lo cual puede producir más cursos de acción. Además, la Plana Mayor será más meticulosa, puesto que deberá elaborar productos escritos tales como una orden de operaciones completa o minutas. En un sentido negativo, este método requiere mucho tiempo, no aprovecha las capacidades del sistema digital y los productos escritos no pueden ser difundidos tan rápidamente como las presentaciones digitalizadas.

Los comandantes también pueden evitar el tedio del trabajo cotidiano dedicando tiempo a enseñar, entrenar y orientar a sus Planas Mayores. Sacrificar una reunión u orientación para conducir una posevaluación con la finalidad de identificar las áreas donde se puede mejorar y las técnicas para hacerlo, constituye un riesgo calculado que vale la pena correr. Un comandante que enseña, entrena y orienta a su Plana Mayor puede ser la solución más apropiada para que esta se sobreponga al agotamiento. Los comandantes no deben temer volver a enseñar las lecciones aprendidas si la Plana Mayor las ha olvidado. A veces, reanimar a la Plana Mayor requiere de un compromiso personal y un cambio de actitud, en la forma de un recordatorio paternalista.

Conclusión

La guerra es una empresa peligrosa. Ella exige diligencia, creatividad, inteligencia y perseverancia. El éxito impone la sincronización de los recursos, la rápida diseminación de inteligencia y ejecución de órdenes. La Plana Mayor juega el rol más importante que nunca antes haya desempeñado en la historia de armas combinadas. El tedio prolongado que resulta de la ejecución de un cúmulo de actividades insignificantes durante los despliegues prolongados, en un ambiente saturado de información, puede provocar el agotamiento sistémico de la Plana Mayor, así como el fracaso, a veces con graves consecuencias.

Los tres fenómenos que ocurren casi universalmente debido al agotamiento—la autocomplacencia, la pérdida de creatividad y tomar atajos—ponen en peligro la misión de la unidad. En conjunto y sin exenciones, los tres pueden provocar desastres. Los miembros de la Plana Mayor pueden ayudar a identificar, impedir y superar el agotamiento de esta, pero los comandantes deben finalmente tomar la iniciativa para reducir el riesgo, fortalecer a la Plana Mayor e impartir orientaciones para la elaboración de los planes y ordenes para las unidades subordinadas. Los comandantes y las planas mayores deben trabajar estrechamente para lograr resultados sinérgicos; no les pueden fallar a los jóvenes soldados que luchan por ellos. **MR**

La única superpotencia en decadencia: El auge de un mundo multipolar

Shri Dilip Hiro

CON LA CAÍDA de la Unión Soviética en 1991, EUA ocupó una posición ventajosa—militarmente invencible, económicamente sin oponente, diplomáticamente imbatible y la fuerza dominante en los medios de información en el mundo entero. El siglo siguiente supuestamente sería el “siglo norteamericano” de verdad, donde el resto del mundo se formaría a imagen y semejanza de la única superpotencia.

No obstante, a menos de una década del nuevo siglo, ya observamos el auge de un mundo multipolar en el cual nuevos poderes están desafiando diferentes aspectos de la supremacía de EUA—China y Rusia en la vanguardia y los poderes regionales de Venezuela e Irán formando en segunda fila. Estos poderes emergentes están preparados para debilitar la hegemonía de EUA, no para enfrentarlo individualmente o en conjunto.

¿Cómo y por qué el mundo ha evolucionado en esta manera tan pronto? La debacle del gobierno del Presidente Bush en Irak es sin duda alguna un factor relevante en esta transformación, el ejemplo clásico de un poder imperialista, rebosante de orgullo, extralimitándose. Para gran alivio de muchos—en EUA y en otras partes—el fiasco de Irak ha demostrado las notorias limitaciones de poder de la maquinaria militar más destructiva y más avanzada tecnológicamente del mundo. Con respecto a Irak, Brent Scowcroft, Asesor de Seguridad Nacional de dos presidentes de EUA, reconoce en una opinión publicada reciente, “Estamos empatados en la lucha contra oponentes que ni siquiera son un estado adversario organizado.”

La invasión y subsiguiente desastrosa ocupación de Irak, así como la mal gestionada campaña militar en Afganistán han anulado la credibilidad de EUA. Los escándalos en el centro de detención de Abu Ghraib y en la Base Naval de Guantánamo en Cuba, así como los asesinatos [supuestos] de civiles iraquíes en Haditha extensivamente publicados, han manchado la autoimagen moral de EUA. En la encuesta de opinión más reciente,

El artículo que se transcribe es una reproducción del publicado en inglés, en la revista *United Service Institution of India*, volumen CXXXVII, número 569 de julio-septiembre de 2007

Shri Dilip Hiro es autor, periodista y comentarista profesional. Sus artículos han aparecido en muchas publicaciones destacadas en Gran Bretaña, Francia y América del Norte. Es analista bien conocido en asuntos asiáticos e islámicos.

incluso en un estado laico y miembro de la OTAN como Turquía, sólo un 9% de los turcos tiene una “opinión positiva” de EUA (bajando del 52% que ostentaba hace sólo cinco años).

Sin embargo hay otras explicaciones—no relacionadas con los manifiestos errores de Washington—para la transformación actual en los asuntos internacionales. Estas incluyen sobre todo, la demanda en el mercado del petróleo y el gas, lo cual ha incrementado el poder de las naciones ricas en hidrocarburos como nunca había ocurrido antes; la rápida expansión económica de las meganaciones de China e India; la transformación de China en la plataforma principal de fabricación en el mundo; y el fin del duopolio anglo-EUA de las cadenas noticiosas internacionales de televisión.

Muchos canales, percepciones diversas

Durante la guerra del Golfo Pérsico en 1991, sólo las redes de *CNN* y la *BBC* tenían corresponsales en Bagdad. De este modo, los telespectadores internacionales, independiente de su ubicación, observaron el conflicto a través de su óptica. Doce años después, cuando el gobierno de Bush, respaldado por el Primer Ministro de Gran Bretaña Tony Blair, invadió Irak, la cadena árabe *Al Jazeera* rompió este duopolio. Retransmitió imágenes—y hechos—que contradijeron la información presentada por el Pentágono. Por primera vez en la historia, el mundo observó dos versiones de una guerra en desarrollo y en tiempo real. Tan creíble fue la versión árabe de *Al Jazeera* que muchas cadenas de televisión ajenas

Una Rusia fuerte con más autoconfianza ha llegado a ser parte integral de los cambios positivos en el mundo.

—Documento de política exterior divulgado por el Kremlin, abril de 2007.

al mundo de habla árabe—en Europa, Asia y Latinoamérica—transmitieron sus videos.

Aunque en teoría, el crecimiento de la TV por cable en el mundo especuló sobre la posibilidad del término del duopolio anglo-EUA en el ámbito de las noticias de televisión las 24 horas del día,

no ha habido muchos cambios debido a los costos prohibitivos de recolectar y editar las noticias para la televisión. Sólo la llegada de *Al Jazeera* en inglés, financiada con recursos del patrimonio petrolífero del emirato de Qatar—cuya política declarada era la de ofrecer un punto de vista global desde la óptica árabe y musulmán—fue la que en el año 2006, finalmente quebró el patrón establecido.

Muy pronto la red *France 24* entró en escena transmitiendo en inglés y francés desde un punto de vista francés, seguida por *Press TV* en inglés a mediados del año 2007, cuya meta era expresar las opiniones de Irán. El siguiente en la transmisión de noticias en inglés las 24 horas del día para el público internacional fue Rusia. Entretanto, estimulada por el Presidente Hugo Chávez de Venezuela, *Telesur*, un canal de televisión panlatinoamericano situado en Caracas, comenzó a competir con *CNN* en español para el público en esta región.

Como es el caso con Qatar, así es con Rusia y Venezuela. Los fondos para estas nuevas empresas noticiosas han surgido de los inmensos ingresos de hidrocarburos—un factor que está afectando la hegemonía norteamericana no sólo en imágenes sino en la realidad.

Rusia, una superpotencia energética

Bajo el Presidente Vladimir Putin, Rusia se ha recuperado del caos económico que sobrevino luego de la caída de la Unión Soviética en el año 1991. Después de renacionalizar efectivamente el sector energético mediante corporaciones controladas por el estado, Putin comenzó a desplegar su influencia económica para impulsar los intereses políticos de Rusia en el exterior.

En el año 2005, Rusia adelantó a EUA llegando a ser el segundo mayor productor de refinado de petróleo del mundo. Sus ingresos petroleros suman US\$ 679 millones por día. Los países europeos que dependen de las importaciones de petróleo de Rusia ahora incluyen a Hungría, Polonia, Alemania e incluso Gran Bretaña.

Rusia también es el mayor productor de gas natural del mundo, comercializando tres quintos de sus exportaciones de gas a la Unión Europea (UE) y sus 27 estados miembros. Bulgaria, Estonia, Finlandia y Eslovaquia reciben el 100%



El ex—presidente ruso Vladimir Putin habla con el Secretario de Defensa de EUA Robert M. Gates en una reunión sobre las relaciones exteriores en Moscú, 12 de octubre de 2007.

de su gas natural desde Rusia; Turquía, un 66%; Polonia, un 58%; Alemana, un 41%; y Francia, un 25%. Gazprom, la empresa de gas más grande del mundo, ha establecido intereses en 16 países de la UE. En el año 2006, las reservas extranjeras del Kremlin sumaron US\$ 315 billones, un alza importante respecto de los US\$ 12 billones que tenía en el año 1999. No es de extrañarse que, en julio de 2006 en vísperas de la cumbre G8 en San Petersburgo, Putin rechazara un convenio energético propuesto por los líderes occidentales.

Con las reservas del intercambio comercial externo en aumento, nuevos misiles balísticos y vínculos más estrechos con una China floreciente—con la cual realizó ejercicios militares conjuntos en la península China de Shandong en agosto del 2005—permitió que Putin interactuara de igual a igual con su contraparte norteamericano, el Presidente George W. Bush, no teniendo pelos en la lengua para evaluar las políticas de EUA.

“Un país, los Estados Unidos, han traspasado los límites nacionales de muchas maneras”, declaró Putin ante la 43ª conferencia transatlántica de Múnich sobre políticas de seguridad, en febrero del 2007. “Esto es visible en las políticas económicas, políticas, culturales y educacionales que impone a otras naciones... Esto es muy peligroso.”

Condenando el concepto de un “mundo unipolar”, agregó: “por mucho que uno embellezca este término, a fin de cuentas describe un escenario en el cual existe un solo centro de autoridad, un centro de fuerza, un centro para la toma de decisiones. Es un mundo donde hay un solo dueño, un soberano, y eso es pernicioso.” Sus palabras fueron receptivas en las capitales de la mayoría de los países asiáticos, africanos y latinoamericanos.

La volátil relación entre Moscú y Washington fue observada, entre otros, por analistas y encargados de la toma de decisiones en la región del Golfo Pérsico, rico en hidrocarburos. Comentando la

visita que Putin hizo a Arabia Saudita y Qatar, ambos viejos aliados norteamericanos, después de la conferencia en Múnich, Abdel Aziz Sagar, presidente del Centro de Investigación del Golfo, escribió en el periódico *The Peninsula* en Doha que Rusia y los países árabes del golfo,

Con un producto interno bruto que superó el de Alemania, China ocupa el lugar número 3 en la economía mundial.

originalmente de sectores ideológicos opuestos, habían encontrado una agenda común que incluye el petróleo, el antiterrorismo y la venta de armas. “El cambio de enfoque se produce en un entorno donde los países del golfo muestran entusiasmo por mantener abiertas todas sus opciones geopolíticas, examinando la utilidad de EUA como el único garante de la seguridad y contemplando un mecanismo de seguridad colectiva que involucra una amplia gama de elementos internacionales.”

En abril de 2007, el Kremlin publicó un importante documento de política exterior. Este señaló, “el mito de un mundo unipolar se desvaneció de una vez por todas en Irak”. “Una Rusia fuerte con más autoconfianza ha llegado a ser parte integral de los cambios positivos en el mundo.”

Las relaciones cada vez más tensas entre el Kremlin y Washington estaban en concordancia con la opinión popular rusa. Una encuesta realizada antes de la cumbre de G8 el año 2006 reveló que un 58% de los rusos consideraban a EUA como un “país hostil”. Ha resultado ser la tendencia. En julio de 2007, por ejemplo, el General de División Alexandr Vladimirov dijo al periódico *Komsomolskaya Pravda* que una guerra entre Rusia y Estados Unidos era una “posibilidad” en los próximos 10 a 15 años.

Chávez en la cumbre

Estos sentimientos resonaron con Hugo Chávez. Durante su visita a Moscú en junio de 2007, Chávez abogó por una vuelta a las ideas de Vladimir Lenin, especialmente de su antiimperialismo. El dijo, “Estados Unidos no

quiere que Rusia continúe levantándose”. “Pero Rusia se ha levantado de nuevo, como centro de poder, y nosotros los pueblos del mundo necesitamos que Rusia se haga cada día más fuerte.”

Chávez finalizó un acuerdo de US\$ 1 billón para adquirir cinco submarinos diesel para defender la plataforma venezolana de yacimientos petrolíferos y para frustrar cualquier posible embargo económico que pueda imponer Washington en el futuro. En ese momento, Venezuela se transformó en el segundo cliente más importante de armas rusas. (Argelia encabezó la lista, otro indicio de la multipolaridad en las relaciones internacionales.) Venezuela se distinguió como el primer país que recibió licencia de Rusia para fabricar el famoso fusil de asalto AK-47.

Al canalizar algunos recursos económicos provenientes del petróleo de su país a los venezolanos necesitados, Chávez amplió su base de apoyo popular. Con gran disgusto para el Presidente Bush, Chávez derrotó a su único rival político, Manuel Rosales, en las elecciones nacionales de diciembre de 2006, en las cuales recibió un 61% de los votos. Aún más humillante para el gobierno de Bush, Venezuela estaba proporcionando en ese entonces más ayuda externa que EUA a los países latinoamericanos necesitados.

Tras su reelección, Chávez se dedicó fervientemente a formar una alianza antiimperialista en América Latina, así como en todas partes del mundo. No sólo fortaleció los nexos de Venezuela con países latinoamericanos tales como Bolivia, Cuba, Ecuador, Nicaragua y Argentina, agobiada por sus deudas, sino también con Irán y Bielorrusia.

Cuando llegó a Teherán desde Moscú (por Minsk) en junio de 2007, los 180 acuerdos económicos y políticos que su gobierno había firmado con Teherán ya estaban produciendo resultados tangibles. Automóviles y tractores de diseño iraní estaban saliendo de las fábricas en Venezuela. “La cooperación entre países independientes como Irán y Venezuela juegan un papel eficaz en la derrota de las políticas del imperialismo y en salvar a las naciones,” declaró Chávez en Teherán.

Atascado en el pantano iraquí y azotado por los vientos tempestuosos del alza de los precios del

petróleo, el gobierno Bush dispone de un espacio de maniobra tristemente limitado para negociar con un poder emergente basado en hidrocarburos. La respuesta estadounidense a los insultos que Chávez lanza continuamente a Bush, ha sido insípida. El motivo es la agobiante dependencia de EUA del petróleo importado, que representa un 60% de su consumo total. Venezuela es la cuarta fuente de petróleo importado por EUA después de Canadá, México y Arabia Saudita, y algunas refinerías de EUA fueron diseñadas específicamente para refinar el petróleo pesado de Venezuela.

En el proyecto de Chávez para debilitar a la “única superpotencia”, China tiene un papel importante. Durante una visita a Beijing en agosto del 2006, la cuarta en siete años, anunció que Venezuela triplicará sus exportaciones de petróleo a China a 500.000 barriles por día en tres años, un incremento que conviene a ambas partes. Chávez quiere diversificar la base de compradores de Venezuela para reducir su dependencia a las exportaciones hacia EUA, y los dirigentes de China quieren diversificar sus importaciones de hidrocarburos lejos del Medio Oriente, donde la influencia norteamericana sigue siendo formidable.

“El apoyo de China es muy importante [para nosotros] desde el punto de vista político y moral,” declaró Chávez. Junto con un proyecto conjunto de refinería, China aceptó construir 13 plataformas de perforación de petróleo, suministrar 18 buques tanque, y colaborar con la compañía estatal, Petróleos de Venezuela, S.A. (PdVSA), en la exploración de un nuevo yacimiento petrolífero en la Cuenca del Orinoco.

China en una trayectoria estratosférica

Tan dramático ha sido el crecimiento de la empresa estatal Petro China que, a mediados de 2007, fue segunda sólo después de Exxon Mobil en su valor de mercado entre todas las corporaciones energéticas. De hecho, ese año tres compañías chinas aparecieron en la lista de las 10 corporaciones de más alto valor del mundo. Sólo EUA tuvo más, contabilizando cinco. Las reservas en divisas extranjeras de más de US\$ 1 trillón han sobrepasado ahora a las de Japón. Con un producto interno bruto que superó el de Alemania, China ocupa el lugar número 3 en la economía mundial.

En el ruedo diplomático, los líderes chinos abrieron nuevos caminos en 1996 al ser anfitrión de la Organización de Cooperación de Shanghái (SCO), compuesta por cuatro países vecinos: Rusia y las tres ex repúblicas socialistas soviéticas de Kazajistán, Kirguistán, y Tayikistán. La SCO comenzó como una organización de cooperación enfocada hacia la lucha contra el narcotráfico y el terrorismo. Luego, la SCO, invitó a unirse a Uzbekistán, aunque no limita con China. En el año 2003, la SCO amplió su esfera de influencia al incluir en su convenio a la cooperación económica regional. Eso, a la vez, llevó a otorgar estatus de observador a Pakistán, India, y Mongolia - todos vecinos de China - y a Irán, que no lo es. Cuando EUA solicitó estatus de observador, fue rechazado, un revés embarazoso para Washington, que tuvo ese estatus en la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN).

A comienzos de agosto del 2007, en la víspera de una cumbre de la SCO en Bishkek, capital de Kirguistán, el grupo realizó sus primeros ejercicios militares conjuntos, bajo el nombre de Misión de Paz 2007, en la región de los Urales rusos de Cheliabinsk. “La SCO está destinada a jugar un rol fundamental en la seguridad internacional,” dijo Ednan Karabayev, Ministro de Asuntos Exteriores de Kirguistán.

A fines del año 2006, como anfitrión de un Foro China-África en Beijing, al que asistieron dirigentes de 48 de 53 naciones africanas, China dejó atrás a EUA en la carrera diplomática por ese continente (y sus recursos de hidrocarburos y otros). A cambio del petróleo, hierro, cobre y algodón de África, China vendió bienes a bajo precio a los africanos y ayudó a los

La diplomacia petrolera de China está colocando al país en un camino de enfrentamiento con EUA y Europa Occidental...

—William Mellor, Bloomberg News

países africanos en la construcción o mejoras de carreteras, ferrocarriles, puertos, represas hidroeléctricas, sistemas de telecomunicaciones y escuelas. “La metodología occidental de imponer

sus valores y sistema político a otros países no es aceptable para China”, dijo el especialista en África Wang Hongyi del Instituto de Estudios Internacionales de China. “Nos concentramos en el desarrollo mutuo.”

Para reducir el costo del transporte de petróleo de África y del Medio Oriente, China comenzó a construir un oleoducto a través de Myanmar [Birmania] desde la Bahía de Bengala hasta su provincia meridional de Yunan, acortando de esta manera la distancia de entrega que recorren actualmente los buques tanques. Eso debilitó la campaña de Washington para aislar a Myanmar. (Anteriormente, Sudán, boicoteado por Washington, había surgido como un proveedor importante del petróleo africano a China.) Además, las empresas petroleras chinas competían ferozmente con sus contrapartes occidentales para lograr acceso a las reservas de hidrocarburos en Kazajstán y Uzbekistán.

“La diplomacia petrolera de China está colocando al país en un camino de enfrentamiento con EUA y Europa Occidental, los que han impuesto sanciones contra algunos de los países con los que hace negocios China”, señala William Mellor de *Bloomberg News*. Se hace eco de estos sentimientos en la otra parte. “Veo a China y EUA acercándose a un conflicto por la energía en los próximos años,” dice Jin Riguang, asesor del gobierno chino para el petróleo, el gas y miembro del Comité Permanente del Consejo Político Consultivo del Pueblo Chino.

La industrialización y modernización de China ha acelerado también la modernización de sus fuerzas armadas. La prueba del lanzamiento del primer misil anti-satelital del país, que destruyó un antiguo satélite meteorológico chino en enero de 2007, demostró dramáticamente su creciente capacidad tecnológica. Alarmado por esta capacidad, Washington ya había notado un incremento de un 18% en el presupuesto de defensa chino en el año 2007. Atribuyendo este aumento de gastos adicionales en misiles, medios de guerra electrónica y otros ítems de alta tecnología, Liao Xilong, comandante del departamento de logística general del Ejército Popular de Liberación, dijo: “El mundo actual ya no es pacífico y para proteger nuestra seguridad nacional, estabilidad e integridad territorial debemos aumentar adecuadamente los gastos en modernización militar.”

El presupuesto declarado de China de US\$ 45 billones fue una fracción minúscula del presupuesto de US\$ 459 billones del Pentágono. Sin embargo, en mayo de 2007, un informe del Pentágono señaló el “rápido crecimiento [de China] como poder regional y económico con aspiraciones globales” y sostuvo que China estaba planificando la proyección militar más allá del Estrecho de Taiwán hacia la región Asia-Pacífico en preparación para posibles conflictos por territorios o recursos.

La única superpotencia en el ámbito de la historia

Este desafío dispar a la primacía global de EUA es resultado tanto de la agudización de conflictos por recursos naturales, particularmente el petróleo y el gas natural, así como de las diferencias ideológicas con respecto a la democracia, al estilo norteamericano, o de los derechos humanos, como son concebidos y promovidos por los encargados de elaborar políticas en Occidente. Las percepciones sobre la identidad nacional (e imperial) y la historia también están en juego.

Es notable que los funcionarios rusos que aplauden el rápido progreso de la Rusia pos soviética se refieran con cariño a la era de la Revolución pre-bolchevique cuando, según ellos, la Rusia zarista era una Gran Potencia. De la misma manera, los líderes chinos siguen orgullosos de la larga historia imperial de su país, percibiéndola como única entre las naciones.

Cuando se considera en términos globales y a lo largo de la historia, la noción de la singularidad sociológica de EUA que impulsó a los neoconservadores a proclamar el Proyecto de un Nuevo Siglo Norteamericano a fines del Siglo XX—adoptado de modo tan entusiasta por el gobierno Bush en este siglo—no es nada nuevo. Otras superpotencias han estado allí antes y ellas, también han sufrido la pérdida de su posición de privilegio ante potencias emergentes.

Ninguna superpotencia en los tiempos modernos ha mantenido su supremacía por más de algunas generaciones. Y, sin importar cuán excepcionales se hayan considerado sus líderes, los Estados Unidos, que ya está claramente más allá de su cima, no tiene ninguna probabilidad de convertirse en una excepción a esta antigua regla de la historia. **MR**

AMPLIANDO LA COBERTURA:

Asociarse con los medios de comunicación iraquíes

Teniente Coronel Frank B. DeCarvalho, Ejército de EUA;
Mayor Spring Kivett, Ejército de EUA; y
Capitán Matthew Lindsey, Ejército de EUA

DESDE EL COMIENZO de las operaciones de combate en Irak en marzo del 2003, los medios de comunicación han difundido un sinnúmero de relatos y artículos de interés relacionados con la guerra, alcanzando no sólo a la ciudadanía y a las familias militares de EUA, sino también a una comunidad internacional interesada en evaluar el progreso de la coalición. El deseo de información del público sobre la guerra es ambiguo, pero las malas noticias generan atención consistentemente. Los medios de comunicación norteamericanos que están integrados a las unidades militares se esfuerzan por captar y relatar los acontecimientos a medida que ocurren. Aunque los eventos sensacionalistas despiertan el interés del público, aquéllos menos dramáticos, pero potencialmente más importantes, pasan con frecuencia desapercibidos. Estos relatos ignorados no involucran ataques insurgentes espectaculares, el sufrimiento humano ni la degradación de la infraestructura. Según el corresponsal internacional de CNN Nic Robertson, “Existen muchos casos de lo que puede ser interpretado como malas noticias aquí [en Irak], pero esa es la información dominante. Es la información que prevalece.”¹ Sin embargo, en muchos casos, las situaciones que se consideran “menos merecedoras de atención” tienen un efecto considerable en las percepciones, actitudes, comportamiento y alianzas del auditorio más influyente en la Operación *Iraqi Freedom*—el pueblo iraquí. Los ciudadanos iraquíes son los que están más cercanos a la verdad, conociendo los eventos a medida que estos ocurren. Desde su perspectiva, el Gobierno de Irak (GOI) y la coalición están o avanzando o destruyendo lo poco que les queda.

Ejercer influencia sobre los iraquíes es esencial para gestionar un resultado favorable en esta guerra. Colocar una cara iraquí en las noticias para ayudar a contrarrestar la propaganda anti GOI o anti coalición será en definitiva necesario para lograr los mejores resultados. Tener iraquíes en la producción y difusión de las noticias es la mejor manera de eliminar las barreras culturales e idiomáticas en las comunicaciones. Las noticias importantes para acrecentar el espíritu popular ganan así un nivel de credibilidad inmediata que no puede ser comunicada por las operaciones de información de la coalición. Emplear reporteros locales aumentará las probabilidades de aceptación del pueblo de Irak, especialmente mediante el relato de historias creíbles de progreso que puedan resonar favorablemente a lo largo de las comunidades. Por lo tanto, las comunicaciones mediáticas hacia iraquíes transmitidas por

El Teniente Coronel Frank B. DeCarvalho es el Jefe de Operaciones de Información de la División Multinacional-Central. Previamente sirvió como director de Adiestramiento y Ejercicios en el Centro Conjunto de Operaciones de Información (JIOC) en la Base Aérea de Lackland, Texas. Recibió su Maestría en administración organizacional en la Universidad de Phoenix.

La Mayor Spring Kivett es subjefe de la sección de Planeamiento, Operaciones de Información y asesora principal de la Sección Mediática Iraquí en la División Multinacional-Central. Anteriormente sirvió como jefe de operaciones del 3/363º Batallón de la 402ª Brigada de Artillería en el Campamento Parks, estado de California. Recibió su licenciatura en ciencias policíacas en la Universidad Estatal de Western Oregon.

El Capitán Matthew Lindsey es el subjefe de la selección de objetivos [no letal] y asesor a la Sección Mediática Iraquí, Operaciones de Información en la División Multinacional-Central. Anteriormente sirvió como asesor del Jefe de Operaciones del 1er Batallón, 306º Regimiento de Infantería en el Fuerte Stewart, estado de Georgia. Recibió su licenciatura en biología de la Universidad de Boston.

FOTO: Reporteros iraquíes entrevistando médicos locales que regresan a trabajar en la clínica médica en Salman Pak, Irak, 23 de octubre de 2007.

Ejército de EUA, Sargento Ibrahim Masoud

iraquíes tienen el potencial de influenciar aún a los más obstinados críticos del Gobierno de Irak y de la coalición, fortaleciendo la resolución y el compromiso para combatir el terrorismo.

Desgraciadamente, salvo por el empleo de limitadas capacidades y recursos de operaciones psicológicas (*PSYOP*), el Gobierno de Irak y la coalición han dado poca atención, esfuerzo y fondos para comunicarse con los iraquíes. Para hacer mejoras en la guerra de información, la coalición necesita involucrar a los medios de comunicación iraquíes. Al respecto, se debe discutir dos asuntos principales: proporcionar seguridad a los medios de comunicación iraquíes y aún de mayor importancia, facilitar su acceso a la información de mayor interés. Si la coalición continúa ignorando estos dos asuntos fundamentales, los insurgentes seguirán siendo el grupo más influyente para manipular las percepciones y el comportamiento de los iraquíes.

Rompiendo el paradigma

Aunque los expertos puedan debatir si los reporteros iraquíes tienen el mismo estatus que sus pares internacionales, los corresponsales iraquíes acreditados claramente no tienen la misma influencia ni respeto que poseen sus contrapartes internacionales o norteamericanos. Con mucha frecuencia, los medios de comunicación iraquíes son considerados tardíamente.

Es importante destacar que la mayoría de los comandantes de la coalición no valoran los beneficios potenciales de incluir reporteros iraquíes en las visitas diarias al campo de batalla. Probablemente tampoco se sientan cómodos de hacerlo. La barrera lingüística y la necesidad de disponer de muchos recursos, en términos de escoltas y traductores, hace más fácil excluir a los iraquíes cuando se realiza la planificación de las operaciones mediáticas. Como resultado, los medios de comunicación iraquíes han tenido pocas oportunidades de reportar noticias relevantes sobre las acciones del Gobierno de Irak y la coalición. Alterar esa situación requiere una cuidadosa reflexión así como cambios en el estatus quo.

¿Cómo se está comunicando la coalición con la población iraquí?, La coalición usa, en gran medida, los medios de *PSYOP* para difundir

sus mensajes; no obstante, la distribución de información es precisa, limitada en duración y alcance. La coalición difunde frecuentemente la información a través de materiales impresos, pancartas, folletos y carteles mediante el contacto personal a nivel táctico. También usa transmisiones de radio. Aunque estos medios son adecuados para diseminar sus mensajes, la ciudadanía iraquí sabe el origen de la información y normalmente cuestiona su legitimidad, credibilidad e intención. Este escepticismo natural afecta especialmente a los iraquíes que muestran una ambivalencia hacia la coalición y el Gobierno de Irak y a quienes no han denunciado a influencias extranjeras, milicias sectarias ni a otros grupos que se oponen a la ocupación.

Emplear los medios de *PSYOP* para alcanzar a este público más escéptico plantea el dilema de la credibilidad. Usar personal de comunicación social del Ejército sería el mejor método de llegar a este sector de la población puesto que ellos se concentran principalmente en informar al público, no en manipularlo.² Por otra parte, las unidades utilizan los temas y mensajes de *PSYOP* para lograr—de modo eufemístico—un efecto específico. Las operaciones psicológicas están dirigidas a públicos seleccionados con información específica, ya sea si éste corresponde a insurgentes, población local u otros.³ A diferencia de la comunicación social, las *PSYOP* son publicidad por definición, diseñadas para inducir o reforzar determinadas actitudes o comportamientos favorables. Por lo tanto, su eficacia depende de cuán bien lo presenta el proveedor y cuán dispuesto está el público a aceptar un mensaje que fácilmente se reconoce como tendencioso.⁴ El proceso de *PSYOP*, inherentemente manipulativo, con el tiempo llega a un punto de rendimiento decreciente. El incentivo requiere no sólo de un mensaje persuasivo sino también de una fuente creíble.

Adicionalmente, las observaciones repetitivas limitan la capacidad de las *PSYOP* de influir a la población en general. Después de realizar actividades de *PSYOP* por cinco años, la población iraquí se insensibilizó respecto de los temas y mensajes repetitivos abogando por la unidad del Gobierno de Irak, la reconciliación, ningún refugio para los insurgentes y proporcionar antecedentes de inteligencia. Hoy en día, las

declaraciones de *PSYOP* de la coalición han llegado a ser tan molestas que ya no tienen ninguna credibilidad. Cabe preguntarse en qué momento dichas actividades se transforman en contraproducentes.

Mientras tanto, los iraquíes están frustrados por la ausencia de información actualizada y precisa. Quieren acceso inmediato a las noticias, no el rollo publicitario de la coalición. Para el pueblo iraquí, es molesto recibir noticias anticuadas endosadas a través de los medios de comunicación iraquíes, especialmente cuando son sólo una mera repetición de las noticias ya publicadas de EUA o de fuentes internacionales. La mejor manera de romper este paradigma para la coalición es apoyar y emplear los medios de comunicación iraquíes.

Desafíos que enfrentan los medios iraquíes

La percepción de ineficacia de los medios de comunicación iraquíes no proviene de la baja calidad de sus habilidades mediáticas. Sus problemas son más una cuestión del estatus pasado y presente, así como de las condiciones bajo las cuales operan hoy en día. Bajo el régimen de Saddam, había pocas fuentes noticiosas, y las que existían eran controladas, financiadas y operadas por el gobierno. Todas las noticias publicadas eran pro-gobierno, y los intentos por difundir informaciones o imágenes opuestas a la versión del gobierno sobre determinados eventos podían concluir en un retiro anticipado y definitivo.

Una vez que la coalición quitó estas barreras, emergió una numerosa cantidad de fuentes noticiosas independientes que produjeron informaciones en abundancia, algunas de estas imparciales. La contrainsurgencia se convirtió en el único enfoque de estas nuevas empresas mediáticas. No obstante, como la situación de seguridad en Irak se deterioró, trabajar con una empresa mediática llegó a ser uno de los trabajos más peligrosos en el mundo. Los cálculos indican 118 muertes y más de 300 bajas en los medios de comunicación en Irak desde marzo del 2003, muchas de estas como consecuencia de asesinatos.⁵

A pesar de los recientes éxitos de la coalición y de las fuerzas de seguridad iraquíes, desempeñarse como periodista en Irak sigue siendo peligroso.

Los terroristas atacan a los corresponsales iraquíes porque hacen crónicas de esperanza y progreso desfavorables a la agenda de los insurgentes. Si un reportero iraquí quisiera respaldar a la insurgencia, sólo tendría que concebir historias en la seguridad de su casa, pero cualquier corresponsal que quisiera atreverse a reportar una noticia que se opusiera a la insurgencia y las tácticas terroristas pone su vida en peligro. Gran parte de los reporteros iraquíes mueren tratando de presentar al mundo el sufrimiento desenfrenado de sus conciudadanos. Jerry Burke de *Fox News Channel* describió los peligros rutinarios que enfrentan todos los corresponsales: “Los medios de comunicación tienen un trabajo muy difícil. Tenemos que hacer el reportaje de algún aspecto de la noticia, entonces reportamos lo que podemos evitando que nuestros comentaristas y reporteros terminen muertos.”⁶

Además del peligro, los iraquíes enfrentan discriminación por parte de la coalición. En las discusiones con periodistas iraquíes, los oficiales de comunicación social de la Fuerza de Tarea *Marne* descubrieron que muchos de estos periodistas están preocupados por las experiencias que han tenido en sus relaciones de trabajo con la coalición. Perciben que no reciben las mismas oportunidades que los corresponsales internacionales o de EUA. Los corresponsales autóctonos tienen dificultades para registrarse y recibir las credenciales. Además, la coalición ha hecho muy poco para incluir a los medios de comunicación iraquíes en su ritmo diario de operación. El nivel de atención y acceso que reciben los medios de comunicación internacionales y de EUA que operan en Irak, en cualquier momento, excede ampliamente lo que reciben los periodistas iraquíes. Los reporteros internacionales y norteamericanos, aunque menores en número, tienen más fondos, mejor logística y más recursos electrónicos para recibir información y apoyo de sus bases en los países de origen. Los equipos mediáticos iraquíes no pueden competir en estas áreas.

Aunque los corresponsales iraquíes son menospreciados, la Fuerza Multinacional-Irak (*MNF-I*) ha proporcionado los recursos a una sección de su estado mayor en la zona internacional para satisfacer los requerimientos

para la integración de corresponsales iraquíes con unidades de la coalición. La sección, el equipo de cooperación con los medios de comunicación iraquíes (*IMET*), es el nexo operativo entre estos medios y las fuerzas de la coalición. El equipo de tres personas es un componente del Centro Combinado de Información de Prensa de la *MNF-I*, que apoya a los medios de comunicación internacionales y norteamericanos.⁷ El *IMET* apoya a cada unidad de nivel de brigada hacia abajo que solicita la integración de elementos mediáticos iraquíes. Sin embargo, satisfacer estas solicitudes frecuentemente produce problemas. Con la prioridad del apoyo principalmente hacia la *MNF-I* y el Cuerpo Multinacional-Irak, la programación de eventos para múltiples clientes multinacionales a nivel de división sigue siendo difícil.

Iniciativas mediáticas de la Fuerza de Tarea *Marne*

Esta fuerza de tarea formó una sección mediática iraquí (*IMS*) para sacar provecho a las capacidades mediáticas iraquíes y a las ventajas de emplearla. La sección está compuesta de 11 individuos en tres departamentos—visitas al campo de batalla, artículos y comunicados de prensa, y monitoreo de los medios de comunicación (véase la figura). Apartándose de la actual doctrina conjunta y del Ejército, la *IMS* no está subordinada a un oficial de comunicación social, sino bajo la dirección y supervisión de un coordinador de efectos (*ECOORD*). Este alineamiento no doctrinario permite que el destacamento de comunicación social se enfoque hacia una audiencia interna (iraquí) y norteamericana, y proporcione otra herramienta de influencia a la sección del estado mayor a cargo de las operaciones psicológicas. No obstante, que el estado mayor tenga una responsabilidad de coordinación para las relaciones de la *IMS* con los medios de comunicación iraquíes, no incluye un rol en las misiones de operaciones psicológicas. Esta relación establece la capacidad de moderar las operaciones psicológicas para una mejor coordinación y sincronización de los temas y mensajes. El nexo entre la *IMS* y las operaciones psicológicas se basa estrictamente en el hecho de que tiene el mismo público objetivo.⁸ Se

debe reiterar que la misión de *IMS* sigue siendo la misión central de la comunicación social—proporcionar información.

Separación y eficacia del estado mayor.

Concentrar a los elementos de relaciones públicas y a los de efectos hacia distintos públicos objetivos permite orientar mejor los esfuerzos de influir e informar del comando para apoyar el plan de comunicaciones estratégicas, así como el proceso de selección de blancos no letales. Durante las sesiones de planeamiento del grupo de trabajo para la selección de blancos no letales, el *ECOORD* prioriza y sincroniza los esfuerzos de la sección de asuntos mediáticos iraquíes con todos aquéllos proporcionados por contribuidores no letales, incluyendo los de operaciones de información, relaciones públicas, operaciones civil-militares (gobierno y economía), la fuerza de tarea de asesoría iraquí y la procuraduría militar (imperio de la ley).

Durante una conferencia de comunicaciones estratégicas a nivel de división, el comandante de la Fuerza de Tarea *Marne*, General de División Rick Lynch, destacó, “seleccionar objetivos para el público norteamericano es una responsabilidad de la sección de comunicaciones sociales, y hacerlo para el público iraquí es una responsabilidad de la sección de efectos.” Habiendo trabajado como el coordinador de efectos estratégicos para el General George W. Casey, en la Operación *Iraqi Freedom III*, Lynch reconoció los beneficios de unir la sección de efectos con los medios de comunicación iraquíes. Al separar los medios iraquíes de las relaciones públicas, Lynch estableció líneas de responsabilidad claras, basado en sus experiencias trabajando con estos distintos públicos. Además, puesto que la doctrina actual del Ejército enfatiza que la batalla contrainsurgente decisiva está dirigida a las mentes de la población, responsabilizar a la sección de efectos de coordinar la cooperación con los medios de comunicación iraquíes enriquece mucho la relevancia temática de las operaciones psicológicas.⁹

Esta nueva metodología, no doctrinaria, ha funcionado bien en la Fuerza de Tarea *Marne*. Hasta la fecha de publicación de este artículo, la *IMS* ha realizado 38 visitas al campo de batalla con los equipos mediáticos iraquíes, y ha traducido más de 300 artículos de “buenas noticias” al idioma árabe, los que han sido publicados. La



Ejército de EUA. Sargento Ibrahim Masoud

Entrevistas a soldados del Ejército de Irak en un puesto de control cerca de la ciudad de Tuwaythah, previamente refugio de Al-Qaeda, 8 de agosto de 2007.

penetración del mercado noticioso de los artículos traducidos por la *IMS* mantiene un nivel de un poco más del 50%. Las visitas al campo de batalla tienen un promedio del 98%.

Aunque la *IMS* está separada de las relaciones públicas, siguen vigentes los mismos estándares; las relaciones entre la *IMS* y los medios de comunicación iraquíes dependen del profesionalismo, la credibilidad y la confianza.

Interacción y monitoreo en el campo de batalla. La *IMS* comenzó como un esfuerzo de dos individuos que se concentraron sólo en el monitoreo de los medios de comunicación pan-árabes, también conocido como inteligencia a través de fuentes abiertas. Militares con la especialidad O9L realizaron el monitoreo mediático para determinar la percepción de la población (datos sobre lo que estaban reportando los medios de comunicación acerca de la coalición) y verificar alguna tendencia particular. El disponer de conocimientos actualizados sobre

los sentimientos y percepciones pan-árabes e iraquíes respecto de la coalición ayuda a los comandantes a validar o modificar el plan de comunicaciones estratégicas de la división.¹⁰

Con la incorporación de dos personas más, la *IMS* amplió su misión agregando el desarrollo, traducción y difusión de noticias relacionadas con la coalición a las fuentes mediáticas iraquíes. Comenzando con siete emisoras de radio, ocho de televisión y trece periódicos, la sección mediática rápidamente se estableció como una fuente de información creíble y actualizada. Como continuó difundiendo sus noticias a los contactos mediáticos iraquíes, más periodistas reconocieron el valor de la información proporcionada por al *IMS*. Hoy en día, la *IMS* tiene contactos con 11 emisoras de radio, 13 emisoras de televisión y 27 periódicos, así como una gran cantidad de páginas web mediáticas.¹¹ Además, la *IMS* firmó un contrato exclusivo con el famoso periódico *Al-Sabah*.¹² El contrato asegura que los relatos de

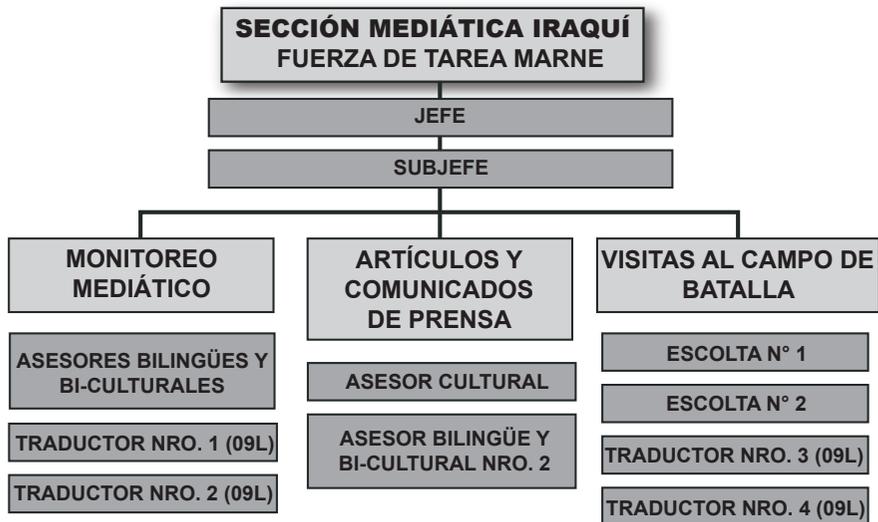


FIGURA 1. SECCIÓN MEDIÁTICA IRAQUÍ

importancia táctica y operativa de “alta prioridad” para la Fuerza de Tarea *Marne* se difundían a un amplio segmento de la población. Con frecuencia, la sección mediática recibe solicitudes para entrevistas, información militar, actualizaciones de informaciones de interés en desarrollo y de vez en cuando notas de agradecimiento. Los artículos se publican con total atribución a la Fuerza de Tarea *Marne*, originando la entrega de muchos datos no solicitados por parte de ciudadanos preocupados sobre la actividad insurgente.¹³ Aunque la *IMS* actualmente no cuenta con personal ni equipamiento suficiente para llevar a cabo entrevistas televisadas, la estrecha coordinación entre los iraquíes y norteamericanos y generar las capacidades orgánicas de relaciones públicas de la división, cumple la misión en forma adecuada.

Para interactuar eficazmente con los medios de comunicación iraquíes, la *IMS* tenía que entender la dinámica organizacional local. Las formidables barreras culturales e idiomáticas eran sólo dos de los muchos desafíos. El personal de los medios de comunicación iraquíes no son menos exigentes que sus contrapartes internacionales o norteamericanos. Esperan el mismo nivel de profesionalismo, cooperación, trato y cortesías. Comprender sus preocupaciones y solucionar rápidamente cualquier asunto que acontezca puede marcar la diferencia entre un buen evento mediático y una queja. Para minimizar la probabilidad de

un contratiempo durante un evento mediático, la *IMS* emplea escoltas e intérpretes militares para acompañar a los equipos mediáticos iraquíes con el objeto de asegurar que la coalición les trate con respeto e imparcialidad, que se mantengan en el horario previsto, enfocados en su misión y fuera de peligro.

Coordinar el apoyo logístico para una visita al campo de batalla es otro gran desafío para la *IMS*. Estas visitas necesitan muchos recursos; pero

los beneficios de la oportunidad mediática son inmensos.¹⁴ Actualmente, la libertad de movimiento está limitada en la mayor parte de Irak y transportar los equipos mediáticos iraquíes a los lugares donde ocurren las noticias que la coalición quiere mostrar es una tarea formidable. Los retrasos de vuelos y medidas de alta seguridad en la Zona Internacional, cambios de misión de última hora y cancelaciones mediáticas esporádicas frustran y causan molestias a los periodistas iraquíes y a los escoltas de la *IMS*. El uso de medios aéreos de ala rotatoria es el método preferido y más seguro de transporte de los equipos mediáticos que visitan el campo de batalla; pero a veces, es necesario viajar en convoyes terrestres. Cualquiera sea el caso, tener planes de contingencia detallados normalmente alivia gran parte de la tensión asociada a los cambios sobre la marcha. Una visita al campo de batalla normalmente implica a los escoltas e intérpretes de la *IMS*, un vuelo del Campamento *Victory* a la Zona Internacional en Bagdad para unirse con un equipo mediático iraquí.¹⁵ Desde allí, todo el personal continúa el vuelo hasta la base operativa avanzada más cercana a la actividad que quieren cubrir. La unidad de maniobra que solicita la presencia de un equipo mediático iraquí envía un destacamento de seguridad personal para proporcionar el transporte terrestre al área designada. La misión no termina hasta

que la *IMS* escolte al equipo mediático sano y salvo de regreso a la Zona Internacional y ellos regresen al Campamento *Victory*.

Por ejemplo, la *IMS* llevó a cabo una exitosa visita al campo de batalla en al-Rashida, un pequeño pueblo al suroeste de Bagdad, el que había sido un refugio de los miembros de Al-Qaeda. La población local se había cansado de la presencia de Al-Qaeda en su región, sus ataques en contra de las fuerzas de la coalición, la intimidación a ciudadanos pacíficos y la perpetración de crímenes atroces. Los habitantes se juntaron y formaron un grupo ciudadano que guarneció puestos de control en varias intersecciones claves y que mantuvo la vigilancia de sus vecindarios de día y de noche. Dentro de poco, el grupo ciudadano forzó a los integrantes de Al-Qaeda a abandonar el área. Desde ese entonces, Al-Qaeda no ha mantenido ninguna presencia ni actividades importantes en al-Rashida ni a lo largo de esa parte de la Ruta *Malibu*. La *IMS* considera importante captar este reporte con “buenas noticias” porque destacó el efecto valioso que tuvieron los grupos ciudadanos en prevenir el terrorismo y asegurar sus vecindarios. Las visitas a la zona de combate también apaciguaron los temores de sus vecinos chiítas quienes creían que la coalición estaba armando a los grupos

ciudadanos sunitas. La Fuerza de Tarea *Marne* también pensó que este reporte podría motivar a la población chiita a formar sus propios grupos para combatir el extremismo chiita. Disponer de reporteros iraquíes contando esta historia de “éxito” enfatizó la importancia de tener un rostro iraquí en los mensajes de mayor trascendencia que apoyan los esfuerzos de la coalición.

La *IMS* escoltó al lugar a los equipos de los medios de televisión de *al-Iraqiya* y *al-Fayhaa*, donde llevaron a cabo entrevistas a los líderes de grupo y ciudadanos. Los reportajes se transmitieron varios días en la televisión iraquí. Los relatos mostraron a ciudadanos iraquíes adoptando una actitud fuerte en contra de los delincuentes y tomando el control de la seguridad en sus vecindarios. Las visitas a la zona de combate eran tan influyentes que *al-Fayhaa* produjo un programa especial de 15 minutos sobre los grupos de ciudadanos interesados, el que fue transmitido la semana siguiente. Para mantener el ímpetu mediático, la *IMS* publicó varios artículos sobre el evento y los diseminó a sus contactos en los medios de comunicación iraquíes. Un gran número de imprentas y sitios de Internet reeditaron los reportes, demostrando el gran interés popular sobre estos grupos.

Desde la fecha de transmisión del programa especial, han surgido otros grupos ciudadanos alrededor de al-Rashida. En la actualidad, el número de participantes en los grupos ciudadanos suman unos 8.000 individuos. Los oficiales de la 2ª Brigada de la 10ª División de Montaña informaron con alegría una reducción impresionante de la actividad insurgente como resultado de las acciones de los ciudadanos en su área de operaciones.

Uno de los beneficios más importantes de las visitas a la zona de combate es poner un rostro iraquí en el reportaje; un reportero iraquí que hable con sus conciudadanos tiene un efecto mayor en la psiquis iraquí que si el reportaje lo



El ejército de EUA, Capitán Matthew Lindsey

Medios de comunicación iraquíes entrevistando a soldados que proporcionan la seguridad a ciudadanos desplazados que regresan a sus hogares en la ciudad de Lutifiyah.

hubiese hecho un reportero de la coalición. Tener ministros o representantes del gobierno presentes en el planeamiento de un evento mediático y en el evento mismo incrementa radicalmente el impacto de una entrevista. Para asegurar el éxito, una meta de la *IMS* es establecer relaciones de confianza con los medios de comunicación iraquíes; no obstante, es un proceso lento que toma mucho tiempo. La gran mayoría de los periodistas iraquíes con los cuales trabaja la sección mediática son principiantes y tienen poca experiencia interactuando con las fuerzas de la coalición.¹⁶ Los iraquíes están constantemente formando y refinando sus opiniones sobre la coalición y la interacción que esta tiene con la población. Por este motivo, la *IMS* y sus escoltas tienen que hacer lo que sea necesario para que el representante de los medios de comunicación iraquí cause, desde el primer momento, una buena y positiva impresión. Mantener un equipo mediático con un nivel adecuado de entusiasmo, optimismo y dedicación, respecto

de proporcionar un servicio valioso para el pueblo de Irak es de suma importancia para ganar la guerra de las imágenes.

Otro factor importante en la fase de coordinación es proporcionar a los equipos mediáticos designados tanta información como sea posible acerca de sus futuras misiones. Por supuesto, las medidas de seguridad operativa (*OPSEC*) forman parte de cada evento mediático para garantizar la seguridad tanto de los periodistas iraquíes como de los soldados de la coalición.¹⁷ Cuando la *IMS* les informa a los representantes mediáticos iraquíes lo que se puede anticipar, es menos probable que se molesten si cambian los parámetros de la misión. El elemento crucial para el éxito es seguir siendo optimista y flexible en la difusión y desarrollo del plan de visita a la zona de combate.

Integrar la ayuda de los expertos. La *IMS* no puede funcionar sin el apoyo dedicado de sus cuatro traductores O9L. Estos soldados son los elementos indispensables de la sección y apoyan a los tres departamentos de la *IMS*. A veces,



El ejército de los EUA, Capitán Matthew Lindsey

Entrevista a un ciudadano interesado en el nuevo cuartel general del grupo cerca de la ciudad de al-Rashida, 27 de diciembre de 2007.

los especialistas O9L desempeñan múltiples tareas en forma simultánea, trabajando como traductores en una visita al campo de batalla durante la mañana, coordinando otros eventos por teléfono con los medios de comunicación iraquíes durante la tarde y traduciendo artículos por la noche. Su astucia para perfeccionar los procesos ha contribuido enormemente a los éxitos de la *IMS*.

Además, la *IMS* adquirió los servicios de un asesor cultural iraquí para ayuda a los miembros de la sección a entender mejor las diferencias culturales, religiosas y étnicas que afectan las relaciones de trabajo. El asesor cultural interactúa directamente con las distintas fuentes mediáticas, actúa como el enlace inicial de la *IMS* y revisa todas las noticias y reportes para verificar la existencia de una adecuada traducción y la debida consideración a las sensibilidades culturales. El disponer de un asesor cultural iraquí para comunicarse directamente con los medios de comunicación iraquíes infunde credibilidad a la *IMS* e incrementa la voluntad de estos medios para asociarse con la *IMS* en futuros eventos.

Además del asesor cultural y los cuatro intérpretes O9L, la *IMS* contrató a dos asesores bilingües y bi-culturales para escribir y traducir artículos, así como servir de analistas mediáticos. Estos asesores aseguran que tanto el modo como el fondo de los artículos lleguen apropiadamente al público objetivo.

Algunas palabras, frases y títulos en inglés simplemente no se pueden traducir al idioma árabe. No reconocer estos sutiles matices lingüísticos ha causado fricción y malos entendidos en el pasado. Como un ejemplo de esto, el término “combatientes extranjeros” generó una reacción muy negativa en los lectores de la *IMS* puesto que la gran mayoría de los iraquíes piensa que el término se refiere a la coalición, así como a los insurgentes que entran a Irak desde otros países, y de ahí, la obvia fricción.¹⁸ Los escritores y el asesor cultural han ayudado a reducir este tipo de imprecisiones lingüísticas y han mejorado los efectos de las expresiones características de la coalición.

Los integrantes de la *IMS* también son expertos en la preparación de artículos para que el público entienda mejor la intención de un reporte. Al

enfatar lo que más les interesa a los iraquíes, la *IMS* incrementa la penetración y aceptación del reportaje. Aunque muchas operaciones de la coalición giran en torno a la reconstrucción y al suministro de servicios básicos, la *IMS* no publica estas acciones en forma excesiva.¹⁹ Los iraquíes entienden que la coalición se encuentra en Irak para ayudar al Gobierno de Irak y a la población, pero no quieren que EUA se los recuerde a diario. El elemento interesante de esta relación es que la función principal de la comunicación social, vale decir proporcionar informaciones, expande la función central de las operaciones psicológicas, cual es la de influir. De ese modo, la sensibilidad de la *IMS* para proporcionar informaciones contribuye a moderar la misión de las operaciones psicológicas de influir. Tal sensibilidad no disimula cínicamente la mano dura de las operaciones psicológicas; sino hace un esfuerzo honesto para que se conozca la verdad.

Además, cuando los artículos de la comunicación social mencionan unidades específicas o nombres de soldados, la *IMS* filtra estos datos para lograr una mejor traducción y mayor simplicidad. Dado el público objetivo, es superfluo al enfoque de la *IMS* el proporcionar detalles específicos sobre los soldados y sus antecedentes.²⁰ La meta de las Fuerzas Armadas de EUA es presentar los esfuerzos de la coalición con precisión. Detalles irrelevantes sólo pueden confundir este esfuerzo.

Labor de equipo y comunicación. La *IMS* no trabaja independientemente desde el interior del cuartel general de la división. Trabaja con cada uno de los coordinadores de efectos de los equipos de combate de brigada (*BCT*) para identificar los eventos que merecen ser cubiertos por los medios. No obstante, a veces la *IMS* planea los eventos basada en las orientaciones del nivel de división. Esta práctica sigue siendo la excepción, no la norma. Los coordinadores de efectos de los *BCT* sincronizan los esfuerzos de planeamiento con cada uno de sus batallones de maniobra y proponen eventos para la cobertura de los medios de comunicación iraquíes. Una vez que estos reciben la aprobación del comandante de *BCT*, los coordinadores de efectos elaboran un plan detallado del concepto de operaciones (*CONOP*) y lo remiten a la *IMS* para su

programación. Los eventos que normalmente se planean y reportan los medios iraquíes son las aperturas de escuelas, las acciones médicas combinadas, la finalización de proyectos civiles y entrevistas con líderes de la comunidad. Si la *IMS* recibe múltiples *CONOP* requiriendo la presencia de los medios de comunicación el mismo día, prioriza las solicitudes basadas en su importancia y el grado en que pueden ser apoyadas.²¹ La *IMS* evalúa cuidadosamente cada solicitud de visita de los medios de comunicación a la zona de combate de los *BCT* puesto que la asignación de los medios a eventos específicos es un proceso complicado. Mediante una coordinación meticulosa, los equipos mediáticos iraquíes pueden sacar provecho de oportunidades de interés periodístico, hacer entrevistas a ciudadanos comprometidos y a líderes tribales, y cubrir eventos comunitarios extemporáneos. Actualmente, la *IMS* puede apoyar dos visitas al campo de batalla por día.²²

Factores limitantes culturales y políticos.

Al trabajar estrechamente con el equipo de cooperación mediática iraquí, la *IMS* debe considerar los factores religiosos antes de asignar equipos mediáticos iraquíes. Los reporteros sunitas pueden sentirse incómodos de entrar en una comunidad chiita o cubrir un evento chiita y viceversa. Los requisitos de seguridad no permiten la divulgación de lugares exactos antes de que ocurran los eventos, y la *IMS* trabaja diligentemente con el equipo de cooperación para tomar en cuenta las sensibilidades y preocupaciones religiosas. A veces, los corresponsales iraquíes con asociaciones religiosas opuestas han cancelado su participación el mismo día de un evento si este coincide con una práctica o feriado religioso. Esta tolerancia previene de una potencial discrepancia. Este tipo de cambios de programación ocurre especialmente durante los feriados religiosos, incluyendo el mes de Ramadán.²³ Además, algunos periodistas perciben algunas áreas como demasiado peligrosas y no apoyarán misiones de esta naturaleza bajo ninguna circunstancia. Ejemplos de las áreas que han ahuyentado a los medios de comunicación iraquíes son los ex refugios de Al-Qaeda, las áreas de alta criminalidad y las áreas con alto número de milicias extremistas.

Progreso continuo

El futuro guarda muchas promesas de crecimiento continuo para la *IMS*. Sin embargo, su expansión depende en gran parte de dos factores: el cambio de percepciones de la coalición respecto de los medios de comunicación iraquíes, desde el nivel de compañía hasta el de brigada, y el aumento de la confianza en el planeamiento mediático programado. Los comandantes de unidades deben aceptar la realidad de que los medios de comunicación iraquíes son herramientas poderosas e influyentes puesto que poseen una credibilidad innata como agentes informadores dada la sincera motivación que los guía.

Los comandantes deben evitar deliberadamente las percepciones escépticas sobre los medios de comunicación iraquíes que los conciben como poco amistosos, antieconómicos y de segundo orden. Los medios de comunicación iraquíes pueden ser un multiplicador de la fuerza. Las fuerzas de la coalición deben tratar a los equipos mediáticos iraquíes con respeto e igualdad respecto de sus contrapartes norteamericanas e internacionales. Una vez que la coalición reconozca el valor y potencial de los medios iraquíes, la *IMS* podrá emplear y alinear mejor sus limitados recursos para apoyar los eventos de alto rendimiento.

La *IMS* está actualmente considerando la contratación de corresponsales iraquíes independientes y el desarrollo de una red sostenible de periodistas informados. El uso de facilitadores mediáticos informales reducirá radicalmente el empleo de recursos de la *IMS* en traductores y escoltas y disminuirá el tiempo necesario para proporcionar la cobertura mediática iraquí en el campo de batalla.

Desarrollar una página web externa a la *IMS* es otro esfuerzo que merece atención. La *IMS* quiere crear un sitio y archivo en línea para todos sus artículos y alertas mediáticas de igual calidad a muchos otros sitios mediáticos árabes que están en línea. El acceso público a los artículos permitirá que la población iraquí evalúe los adelantos en Irak.

La *IMS* también planea ofrecer un programa móvil para otorgar credenciales de corresponsales con el fin de acelerar el proceso de evaluación y registro de nuevos corresponsales iraquíes. Hoy en día, sólo el Centro Combinado de Informaciones

de Prensa puede realizar este servicio, el cual es a menudo difícil y toma mucho tiempo. Si la *IMS* asume esta función disminuirá el trabajo del Centro de Informaciones y hará innecesario que los periodistas iraquíes viajen grandes distancias hacia la Zona Internacional. Además, la *IMS* tendrá más contactos con los medios de comunicación iraquíes para futuras visitas a la zona de combate.

A medida que la coalición cambia su enfoque desde la seguridad hacia el gobierno y la economía, la necesidad de cooperar con los medios de comunicación iraquíes asumirá nueva importancia. Poseer un mecanismo creíble y capaz que divulga los éxitos del Gobierno de Irak y de la coalición con autenticidad mediática mejorará los esfuerzos de reconstrucción. La *IMS* ha demostrado los beneficios de cooperar con

los medios de comunicación iraquíes para dicho propósito. Llegar a la población con informaciones creíbles ha permitido obtener resultados que habrían sido imposibles de lograr a través de las operaciones psicológicas por sí solas.

La penetración del mercado y la continua difusión de informes de los medios de comunicación iraquíes ampliarán el conocimiento de la población sobre las labores realizadas por el Gobierno de Irak y la coalición. Las noticias sobre reconstrucción, asociación y progreso muestran a los iraquíes que están ocurriendo más cosas en Irak que el combate contra los insurgentes. Por medio de la continua asociación con los medios de comunicación iraquíes, la *IMS* está aumentando el nivel de optimismo en toda el área de operaciones de la Fuerza de Tarea *Marne*.²⁴ **MR**

NOTAS

1. Mark Memmott, "Reporters in Iraq under fire there, and from critics," *USA Today*, 22 de marzo de 2006.

2. Véase la Publicación Conjunta (*Joint Publication - JP*) 3-61, Public Affairs (Washington, DC: Oficina Federal de Imprenta [*Government Printing Office - GPO*], 9 de mayo de 2005), Capítulo 2, "Public Affairs Responsibilities."

3. Véase el Manual de Campaña (*Field Manual - FM*) 3-13, Information Operations (Washington, DC: *GPO*, 28 de noviembre de 2003), Capítulo 2, "Information Operations Elements and Related Activities, Psychological Operations."

4. Véase la *JP* 3-13, Information Operations (Washington, DC: *GPO*, 13 de febrero de 2006), Capítulo 2, "Core, Supporting, and Related Information Operations, Psychological Operations."

5. Para más información sobre las bajas de los medios de comunicación desde el comienzo de la ocupación de la coalición en Irak, véase, "Casualties of the Iraq War," disponible en http://en.wikipedia.org/wiki/Casualties_of_the_conflict_in_Iraq_since_2003.

6. Memmott.

7. Para más información sobre el Centro Combinado de Informaciones de Prensa de la Fuerza Multinacional-Irak, visite www.mnf-iraq.com.

8. La responsabilidad de asegurar la coherencia e intención de los informes escritos de la Sección Mediática Iraquí (*IMS*) y los temas y mensajes de *PSYOP* yace en la sección G7 del estado mayor. Para mantener separados los esfuerzos de *IMS* y *PSYOP*, el G7 utiliza el elemento operativo actual para sincronizar los esfuerzos para maximizar los efectos en el público objetivo.

9. Para más información sobre la sincronización de las operaciones de información a lo largo de todas las otras líneas de operaciones lógicas, véase el *FM* 3-24, Counterinsurgency (Washington, DC: *GPO*, 15 de diciembre de 2006), Capítulo 1, "Some of the best weapons for counterinsurgents do not shoot."

10. Las percepciones negativas y reportes ficticios e imprecisos podrían indicar la presencia de fallas en el plan y la necesidad de modificaciones.

11. Las estadísticas del monitoreo mediático realizado por la *IMS* muestran un 50% de los artículos, 100% de las alertas mediáticas y una o más fuentes mediáticas iraquíes/panárabes retransmitieron un 98% de las visitas al campo de batalla. Las cifras podrían ser más altas para los artículos y visitas al campo de batalla, pero no pueden ser verificadas por falta de suficientes capacidades de monitoreo mediático. Puesto que mayores empresas panárabes fuera de Irak poseen muchas de las fuentes mediáticas en Irak, la *IMS* tiene una penetración del mercado de largo alcance.

12. El periódico *Al-Sabah* es básicamente un periódico afiliado al Gobierno de Irak sin una afiliación sectaria específica. Su público lector de aproximadamente 60.000 personas está concentrado en Bagdad y en los cinturones meridionales. Tanto sunitas como chiítas aceptan el periódico como honesto. Se publica diariamente el periódico y cuesta el equivalente de 35 centavos. También hay una sección en inglés en la página web del periódico. Para más información, véase: www.alsabah.com/English.html.

13. Toda la información en la cual se pueden basar acciones concretas obtenidas por la *IMS* se traslada a la sección G2 del estado mayor para el análisis y acción inmediata.

14. Las visitas de los medios de comunicación al campo de batalla tienen una tasa de penetración mediática de un 98%; una o más fuentes mediáticas transmiten el evento.

15. Los equipos de cooperación con los medios de comunicación iraquíes proporcionan el transporte a los equipos mediáticos iraquíes desde el Centro Combinado de Informaciones de Prensa hasta la Zona de Aterrizaje Washington.

16. La tasa de cambio de periodistas en Irak es atribuible primariamente a las numerosas amenazas y la falta de seguridad en muchas áreas. Muchos periodistas hallan que el estrés y las horas son muy exigentes y por lo tanto buscan otras formas de trabajo.

17. La seguridad operativa, uno de los cinco elementos centrales de las Operaciones de Información conforme al listado en el *FM* 3-13 es un elemento crucial en las fases de coordinación y planeamiento de las visitas mediáticas al campo de batalla. Aunque los medios de comunicación iraquíes quieren tanta información como sea posible de antemano, la *IMS*, de acuerdo con las normas operativas, no revela el sitio del evento antes de su llegada al área de aterrizaje. Eso asegura que no haya ninguna filtración de información que pudiera llevar a un ataque insurgente.

18. También, malas interpretaciones por parte de los ciudadanos pueden originarse de productos de las *PSYOP*. El mismo nivel de escrutinio de los términos usados con los artículos escritos también se necesita en la formulación de mensajes y temas de las *PSYOP*.

19. Para que los artículos sean bien acogidos por los iraquíes, se les escribe en la manera más modesta que sea posible y sin excesiva devoción hacia la coalición.

20. Identificadores y/o lemas de las unidades de la coalición raramente son traducibles en árabe y no son apropiados para este público. Un ejemplo claro es la Tropa de Caballería llamada "Los Asesinos." Traducir eso a árabe y difundirlo a la población iraquí causaría preocupaciones. Para los propósitos de la *IMS*, el término "asesino" sería cambiado a "una tropa de la coalición."

21. Se hay más solicitudes que medios de comunicación disponibles, la *IMS* apoya los que producirán el mayor beneficio no legal.

22. Las visitas al campo de batalla necesitan una escolta y un traductor. Actualmente, la *IMS* tiene dos capitanes y dos traductores (de especialidad O9L). En casos raros donde la *IMS* está sobrecargada, la jefatura de equipo de combate de brigada puede proveer escoltas y traductores para llevar a cabo las visitas al campo de batalla.

23. La *IMS* asegura que proporciona comida religiosamente sensible, si es necesario, y siempre respeta a las costumbres religiosas.

24. El nivel creciente de libertad de maniobra o "permisividad" para las fuerzas de la coalición es una señal de mayor estabilidad.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO para la fuerza en formación

Teniente Coronel E.J. Degen, Ejército de EUA

LA GUERRA FRÍA condujo al Ejército de EUA a la autocomplacencia de un proceso doctrinario muy reflexivo, metódico y lento. No obstante, el ritmo operativo acelerado de la Guerra contra el Terrorismo en la actualidad nos ha forzado a hacer una autoevaluación honesta y profunda sobre la manera en la cual recolectamos, analizamos, discutimos, codificamos, formulamos y difundimos la doctrina. Ahora nos damos cuenta que debemos adaptar nuestra metodología para proporcionar, a las unidades en el campo de batalla y a las escuelas en el sistema educativo del Ejército, una doctrina actualizada, precisa y relevante.

Como la organización responsable de generar la doctrina para la fuerza en desarrollo, el Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de EUA (*TRADOC*) debe ser proactivo e innovador en su metodología para gestionar el conocimiento y proporcionar el mejor apoyo posible a la fuerza operativa: unidades desplegadas, preparándose para el despliegue o las que están regresando. Las guerras actuales aumentan los desafíos en la gestión de conocimientos, y como se exige hacer más con menos recursos, el trabajo se hace aun más difícil. Sin embargo, la historia de la doctrina revela que la comunidad ha enfrentado grandes dificultades en el pasado. Los desafíos de hoy no son ninguna novedad.

Perspectiva histórica

El Manual de Campaña (*Field Manual - FM*) 3-0, *Operations*, define la doctrina como “un conjunto de pensamientos sobre la manera en que las fuerzas del Ejército conciben operar como parte constitutiva de una fuerza conjunta. La doctrina se concentra en cómo pensar—no en que pensar.”¹ La doctrina del Ejército complementa la doctrina conjunta. Describe la metodología del Ejército, así como sus contribuciones a las operaciones terrestres de espectro total. La doctrina del Ejército es autoritaria pero no mandatoria. Cuando surgen conflictos entre la doctrina del Ejército y la doctrina conjunta, la conjunta tendrá precedencia. La doctrina formula cómo el Ejército piensa, se prepara y ejecuta la conducción de guerra. Los términos “pensar” y “prepararse” equivalen a “educar” y “adiestrar”. La doctrina es el corazón de nuestra competencia profesional. El *FM* 3-0 explica que la doctrina establece métodos comunes para tareas militares, promueve el entendimiento mutuo, facilita la comunicación entre soldados y sirve como base para el adiestramiento y formación de líderes.² La doctrina útil debe ser profusamente difundida y fácilmente entendida. Debe tener un fundamento filosófico e intelectual, así como un propósito práctico.

El Teniente Coronel E.J. Degen, Ejército de EUA, sirvió en Corea del Sur. Recibió su Maestría en Arte y Ciencia Militar de la Escuela de Estudios Militares Avanzados en el Fuerte Leavenworth, y su Maestría en Planificación y Estrategia de Campaña Conjunta. Previamente sirvió como asistente especial del General William S. Wallace, en el Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de EUA, y en una variedad de posiciones de mando y estado mayor, incluyendo la de Jefe de Planificación del V Cuerpo de Ejército de EUA durante la Operación Iraqi Freedom. El TCnel Degen es coautor de On Point, The United States Army in Operation Iraqi Freedom.

Aunque esta visión sofisticada de la doctrina data de la década de los años 60, el Ejército sólo comenzó recientemente a darle crédito. La “doctrina” tuvo un significado diferente en el Ejército por mucho tiempo. Desde la Revolución de EUA hasta fines del siglo XIX, “doctrina” significaba “ejercicios militares”. Durante la Guerra Civil, el Ejército de EUA empleó el manual prusiano revisado por el Barón von Steuben (“el Libro Azul”) y el texto *Infantry Tactics* de Winfield Scott para adiestrar a las tropas en el movimiento y la maniobra en el campo de batalla. Estas obras tenían gran valor en su época, pero cayeron en desuso al terminar la era de las guerras napoleónicas.

Hasta comienzos del siglo XX, la doctrina fue un esfuerzo individual, puesto que existían pocos manuscritos publicados sobre el tema para facilitar el adiestramiento ya sea individual o de unidades. En el año 1905, el Departamento de Guerra publicó su primera documentación doctrinaria titulada *Field Service Regulations* (Reglamentos de Servicio de Campaña), delineando la organización de la división y la forma como operaba. A partir de ese momento, la “doctrina” asumió el significado de “organización y táctica” en lugar de “ejercicios militares”. Permaneció de esta forma hasta la publicación de la nueva versión del *FM 100-5, Operations*, en el año 1962, la cual se apartó del estudio de las armas y servicios para concentrarse en la naturaleza de la guerra y el ambiente operativo.

En el año 1973, cuando el Ejército finalizó su retirada de Vietnam, surgió el *TRADOC* de la disolución del antiguo Comando del Ejército Continental. Por primera vez en su historia, el Ejército tuvo una organización dedicada a la formulación de doctrina. El *TRADOC* demostró su validez en poco tiempo. Las versiones siguientes del *FM 100-5* se concentraron de nuevo en el nivel operativo de la guerra desarrollando el concepto de la Batalla Aeroterrestre, una doctrina cuya meta era derrotar las grandes formaciones blindadas de la URSS. La Unión Soviética se desintegró el año 1991, pero este mismo año el Ejército empleó hábilmente la doctrina de Batalla Aeroterrestre en Irak, en la Operación *Desert Storm*.

Desafortunadamente, el fin de la Unión Soviética y el término exitoso de la Guerra del Golfo no marcaron el inicio de una nueva era de

paz y estabilidad. Los ataques terroristas contra las embajadas, instalaciones y buques de guerra de EUA en ultramar, así como un ataque contra el Pentágono y dos ataques más sobre las Torres Gemelas, hizo evidente que EUA enfrentaba un enemigo letal que sólo podía derrotar mediante una combinación de operaciones convencionales y de contrainsurgencia. La doctrina debía cambiar para reflejar esta nueva situación.

De este modo, el concepto de doctrina del Ejército cambió desde “ejercicios militares” a “organización y táctica” hasta una visión general de las operaciones en cualquier lugar del mundo; pero este proceso no ha sido fácil. La doctrina basada exclusivamente en la teoría casi nunca sirve. Sólo con la experimentación y un estudio constante de las operaciones reales el Ejército podrá esperar mantenerse al corriente de los adelantos, en un mundo amenazado por un enemigo cada vez más letal, descentralizado y no convencional.

Algunos podrían decir, “Estamos demasiado ocupados para la doctrina.” Los hechos en el terreno dicen otra cosa. Los líderes que se preparan para misiones o que están participando activamente en ellas ansían información y doctrina relevante y actualizada. Uno de nuestros indudables desafíos es ser capaces de recolectar, procesar y difundir conocimientos lo suficientemente rápido para hacerlos útiles y ampliamente disponibles a estos líderes. Debemos esforzarnos por lograr la eficiencia sin comprometer la eficacia, pero además producir conocimientos precisos, útiles y fiables.

La doctrina como la fuerza motriz

La doctrina permite al Ejército operar como parte de un equipo conjunto o multinacional. Es aplicable a todas las operaciones a lo largo del espectro del conflicto en el presente y continuará siéndolo en el futuro próximo. La doctrina nos dice *cómo* pensar en el adiestramiento y operaciones en

La doctrina se concentra en cómo pensar—no en que pensar.

lugar de *que* pensar. La doctrina eficaz estimula la iniciativa y el pensamiento innovador entre nuestros soldados y sus líderes.

La doctrina también establece la base para el pensamiento que posibilita que nuestros soldados y líderes resuelvan problemas complejos. Ofrece una gama de opciones basadas en experiencias y proporciona estándares y medidas para realizar tareas militares a través de todo el espectro de las operaciones. También proporciona un lenguaje común a los militares profesionales que posibilita la comunicación clara, concisa y precisa. La Publicación Conjunta (*Joint Publication - JP*) 1-02, *Department of Defense Dictionary of Military and Associated Terms* (Diccionario de Términos Militares y Relacionados del Departamento de Defensa), establece que la doctrina constituye los “principios fundamentales por los cuales las fuerzas militares u organismos subordinados orientan sus acciones en apoyo de las metas nacionales. Es autoritario, pero exige el juicio en la aplicación.”³ La definición del Ejército es semejante a la de las fuerzas conjuntas. Por último, y tal vez más importante, la doctrina forma la base de los programas de estudios en el proceso educativo formal y establece los estándares de adiestramiento. La doctrina es el resultado de nuestro análisis de los nexos entre la historia, la teoría, la experimentación y la práctica.

El *TRADOC* continuará desarrollando las teorías doctrinarias del Ejército en su serie de 525 panfletos, los que predicen los requerimientos del poder terrestre en un futuro de hasta 20 años. El comando también continuará validando la teoría con la experimentación. Una vez que el *TRADOC* valida y codifica la información recolectada de los experimentos, deduce los principios fundamentales que conforman la doctrina y guían a las fuerzas a lograr los objetivos nacionales. Estos principios reflejan los conocimientos colectivos del Ejército sobre las operaciones pasadas, presentes y futuras. Incorporados en la cúspide de los *FM* doctrinarios del Ejército, dichos principios forman la base filosófica de todo lo que hacemos y somos. Sin embargo, los principios por sí solos no son suficientes para guiar operaciones exitosas. Las tácticas, técnicas y procedimientos (*TTP*) ofrecen una orientación más específica, incluyendo tanto los métodos

descriptivos como los normativos para apoyar la implementación de los principios de la doctrina a nivel superior.

La *JP* 1-02 define “táctica” como “el empleo y la disposición ordenada de las fuerzas en su relación de unas con otras.”⁴ La doctrina del Ejército concuerda, pero agrega que la táctica es “principalmente descriptiva; varía con el terreno y otras circunstancias; cambia con frecuencia cuando el enemigo reacciona y las fuerzas amigas exploran nuevas metodologías.”⁵ Normalmente, la táctica exige la aplicación de técnicas y procedimientos, que varían conforme a la situación.

Tanto la doctrina conjunta como la del Ejército declaran que las técnicas son “maneras o métodos no normativos que se usan para realizar las misiones, funciones o tareas asignadas.”⁶ Las técnicas son el método principal para transmitir el conocimiento acumulado de las unidades exitosas en sus operaciones. Más de una técnica puede ser aplicable para el cumplimiento de una misión o tarea específica. Los comandantes pueden usar las técnicas que consideren necesarias, basados en la evaluación de la situación que se les presenta.

La doctrina conjunta y la del Ejército también concuerdan en que los procedimientos son “medidas detalladas y estándares que disponen cómo realizar tareas específicas.”⁷ Son normativas y habitualmente consisten en una serie de pasos que deben cumplirse en un orden establecido. Las listas de control son un buen ejemplo de procedimientos: los soldados las realizan siempre de la misma forma, sin importar las circunstancias. Las técnicas y procedimientos constituyen el nivel inferior de nuestra jerarquía doctrinaria. Con frecuencia, dependen del tipo de unidad, equipamiento, misión, ubicación geográfica y una multitud de otros factores.

También existe otro conjunto de conocimientos. Las “mejores prácticas” no son conceptos doctrinarios, pero los soldados los usan en todo el Ejército. Son semejantes a las técnicas, salvo que quienes las proponen no las han evaluado formalmente y codificado en la doctrina. El Ejército debe comprender y definir las mejores prácticas y luego publicarlas. Llevan claridad al campo de batalla, y proporcionan a los líderes el acceso a informaciones que pueden ser útiles, aún cuando dicha información no haya sido validada completamente.

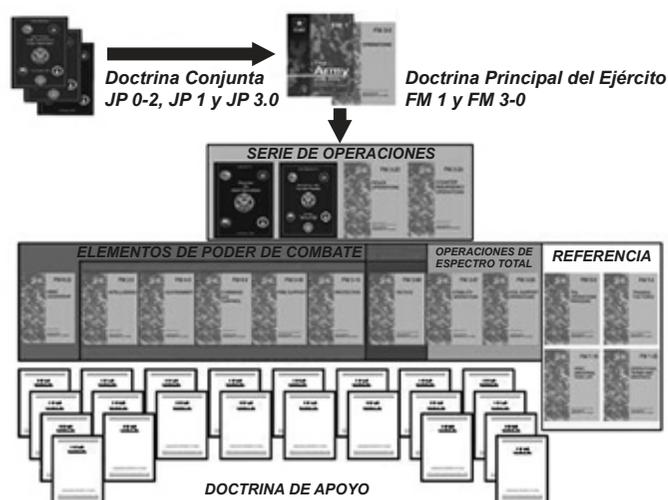


Figura 1. Jerarquía de doctrina del Ejército

La publicación de doctrina y mejores prácticas— conocimiento común—establece una filosofía y lenguaje comunes para las operaciones militares. De esa manera, se facilita la unidad de esfuerzos y la interoperabilidad conjunta. La filosofía aparece en principios fundamentales que se aplican en un amplio espectro de operaciones. El lenguaje consiste en términos doctrinarios que describen cómo opera el Ejército y los símbolos se usan para graficar sus operaciones. La doctrina bien entendida facilita la rápida formación de equipos, adaptación y organización de tareas entre unidades y soldados, indispensables para el acelerado ritmo operativo del presente. Contribuye al alistamiento y preparación para el combate al establecer métodos comunes para cumplir tareas militares. Los términos y símbolos bien establecidos y las prácticas aceptadas universalmente permiten la elaboración de órdenes operativas más concisas y su rápida difusión y entendimiento.

El Ejército es una organización que se encuentra siempre en un proceso de aprendizaje. Por lo tanto, su doctrina no puede ser estática. El Ejército debe revisar continuamente su doctrina basado en la historia, la evolución teórica, la experimentación y un ambiente de seguridad siempre cambiante.

Jerarquía doctrinaria

Tenemos escalones de conocimiento bien definidos en el Ejército los que tienen sus equivalentes en las publicaciones conjuntas. Como muestra la Figura 1, los manuales de nivel

1 corresponden a las publicaciones conjuntas más generales y los manuales de nivel 2 corresponden a las publicaciones más específicas en el inventario conjunto. Existen tres categorías de conocimientos en el nivel 1: *capstone*, *keystone* y doctrina de apoyo.

La doctrina principal (*capstone*) incluye los principios fundamentales desde los cuales la doctrina operativa (*keystone*) deriva sus tácticas y técnicas, los manuales de nivel 2 establecen las técnicas y procedimientos. El FM 1, *The Army*, y el FM 3-0, *Operations*, son los dos manuales de campaña *capstone*. Establecen el vínculo entre la doctrina del Ejército con la Estrategia

de Seguridad Nacional y la Estrategia Militar Nacional y sirven como los nexos principales entre la doctrina conjunta y la del Ejército.

La doctrina *keystone* se organiza sobre la base de los principios fundamentales delineados en el FM 1 y el FM 3-0. Los manuales *keystone* abordan los temas que forman el marco para la conducción de las operaciones de espectro total. Los temas y materias que se describen en los manuales *keystone* son vinculados a la doctrina conjunta y a la doctrina *capstone* del Ejército. Muchos manuales *keystone* establecen la base doctrinaria para una serie de manuales subordinados. En muchos casos, estos incluyen la doctrina de apoyo.

La doctrina de apoyo aborda los temas que afectan en forma significativa la conducción de las operaciones de espectro total. La doctrina en este nivel se concentra en la coordinación y sincronización de fuerzas en todo el espectro del conflicto. Parecido a la doctrina *keystone*, la doctrina de apoyo puede constituir la plataforma para una serie completa de FM subordinados.

Las publicaciones de nivel 2 consideran los FM no designados en el nivel 1 debido a la naturaleza o enfoque específico de su contenido. Puesto que los manuales de nivel 2 tratan sólo de técnicas y procedimientos, pueden ser mucho más descriptivos y normativos que los documentos del nivel superior. Normalmente, asociamos los FM del nivel 2 con las armas y áreas funcionales específicas del Ejército.

El proceso usado para formular las doctrinas *capstone* y *keystone* es adecuado, pero sería más eficaz si el *TRADOC* empleara foros de colaboración para elaborar los manuales. Dado que los manuales establecen el fundamento desde el cual surge todo lo demás, es crucial que su proceso de elaboración continúe siendo formal y lo suficientemente riguroso para introducir el nivel apropiado de energía intelectual en las operaciones, tanto en el presente como en el futuro. Los manuales *capstone* deben continuar vinculando la teoría, la experimentación, la historia y la práctica. Aun cuando la doctrina debe estar actualizada para la lucha presente—no puede tolerar estancarse y debe mantener una visión hacia el futuro—la formulación de doctrina continúa exigiendo la participación de líderes experimentados de alta jerarquía del Ejército.

Aquellos que están involucrados en la lucha actual están pensando en la lucha inmediata; es probable que no tengan el tiempo suficiente ni la disposición de pensar en la conducción de la guerra en el futuro—esa es la responsabilidad del *TRADOC*. El Centro de Armas Combinadas

(CAC) en el Fuerte Leavenworth, estado de Kansas, continúa liderando este esfuerzo para el *TRADOC* y el Ejército mediante la elaboración y coordinación de las publicaciones de doctrina y las mejores prácticas en todo el Ejército y con las instituciones armadas hermanas. El *TRADOC* continuará sirviendo de anfitrión para la ejecución de conferencias trimestrales de doctrina y conceptos con el objeto que los líderes superiores profundicen las materias de estas publicaciones. (Desafortunadamente, los manuales de apoyo y de nivel 2, que provienen y se sustentan en los manuales *capstone* y *keystone*, quedan muy rezagados cuando se llevan a cabo cambios significativos en los niveles más altos de la doctrina.)

Un escalón entero de publicaciones pretende captar lo que consideramos las mejores prácticas. El Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército (*CALL*) ocupa la posición de vanguardia de este esfuerzo para el Ejército, así como el Centro de Aplicación Aérea-Terrestre-Naval lleva a cabo una función similar para las fuerzas conjuntas. Un sinnúmero de guías, tarjetas inteligentes, boletines, panfletos, revistas digitales y otros

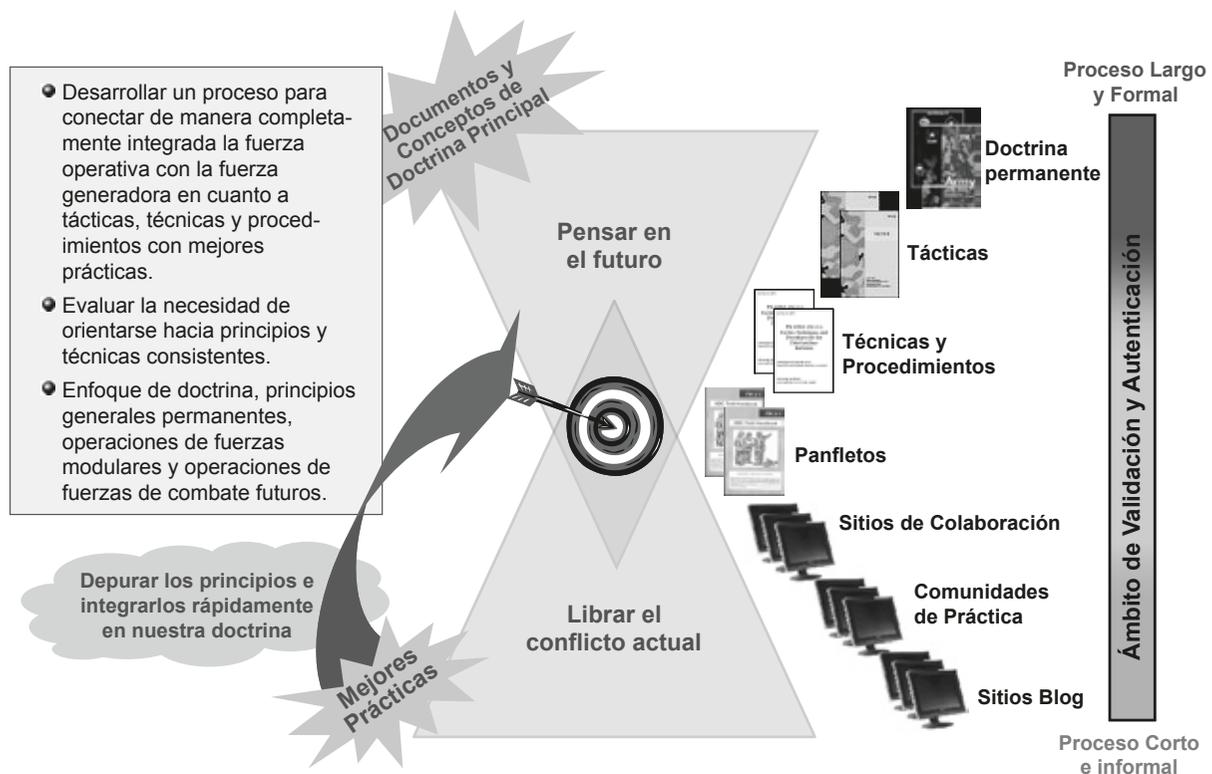


Figura 2. El desafío de la validación

productos genera un rápido beneficio en cuanto a informaciones antes de que lleguen a ser irrelevantes.

La única constante es el cambio

El ambiente de seguridad siempre cambiante y la gran velocidad con la que el Ejército transmite las informaciones exige que cambiemos la forma en que gestionamos los conocimientos a nuestra disposición. Los *FM* provisorios del Ejército tienen una vida útil de dos años, pero las mejores prácticas y lecciones aprendidas están reemplazando algunos de nuestros documentos sobre tácticas, técnicas y procedimientos. El número de foros y fuentes para las mejores prácticas y lecciones aprendidas es impresionante. Eso no es necesariamente algo malo, puesto que los soldados y líderes que están participando activamente en diferentes misiones alrededor del mundo están ávidos de los conocimientos que proporcionan estos foros. De hecho, los foros han sido claves para el éxito de las misiones y los líderes del Ejército deben continuar incentivándolos. Pero, ¿cómo gestionamos la avalancha de conocimientos que nos traen los adelantos tecnológicos globales?

Las informaciones, sin importar su fuente, pueden convertirse en una ventaja en el campo de batalla. Pensamos que las herramientas de la era de la información son claves para adecuarse táctica u operativamente al campo de batalla de hoy en día. No obstante, estas herramientas también pueden ser peligrosas. Pueden informarnos equivocadamente o saturar nuestra capacidad de sintetizar los datos disponibles. Por ende, los líderes del Ejército deben asegurarse que las mejores prácticas disponibles sean precisas y validadas.

Muchos factores inciden en cómo administramos los conocimientos. Casi todos los líderes del Ejército poseen una poderosa base de datos a la que pueden acceder fácilmente. Desafortunadamente, muchas de estas informaciones se vuelven obsoletas muy pronto. Surge la pregunta, “¿Quién está gestionando estos datos para asegurar que se descarta lo obsoleto y se capta e integra lo útil en la jerarquía doctrinaria?” Como muestra el objetivo en la Figura 2, *TRADOC* tiene la responsabilidad de extraer y separar lo que es importante de los

datos recolectados e introducirlo en la jerarquía doctrinaria para contribuir a dar forma a las operaciones actuales y futuras. En muchos casos, esta misión ha sido muy difícil. Mientras el *TRADOC* sufre reducciones de recursos y personal, la tecnología satura sus sistemas con un nivel de informaciones cada vez mayor.

Las informaciones sobre las mejores prácticas surgen de muchas fuentes conjuntas, del Ejército, las otras instituciones armadas y de organizaciones civiles. Muchas de estas informaciones provienen de los niveles inferiores. Los *blogs* puestos en la Internet expresan informaciones no filtradas con sólo apretar un botón. Las comunidades tales como *PlatoonLeader Net*, *CompanyCommand Net*, *S3-XO Net*, y *CAVNET* son sólo algunos de los sitios web que permiten a los operadores en terreno contribuir con informaciones y conocimientos actualizados al sistema.

El Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército encabeza el esfuerzo del *TRADOC* para recolectar las mejores prácticas por medio de su programa de observaciones-conocimientos-lecciones (*OIL*). Junto con otros comandos del Ejército, el *CALL* examina las *OIL* para determinar su validez, relevancia e implicancias para la doctrina del Ejército. Con el tiempo, muchas de estas *OIL* se integran en algún tipo de producto del *CALL*. Con sus filtros adicionales, este proceso de mayor formalidad hace más fiable la información respecto de aquella que aparece en las comunidades de práctica.

El ritmo acelerado de las operaciones, la constante adaptación del enemigo y la velocidad con la cual se mueve la información de un punto a otro hace imperativo que el *TRADOC* evalúe sus mejores prácticas y las optimice para apoyar a la fuerza operativa. Lo que era suficientemente bueno durante la Guerra Fría puede no satisfacer los requerimientos actuales o futuros.

Gestión del conocimiento y mejoras en eficiencias

El *TRADOC* enfrenta un gran desafío con la gestión del conocimiento. Existe una abundancia de información disponible acerca de las mejores prácticas que puede o no ser útil para los manuales de apoyo, pero el *TRADOC* sólo tiene recursos limitados para recolectarla, procesarla, validarla

y codificarla, y menos aún para incorporarla en la doctrina y difundirla al usuario en forma oportuna.

El *TRADOC* debe aprovechar las iniciativas educacionales para incrementar su eficacia y eficiencia en la gestión del conocimiento. Los proyectos conjuntos tal como los que fueron coproducidos entre el Centro de Artillería de Campaña del Ejército y el Cuerpo de Infantería de Marina son buenos ejemplos de la inversión de conocimientos y recursos de ambas instituciones para el bien de todos.⁸ Aunque la coproducción de un manual de nivel superior tal como el *FM* 3-0 en un foro conjunto no sería practicable (los principios operativos fundamentales del Ejército bajo el Título 10 de Código de Leyes de EUA difieren de los del Cuerpo de Infantería de Marina), elaborar un manual para todas las instituciones armadas sobre tácticas, técnicas y procedimientos para el “Ataque a un área fortificada” tiene bastante sentido. Cada componente del *TRADOC* debe explorar la colaboración entre las distintas instituciones armadas donde sea lógico y factible.

El esfuerzo de Integración de Lecciones Aprendidas (*L2I*) del *CALL* es un buen comienzo. Aunque actualmente no hace nada para codificar y transformar estas lecciones en doctrina, la *L2I* puede ayudar a mejorar la eficiencia y eficacia de la recolección y validación. Un proceso colaborativo, la *L2I* posiciona oficiales de enlace en casi todas las agencias que participan en el proceso de elaboración de doctrina. Para la implementación, el programa depende del énfasis del mando en las escuelas y centros de adiestramiento, así como en las unidades en el campo de batalla. Además de mejorar la recolección y validación, la *L2I* tiene otro beneficio extraordinario: *empuja* datos hacia el *TRADOC* en lugar de que éste tenga que *pedirlos* desde sus puntos de origen. Con la *L2I*, el gran número de fuentes que generan y publican datos cruciales para la gestión del conocimiento asegurará que capturemos sólidos conocimientos en nuestras publicaciones.

Los centros de excelencia (*COE*) del Ejército y sus escuelas de las distintas armas tienen actualmente divisiones estandarizadas de doctrina y adiestramiento que están mejor preparadas para actualizar los conocimientos de las mejores prácticas en las aulas y manuales del Ejército.

El *CALL* establecerá un enlace de *L2I* en estas células. Cada comandante de los *COE* debe recordar que la recompensa es efímera si él sólo resuelve las necesidades inmediatas de los combatientes sin documentar los cambios adecuadamente para la doctrina del futuro. Sólo una célula lo suficientemente robusta para procesar los conocimientos e incluirlos en el proceso de validación doctrinaria puede retener los cambios que tendrán permanencia.

A medida que la fuerza modular evoluciona con sus vehículos *Stryker* y el Sistema de Combate Futuro (*FCS*), así evolucionará la doctrina—si el Ejército continúa proporcionando las capacidades de las organizaciones que apoyan a la fuerza. El Centro de Adiestramiento de Combatientes y Formación de Líderes en el Fuerte Lewis, estado de Washington, es un buen medio para desarrollar los requerimientos para las unidades *Stryker* y contribuir a las escuelas y agencias del Ejército a desarrollar la doctrina para apoyar estas nuevas organizaciones. El Comando de Fuerzas del Ejército de EUA tal vez pueda seguir el ejemplo con esfuerzos semejantes para el equipo de combate de brigada de infantería y el equipo de combate de brigada pesada. La participación de los centros de excelencia, el Centro de Armas Combinadas y el Administrador de Capacidades de *Stryker* del *TRADOC* son esenciales para asegurar que la doctrina de *Stryker* sea substancial y este alineada con los principios vigentes. Para asegurar la uniformidad y observancia en toda la fuerza, los centros de excelencia y el Centro de Armas Combinadas deben mantener la autoridad de aprobación sobre la doctrina producida a través de estos esfuerzos.

La emergente División de Integración de la Fuerza del Futuro y la Fuerza de Tarea de Evaluación del Ejército en el Fuerte Bliss, estado de Tejas, pueden obtener muchas ganancias en eficiencia emulando los esfuerzos de las unidades *Stryker* a medida que el Ejército introduzca el Sistema de Combate Futuro a la fuerza. Los esfuerzos integrados iniciales ahorrarán tiempo valioso en el desarrollo de principios doctrinarios para incorporar rápidamente las organizaciones del Sistema de Combate Futuro a la fuerza operativa. Ello prevendrá la creación de compartimentos estancos en el desarrollo de conceptos.

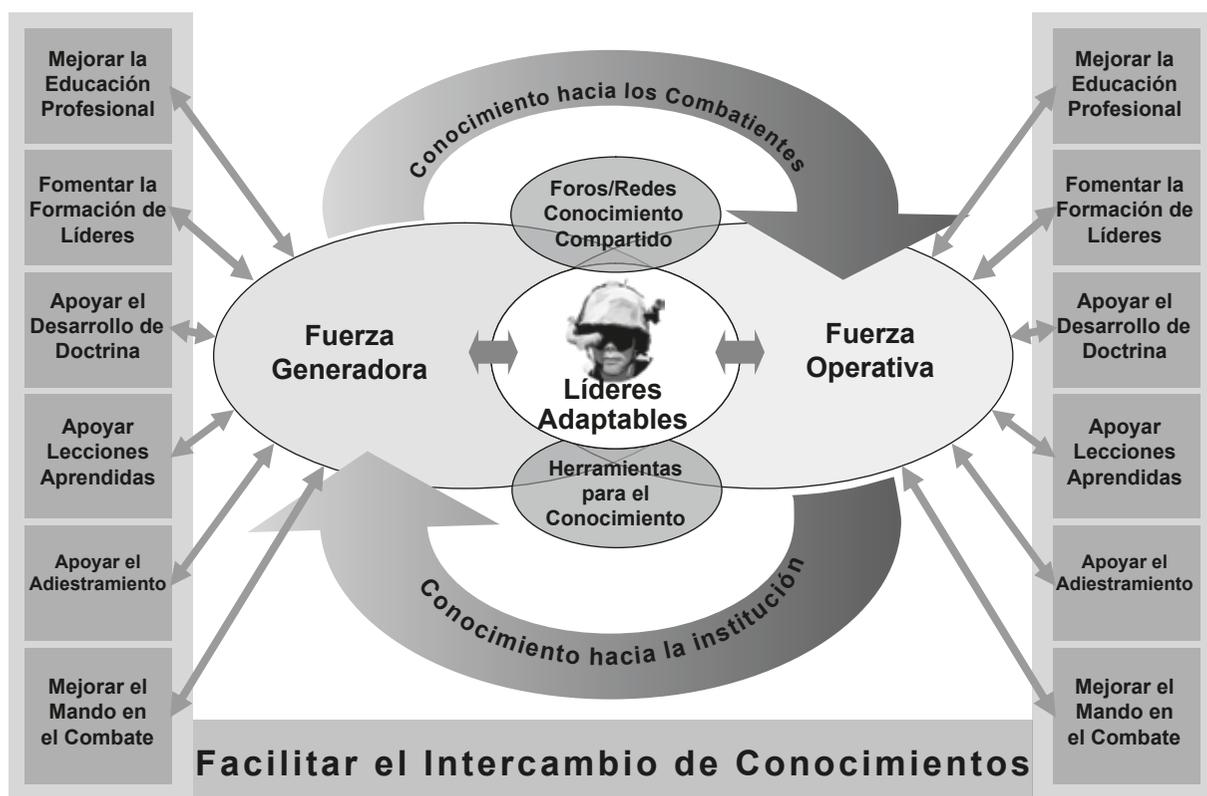


Figura 3. Conceptos y Objetivos de la Gestión del Conocimiento/BCKS.

Creación de sinergia

Aunque muchas organizaciones en todo el *TRADOC* y el Ejército se esfuerzan por gestionar el conocimiento con más eficiencia y facilitar la producción y difusión rápida y eficaz de doctrina, muchas de éstas o los sistemas que ellas utilizan no están suficientemente desarrollados y sus esfuerzos tampoco están sincronizados. El General (Retirado) Frederick M. Franks observó, “Nuestra metodología para producir doctrina esta todavía atascada en el modelo industrial.”⁹⁹ Sus palabras resuenan hoy día. Debemos poner atención al General Franks, dar el próximo paso y adoptar las diversas iniciativas que pueden impulsar al Ejército a la era de la información.

La *L2I* es bastante prometedora. Pero el programa todavía depende del énfasis que le otorgue el mando; la información bruta que recolecta debe ser evaluada y validada antes de que pueda entrar en la doctrina del Ejército, requiere intensa mano de obra disponiendo en la actualidad de 37 analistas y oficiales de enlaces, cifra que se prevé aumentará a 46 en el futuro próximo.

El Sistema de Conocimiento de Mando de Combate (*BCKS*) (Figura 3) es otra iniciativa que apoya la generación, aplicación, gestión y explotación de los conocimientos del Ejército en la Internet. El *BCKS* fomenta la colaboración entre las unidades en el terreno y la estructura orgánica del Ejército, así como entre las organizaciones de dicha estructura. Aunque de naturaleza virtual, el *BCKS* ofrece foros personalizados y específicos que pueden aumentar considerablemente la velocidad con la cual el *TRADOC* codifica y valida las informaciones. Los resultados iniciales del proceso electrónico de validación del *BCKS* son bastante prometedores. Con este proceso, el *TRADOC* redujo en varios meses la producción de un documento *keystone* que se tardaría normalmente dos años en completarse. Este proceso será más eficiente sólo en la medida que la fuerza se torne más consciente de sus capacidades y más cómoda empleándolas. Por medio de notificaciones electrónicas a las partes interesadas a través del portal *Army Knowledge Online (AKO)*, el Ejército casi podría eliminar el envío de borradores por correo y

disminuir significativamente el tiempo entre la recolección y diseminación del conocimiento. No obstante, como en el caso de la *L2I*, sólo podemos vislumbrar la utilidad de esa herramienta colaborativa si la cadena de mando la requiere, utiliza y monitorea.

La publicación basada en objetos (*OBP*) es otra nueva iniciativa para la gestión del conocimiento. La *OBP* divide los conocimientos en objetos autónomos (denominados “bloques”) los rotula y clasifica para una fácil recuperación y los almacena en un repositorio de conocimientos al que la fuerza generadora o la fuerza operativa puede acceder con facilidad. No sólo es fácil recuperar los datos, sino que el usuario puede ajustar su solicitud para obtener exactamente lo que necesita. Si es necesario, el usuario puede descargar e imprimir un manual entero. La *OBP* coloca estos bloques de conocimientos para la próxima generación de tecnología y posibilita la validación y actualización rápida a través de un proceso colaborativo, tal como el *BCKS*. Una vez que un agente autorizado actualiza un bloque de conocimientos, se convierte en doctrina publicada y se almacena en el repositorio digital. No existe un proceso prolongado de validación y publicación, ahorrando así tiempo esencial. La *OBP* ya se encuentra en el portal *AKO*, y se beneficia de la tecnología de búsqueda y seguridad de informaciones existente.

El Ejército ha incorporado los conceptos de la *OBP* en su Estrategia de Gestión del Conocimiento, lo que lo está transformando en una fuerza centrada en redes y basada en el conocimiento. La visión futura es disponer de una fuerza con capacidades ágiles y procesos adaptables, impulsados por el acceso centrado en redes de primera calidad a los conocimientos, sistemas y servicios—todos interoperables en el entorno conjunto. La *OBP* tiene gran potencial para las materias de nivel 2 y, además posiblemente para la doctrina de apoyo, pero puede ser de utilidad limitada para los documentos *capstone* y *keystone* dados los temas entrelazados que se extienden desde el comienzo hasta el fin en estos documentos.

En el futuro próximo, los líderes del Ejército serán capaces de potenciar al sistema doctrinario entero, desde la doctrina *capstone* hasta los documentos de nivel 2, al colocarlo en un entorno interactivo y conectado semejante al sitio *Road*

to Deployment (Rumbo al despliegue). Este sitio web (acceso restringido) podría contener los principios doctrinarios en bloques, manuales digitales completos, vínculos a revisiones después de la acción, vídeos de operaciones o adiestramiento reales, entrevistas, herramientas de adiestramiento, notas históricas y más. En este momento, estos datos están esparcidos en numerosos sitios. La sinergia que creemos nos permitirá mejorar nuestros productos y tiempos de ejecución.

Para asegurar la confiabilidad y seguridad, así como mantener actualizado el repositorio, un agente autorizado debe controlar cada elemento de información doctrinaria. Recolectar datos sólo para tener un gran repositorio no ayudará al combatiente ni al instructor. El buen trabajo que hace el Centro de Lecciones Aprendidas hoy en el ámbito restringido de su sitio de Internet no Clasificado es un buen ejemplo de cómo eso puede funcionar: expertos en cada área temática aseguran la calidad y validez de las informaciones que se hallan en el sitio web.

El Gabinete Ejecutivo del Programa Soldado ha entregado la primera parte del sistema integrado de combate *Land Warrior* (Combatiente Terrestre) a una unidad que se desplegará con éste a un teatro de guerra. Debemos tomar nota de este acontecimiento y estudiar la capacidad que tiene este sistema para el futuro en la recolección y difusión de informaciones. Aunque el Ejército no ha proporcionado los fondos para el sistema *Land Warrior*, un día veremos a los soldados vinculados permanentemente a una red. Esto no sólo incrementará la comprensión de la situación en el terreno, sino también proporcionará a los líderes el acceso casi instantáneo al conocimiento en cualquier lugar y oportunidad.

Algún día, los comandantes podrían tener un asistente digital personal en sus manos que los vincule con la red y les permita obtener informaciones desde las bases de datos para prepararlos mejor para la ejecución de misiones. Los vídeos interactivos y escenarios virtuales incorporados en este repositorio de conocimientos también serán accesibles instantáneamente. La saturación de informaciones no será una preocupación puesto que un comandante podrá configurar filtros en el asistente digital para acceder y recibir sólo lo que necesite en un

momento dado. La conectividad continua que tienen los soldados a la red ayudará a difundir datos a los combatientes y probablemente ayudará a los recolectores de mejores prácticas. Como nuestros soldados utilizan el asistente digital para las revisiones después de la acción, reuniones de planificación colaborativas e intercambios de informaciones, los recolectores también pueden recoger estos datos para su evaluación.

También debemos considerar los factores humanos. Los líderes en todos los niveles deben discutir, debatir, escribir y publicar sus ideas sobre la conducción de la guerra, especialmente después de regresar de una misión, oportunidad en que tienen sus experiencias frescas en la memoria. La Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército en el Fuerte Leavenworth, Kansas, hace un estupendo trabajo asignando temas de monografía muy relevantes a los alumnos en los programas de estudio de posgrados. El Ejército debe implementar esta práctica desde el nivel de capitán hasta el de coronel. De la misma forma que escogimos programas de educación avanzados para formar a los soldados y así ayudar al Ejército, no debemos permitir nunca que un soldado escriba una monografía o tesis para recibir crédito educacional en un programa del Ejército si el tema no tiene valor. Debemos desafiar al cuerpo de oficiales a estudiar y escribir en una forma que contribuya a su profesión y estimule a nuestro cuerpo docente a revisar, editar, discutir y escribir sobre conocimientos y doctrina. Esto es demasiado importante para dejarlo en las manos de unos pocos individuos en las células de doctrina y adiestramiento en nuestras escuelas.

Conclusión

Los desafíos que enfrentamos hoy en la gestión del conocimiento son insignificantes en comparación con los que enfrentaremos en el futuro si no adaptamos nuestros sistemas y prácticas para aprovechar las tecnologías existentes. El *TRADOC* tendrá que continuar haciendo más con menos y sólo será exitoso si suprime sus antiguos métodos de generación de doctrina, especialmente los del nivel 2. Optimizar las tecnologías de información actuales y continuar desarrollando las futuras es una manera obvia de mejorar. Desafiar

los plazos establecidos con el empleo de herramientas colaborativas para los procesos de validación y aprobación ha producido resultados prometedores. La publicación basada en objetos aumenta este esfuerzo con el fin de agilizar la entrega de un producto de calidad a la fuerza operativa.

En su calidad de “arquitecto del Ejército”, el *TRADOC* debe asegurar que la doctrina siga siendo relevante y reaccione a las necesidades de los combatientes. Debe apoyar a la fuerza operativa con procesos flexibles que proporcionen los conocimientos que nuestros combatientes requieren para derrotar a un enemigo adaptable. La base del adiestramiento comienza con la doctrina y el empleo apropiado de los soldados en la fuerza operativa depende de esto.

La historia ha demostrado en repetidas ocasiones que el éxito ahora y en la próxima guerra puede depender de nuestra habilidad para captar las mejores prácticas de la guerra en curso, recolectar conocimientos consistentes e integrarlos en nuestra doctrina. El *TRADOC* se encuentra estudiando todos nuestros sistemas de conocimiento para perfeccionar su capacidad de servir a la fuerza operativa hoy y en el futuro. Parafraseando a S.L.A. Marshall: los conocimientos no producen gran beneficio si los guardamos para nosotros mismos. El *TRADOC* debe trabajar para mejorar sus capacidades de gestión del conocimiento y, en ese sentido, intenta activamente hacer aun mejor en el futuro el excelente trabajo que realiza hoy. ¡La victoria comienza aquí!**MR**

NOTAS

1. Manual de Campaña (*Field Manual - FM*) 3-0, *Operations* (Washington, DC: Gabinete Federal de Imprenta (*U.S. Government Printing Office - GPO*), febrero de 2008), pág. D-1.

2. *Ibid.*

3. Publicación Conjunta (*Joint Publication - JP*) 1-02, *Department of Defense Dictionary of Military and Associated Terms* (Washington, DC: *GPO*, 2001), pág. 169.

4. *Ibid.*, pág. 534.

5. *FM* 3-0, pág. D-2.

6. *JP* 1-02, pág. 541.

7. *Ibid.*, pág. 432.

8. *FM* 3-09.31, Publicación de Referencia del Cuerpo de Infantería de Marina (*Marine Corps Reference Publication - MCRP*) 3-16C, *Tactics, Techniques and Procedures for Fire Support for Combined Arms Commander*, publicado en octubre de 2002, y el *FM* 9-09.12, *MCRP* 3-16.1A, *Tactics, Techniques and Procedures for Field Artillery Target Acquisition*, publicado en junio de 2002, son dos buenos ejemplos de coordinación entre las instituciones militares y doctrina de interés mutuo.

9. Entrevista por correo electrónico con el General (Retirado) Frederick M. Franks, hijo, 22 de septiembre de 2006. El General Franks fue el 8º comandante del *TRADOC* (agosto de 1991 a octubre de 1994). Desde su jubilación, ha continuado su interés en las operaciones y conceptos del Ejército y las fuerzas conjuntas.

Military Review

ÍNDICE 2008

PARTE I TÍTULOS PÁG. 80

PARTE II AUTORES PÁG. 83

PARTE III MATERIAS PÁG. 86

PARTE I ÍNDICE DE TÍTULOS

| | PÁG | MES |
|---|-----|---------|
| Afganistán y los señores de la guerra <i>Coronel Tilio Alberto Coronel Grillo</i> | 37 | Ene-Feb |
| Agotamiento de la Plana Mayor <i>Mayor Stephen H. Bales</i> | 47 | Nov-Dic |
| Amazonas, El: Vulnerabilidades y amenazas <i>General (R) Luiz Eduardo Rocha Paiva</i> | 45 | Mar-Abr |
| Ampliando la cobertura: Asociarse con los medios de comunicación iraquíes <i>Teniente Coronel Frank B. DeCarvalho</i> <i>Mayor Spring Kivett</i> <i>Capitán Matthew Lindsey</i> | 59 | Nov-Dic |
| Análisis de amenazas: El crimen organizado y narcoterrorismo en el norte de México <i>Dr. Gordon James Knowles</i> | 11 | May-Jun |
| Antecedentes del Acta de Seguridad de 1947, Los <i>Dr. Charles A. Stevenson</i> | 69 | Sep-Oct |
| A través del lente cultural árabe <i>Dra. Helen Altman Klein</i> <i>Sr. Gilbert Kuperman</i> | 31 | Sep-Oct |
| Auge pragmático de China y los intereses de EUA en el Este de Asia, El <i>Mayor Jin H. Pak</i> | 13 | Mar-Abr |
| Ayuda humanitaria interna: Nueva Orleans <i>Mayor Michael C. Donahue</i> | 20 | Sep-Oct |

| | | |
|---|----|---------|
| Carrera con nuevas piernas, Una: Perspectivas cruciales sobre la biométrica en Irak <i>Sr. Andrew R. Hom</i> | 51 | Jul-Ago |
| Comando de África norteamericano: ¿Un nuevo paradigma estratégico? <i>Sr. Sean McFate</i> | 30 | Mar-Abr |
| Combatiendo el terrorismo bajo las leyes de la guerra <i>Coronel David A. Wallace</i> | 86 | Mar-Abr |
| Combatiendo la identidad: El porqué perdemos nuestras guerras <i>Dr. Michael Vlahos</i> | 52 | Mar-Abr |
| Conflicto constante a una paz duradera en las Filipinas, De un <i>Mayor Gary J. Morea</i> | 49 | Sep-Oct |
| Cosa más importante, La: la reforma legislativa del sistema de seguridad nacional <i>Sr. James R. Locher, III</i> | 38 | Sep-Oct |
| Derecho internacional y la esclavitud, El <i>Dr. Mark D. Welton, J.D.</i> | 54 | May-Jun |
| Despertar de Anbar: el punto decisivo <i>Coronel Sean McFarland</i> <i>Mayor Niel A. Smith</i> | 79 | Sep-Oct |
| Doctrina de planeamiento del Ejército, La: La identificación del problema es el corazón del problema <i>Teniente Coronel (R) Thomas G. Clark</i> | 46 | May-Jun |
| Fracaso estratégico, Un: La política norteamericana de control de información en la ocupación de Irak <i>Dra. Cora Sol Goldstein</i> | 62 | Jul-Ago |
| Gestión del Conocimiento para la fuerza en formación <i>Teniente Coronel E.J. Degen</i> | 70 | Nov-Dic |
| Guerras Asimétricas y de cuarta generación dentro del pensamiento venezolano en materia de seguridad y defensa dentro del pensamiento, Las <i>Dr. Mariano César Bartolomé</i> | 51 | Ene-Feb |
| Hombre que dio vuelta los acontecimientos, El: “Rey Jean” en Indochina <i>Teniente Coronel Philippe François</i> <i>Teniente Coronel Michael Goya</i> | 82 | Ene-Feb |
| Intervención humanitaria armada y el derecho internacional, La: Una lección básica para militares profesionales <i>Coronel Daniel Rice</i> <i>Mayor John Dehn</i> | 75 | Mar-Abr |
| Irlanda del Norte: Un método equilibrado para la amnistía, reconciliación y reintegración <i>Mayor John L. Clark</i> | 36 | Jul-Ago |
| Lecciones aprendidas de las guerras modernas: Los puntos imprescindibles para prepararse para un futuro peligroso <i>Teniente General Peter W. Chiarelli</i> <i>Mayor Stephen M. Smith</i> | 2 | Ene-Feb |
| Lecciones aprendidas de la reciente guerra en el Líbano <i>Hanna, General de Brigada (R) Elias</i> | 42 | Ene-Feb |
| Legitimidad y las operaciones militares, La <i>Teniente Coronel James W. Hammond</i> | 33 | Nov-Dic |
| Liderazgo en la contrainsurgencia, El: La historia de dos líderes <i>Dr. Michael D. Sullivan</i> | 76 | Ene-Feb |
| Lo que falta las comunicaciones estratégicas de EUA <i>Coronel (R) William M. Darley</i> | 2 | Nov-Dic |

| | | |
|---|----|---------|
| Manual de Campaña 3-0 Operaciones: El plan de acción del Ejército <i>General William S. Wallace</i> | 2 | Jul-Ago |
| Manual de Campaña 3-07, Operaciones de Estabilidad: vigorizando el motor del cambio <i>Teniente General William B. Caldwell, IV</i> <i>Teniente Coronel Steven M. Leonard</i> | 14 | Nov-Dic |
| Mapa del factor humano: Un crucial primer paso para ganar la lucha contra la insurgencia <i>Teniente Coronel Jack Marr</i> <i>Mayor John Cushing</i> <i>Mayor Brandon Garner</i> <i>Capitán Richard Thompson</i> | 81 | Jul-Ago |
| Máquina mediática de Al Qaeda, La <i>Sr. Philip Seib, J.D.</i> | 61 | Sep-Oct |
| Más allá de las armas y el acero: La restauración de los instrumentos no militares del poder norteamericano <i>Dr. Robert M. Gates</i> | 2 | May-Jun |
| Operaciones de información con botas en el terreno, Las: El auge del blog militar <i>Mayor Elizabeth L. Robbins</i> | 63 | Ene-Feb |
| Operación <i>Mountain Lion</i>, La: La Fuerza de Tarea Conjunta Combinada 76 en Afganistán, primavera de 2006 <i>Coronel Michael A. Coss</i> | 24 | May-Jun |
| “Otra guerra, La”: La estrategia de contrainsurgencia en Afganistán entre los años 2003 y 2005 <i>Teniente General (R) David W. Barno</i> | 20 | Ene-Feb |
| Papel de EUA en un estado fallado norcoreano, El <i>Capitán Jonathon Stafford</i> | 34 | May-Jun |
| Papeles y operaciones de contrainsurgencia: Aprovechando los documentos incautados del enemigo <i>Mayor (R) Vernie Liebl</i> | 75 | May-Jun |
| Pensamiento estratégico de las Fuerzas Armadas de China, El <i>Teniente Coronel (R) Timothy L. Thomas</i> | 2 | Mar-Abr |
| Persuasión y coerción en las guerras de contrainsurgencia <i>Dr. Andrew J. Birtle</i> | 23 | Nov-Dic |
| Protección de obras de arte y antigüedades en tiempos de guerra, La: analizando el pasado y preparándose para el futuro <i>Mayor James Cogbill</i> | 81 | May-Jun |
| “Reconciliador armado, El”: El papel de las fuerzas armadas en el proceso de amnistía, reconciliación y reintegración <i>Dr. Michael W. Mosser</i> | 66 | Mar-Abr |
| Reforma interagencial: La perspectiva del Congreso de EUA <i>Congresista Geoff Davis</i> | 10 | Nov-Dic |
| Restableciendo la esperanza: Avances de revitalización económica en Irak <i>Paul A. Brinkley</i> | 9 | Jul-Ago |
| Seguridad y Defensa: Un debate hemisférico en desarrollo <i>Coronel John E. Griffiths Spielman</i> | 21 | Jul-Ago |
| Servicios esenciales en el combate entre insurgentes y contrainsurgentes, Los <i>Mayor Erik A. Claessen</i> | 65 | May-Jun |
| Talibán, El: un análisis organizacional <i>Mayor Shahid Afsar</i> <i>Mayor Chris Samples</i> <i>Mayor Thomas Wood</i> | 2 | Sep-Oct |

| | | |
|--|----|---------|
| Única superpotencia en decadencia, La: El auge de un mundo multipolar <i>Shri Dilip Hiro</i> | 53 | Nov-Dic |
| Unidades especializadas de policía militar de Polonia <i>General de División Boguslaw Pacek</i> | 31 | Jul-Ago |
| Vigilancia y evaluación de los programas de ayuda humanitaria del Departamento de Defensa <i>Coronel Eugene V. Bonventre</i> | 72 | Jul-Ago |

**PARTE II
AUTORES**

| | PÁG | MES |
|--|------------|------------|
| Afsar, Mayor Shahid Talibán, El: un análisis organizacional | 2 | Sep-Oct |
| Bales, Mayor Stephen H. Agotamiento de la Plana Mayor | 47 | Nov-Dic |
| Barno, Teniente General (R) David W. Otra guerra, La: La estrategia de contrainsurgencia en Afganistán entre los años 2003 y 2005 | 20 | Ene-Feb |
| Bartolomé, Dr. Mariano César Guerras asimétricas y de cuarta generación dentro del pensamiento venezolano En materia de seguridad y defensa, Las | 51 | Ene-Feb |
| Birtle, Dr. Andrew J. Persuasión y coerción en las guerras de contrainsurgencia | 23 | Nov-Dic |
| Bonventre, Coronel Eugene V. Vigilancia y evaluación de los programas de ayuda humanitaria del Departamento de Defensa, La | 72 | Jul-Ago |
| Brinkley, Sr. Paul Reestableciendo la esperanza: Avances de revitalización económica en Irak | 9 | Jul-Ago |
| Caldwell, IV, Teniente General William B. Manual de Campaña 3-07, Operaciones de Estabilidad: vigorizando el motor del cambio | 14 | Nov-Dic |
| Chiarelli, Teniente General Peter W. Lecciones aprendidas de las guerras modernas: Los puntos imprescindibles para prepararse para un futuro peligroso | 2 | Ene-Feb |
| Claessen, Mayor Erik A. Servicios esenciales en el combate entre insurgentes y contrainsurgentes, Los | 65 | May-Jun |
| Clark, Teniente Coronel (R) Thomas G. Doctrina de planeamiento del Ejército, La: La identificación del problema es el corazón del problema | 46 | May-Jun |
| Clark, Mayor John L Irlanda del Norte: Un método equilibrado para la amnistía, reconciliación y reintegración | 36 | Jul-Ago |
| Cogbill, Mayor James B. Protección de obras de arte y antigüedades en tiempos de guerra, La: Analizando el pasado y preparándose para el futuro | 81 | May-Jun |
| Coss, Coronel Michael A. Operación <i>Mountain Lion</i> , La: La Fuerza de Tarea Conjunta Combinada 76 en Afganistán, primavera de 2006 | 24 | May-Jun |
| Cushing, Mayor John Mapa del factor humano: Un crucial primer paso para ganar la lucha contra la insurgencia | 81 | Jul-Ago |

| | | |
|--|----|---------|
| Darley, Coronel (R) William M. Darley Lo que falta las comunicaciones estratégicas de EUA | 2 | Nov-Dic |
| Davis, Congresista Geoff Davis Reforma interagencial: La perspectiva del Congreso de EUA | 10 | Nov-Dic |
| DeCarvalho, Teniente Coronel Frank B. Ampliando la cobertura: Asociarse con los medios de comunicación iraquíes | 59 | Nov-Dic |
| Degen, Teniente Coronel E.J., Gestión del Conocimiento para la fuerza en formación | 70 | Nov-Dic |
| Dehn, Mayor John Intervención humanitaria armada y el derecho internacional, La: Una lección básica para militares profesionales | 75 | Mar-Abr |
| Donahue, Mayor Michael C. Ayuda humanitaria interna: Nueva Orleans | 20 | Sep-Oct |
| François, Teniente Coronel Philippe Hombre que dio vuelta los acontecimientos, El: “Rey Jean” en Indochina | 82 | Ene-Feb |
| Garner, Mayor Brandon Mapa del factor humano: Un crucial primer paso para ganar la lucha contra la insurgencia | 81 | Jul-Ago |
| Gates, Dr. Robert M. Más allá de las armas y el acero: La restauración de los instrumentos no militares del poder norteamericano | 2 | May-Jun |
| Goldstein, Dra. Cora Sol Fracaso estratégico, Un: La política norteamericana de control de información en la ocupación de Irak | 62 | Jul-Ago |
| Goya, Teniente Coronel Michael Hombre que dio vuelta los acontecimientos, El: “Rey Jean” en Indochina | 82 | Ene-Feb |
| Grillo, Coronel Tilio Alberto Coronel Afganistán y los señores de la guerra | 37 | Ene-Feb |
| Hammond, Teniente Coronel James W. Legitimidad y las operaciones militares, La | 33 | Nov-Dic |
| Hanna, General de Brigada (R) Elias Lecciones aprendidas de la reciente guerra en el Líbano | 42 | Ene-Feb |
| Hiro, Shri Dilip Única superpotencia en decadencia, La: El auge de un mundo multipolar | 53 | Nov-Dic |
| Hom, Sr. Andrew R. Carrera con nuevas piernas, Una: Perspectivas cruciales sobre la biométrica en Irak | 51 | Jul-Ago |
| Kivett, Mayor Spring Ampliando la cobertura: Asociarse con los medios de comunicación iraquíes | 59 | Nov-Dic |
| Klein, Dra. Helen Altman A través del lente cultural árabe | 31 | Sep-Oct |
| Knowles, Dr. Gordon James Análisis de amenazas: El crimen organizado y narcoterrorismo en el norte de México | 11 | May-Jun |
| Kuperman, Sr. Gilbert A través del lente cultural árabe | 31 | Sep-Oct |
| Leonard, Teniente Coronel Steven M. Manual de Campaña 3-07, Operaciones de Estabilidad: vigorizando el motor del cambio | 14 | Nov-Dic |
| Liebl, Mayor (R) Vernie Papeles y operaciones de contrainsurgencia: Aprovechando los documentos incautados del enemigo | 75 | May-Jun |
| Lindsey, Capitán Matthew Ampliando la cobertura: Asociarse con los medios de comunicación iraquíes | 59 | Nov-Dic |

| | | | |
|---|---|----|---------|
| Locher III, James R. | Cosa más importante, La: la reforma legislativa del sistema de seguridad nacional | 38 | Sep-Oct |
| Marr, Teniente Coronel Jack | Mapa del factor humano: Un crucial primer paso para ganar la lucha contra la insurgencia | 81 | Jul-Ago |
| McFarland, Coronel Sean | Despertar de Anbar: el punto decisivo | 79 | Sep-Oct |
| McFate, Sean | Comando de África norteamericano: ¿Un nuevo paradigma estratégico? | 30 | Mar-Abr |
| Morea, Mayor Gary J. | Conflicto constante a una paz duradera en las Filipinas, De un | 49 | Sep-Oct |
| Mosser, Dr. Michael W. | “Reconciliador armado”, El: El papel de las fuerzas armadas en el proceso de amnistía, reconciliación y reintegración | 66 | Mar-Abr |
| Pacek, General de División Boguslaw | Unidades especializadas de policía militar de Polonia | 31 | Jul-Ago |
| Paiva, General de Brigada Luiz Eduardo Rocha | Amazonas, El: Vulnerabilidades y amenazas | 45 | Mar-Abr |
| Pak, Dr. Jin H. | Auge pragmático de China y los intereses de EUA en el Este de Asia, El | 13 | Mar-Abr |
| Rice, Coronel Daniel | Intervención humanitaria armada y el derecho internacional, La: Una lección básica para militares profesionales | 75 | Mar-Abr |
| Robbins, Mayor Elizabeth L. | Operaciones de Información con botas en el terreno, Las: El auge del blog militar | 2 | Ene-Feb |
| Samples, Mayor Chris | Talibán, El: un análisis organizacional | 2 | Sep-Oct |
| Seib, Sr. Philip, J.D. | Máquina mediática de Al Qaeda, La | 61 | Sep-Oct |
| Smith, Mayor Niel | Despertar de Anbar: el punto decisivo | 79 | Sep-Oct |
| Smith, Mayor Stephen M. | Lecciones aprendidas de las guerras modernas: Los puntos imprescindibles para prepararse para un futuro peligroso | 2 | Ene/feb |
| Spielman, Coronel John E. Griffiths | Seguridad y Defensa: Un debate hemisférico en desarrollo | 21 | Jul-Ago |
| Stafford, Capitán Jonathon | Papel de EUA en un estado fallado norcoreano, El | 34 | May-Jun |
| Stevenson, Dr. Charles A. | Antecedentes del Acta de Seguridad de 1947, Los | 69 | Sep-Oct |
| Sullivan, Dr. Michael D. Sullivan | Liderazgo en la contrainsurgencia, El: La historia de dos líderes | 76 | Ene-Feb |
| Thomas, Teniente Coronel (R) Timothy L. | Pensamiento estratégico de las Fuerzas Armadas de China, El | 2 | Mar-Abr |
| Thompson, Capitán Richard | Mapa del factor humano: Un crucial primer paso para ganar la lucha contra la Insurgencia | 81 | Jul-Ago |
| Vlahos, Dr. Michael | Combatiendo la identidad: El porqué perdemos nuestras guerras | 52 | Mar-Abr |
| Wallace, Coronel David A. | Combatiendo el terrorismo bajo las leyes de la guerra | 86 | Mar-Abr |
| Wallace, General William S. | Manual de Campaña 3-0 Operaciones: Plan de acción del Ejército, El | 2 | Jul-Ago |

| | | |
|---|----|---------|
| Welton, Dr. Mark D., J.D. | | |
| Derecho internacional y la esclavitud, El | 54 | May-Jun |
| Wood , Mayor Thomas | | |
| Talibán, El: un análisis organizacional | 2 | Sep-Oct |

PARTE III MATERIAS

| | PÁG | MES |
|--|-----|---------|
| América Latina | | |
| Amazonas, El: Vulnerabilidades y amenazas | 45 | Mar-Abr |
| Análisis de amenazas: El crimen organizado y narcoterrorismo en el norte de México | 11 | May-Jun |
| Guerras Asimétricas y de cuarta generación dentro del pensamiento venezolano en materia de seguridad y defensa dentro del pensamiento, Las | 51 | Ene-Feb |
| Asia | | |
| Afganistán y los señores de la guerra | 37 | Ene-Feb |
| A través del lente cultural árabe | 31 | Sep-Oct |
| Auge pragmático de China y los intereses de EUA en el Este de Asia, El | 13 | Mar-Abr |
| Conflicto constante a una paz duradera en las Filipinas, De un | 49 | Sep-Oct |
| Hombre que dio vuelta los acontecimientos, El: “Rey Jean” en Indochina | 82 | Ene-Feb |
| Operación <i>Mountain Lion</i> , La: La Fuerza de Tarea Conjunta Combinada 76 en Afganistán, primavera de 2006 | 24 | May-Jun |
| “Otra guerra, La”: La estrategia de contrainsurgencia en Afganistán entre los años 2003 y 2005 | 20 | Ene-Feb |
| Papel de EUA en un estado fallado norcoreano, El | 34 | May-Jun |
| Pensamiento estratégico de las Fuerzas Armadas de China, El | 2 | Mar-Abr |
| Asuntos internacionales | | |
| Intervención humanitaria armada y el derecho internacional, La: Una lección básica para militares profesionales | 75 | Mar-Abr |
| Papel de EUA en un estado fallado norcoreano, El | 34 | May-Jun |
| Única superpotencia en decadencia, La: El auge de un mundo multipolar | 53 | Nov-Dic |
| Asuntos internos | | |
| Ayuda humanitaria interna: Nueva Orleans | 20 | Sep-Oct |
| Combatiendo la identidad: El porqué perdemos nuestras guerras | 52 | Mar-Abr |
| Cosa más importante, La: la reforma legislativa del sistema de seguridad nacional | 38 | Sep-Oct |
| Más allá de las armas y el acero: La restauración de los instrumentos no militares del poder norteamericano | 2 | May-Jun |
| Reforma interagencial: La perspectiva del Congreso de EUA | 10 | Nov-Dic |
| Vigilancia y evaluación de los programas de ayuda humanitaria del Departamento de Defensa | 72 | Jul-Ago |
| Asuntos regionales | | |
| Amazonas, El: Vulnerabilidades y amenazas | 45 | Mar-Abr |
| Análisis de amenazas: El crimen organizado y narcoterrorismo en el norte de México | 11 | May-Jun |
| A través del lente cultural árabe | 31 | Sep-Oct |

| | | |
|---|----|---------|
| Irlanda del Norte: Un método equilibrado para la amnistía, reconciliación y reintegración | 36 | Jul-Ago |
| Pensamiento estratégico de las Fuerzas Armadas de China, El | 2 | Mar-Abr |
| Seguridad y Defensa: Un debate hemisférico en desarrollo | 21 | Jul-Ago |
| Comunicación estratégica | | |
| Fracaso estratégico, Un: La política norteamericana de control de información en la ocupación de Irak | 62 | Jul-Ago |
| Lo que falta las comunicaciones estratégicas de EUA | 2 | Nov-Dic |
| Operaciones de información con botas en el terreno, Las: El auge del blog militar | 63 | Ene-Feb |
| Contrainsurgencia | | |
| A través del lente cultural árabe | 31 | Sep-Oct |
| Despertar de Anbar: el punto decisivo | 79 | Sep-Oct |
| Fracaso estratégico, Un: La política norteamericana de control de información en la ocupación de Irak | 62 | Jul-Ago |
| Liderazgo en la contrainsurgencia, El: La historia de dos líderes | 76 | Ene-Feb |
| Mapa del factor humano: Un crucial primer paso para ganar la lucha contra la insurgencia | 81 | Jul-Ago |
| “Otra guerra, La”: La estrategia de contrainsurgencia en Afganistán entre los años 2003 y 2005 | 20 | Ene-Feb |
| Persuasión y coerción en las guerras de contrainsurgencia | 23 | Nov-Dic |
| Servicios esenciales en el combate entre insurgentes y contrainsurgentes, Los | 65 | May-Jun |
| Crimen | | |
| Análisis de amenazas: El crimen organizado y narcoterrorismo en el norte de México | 11 | May-Jun |
| Combatiendo el terrorismo bajo las leyes de la guerra | 86 | Mar-Abr |
| Derecho internacional y la esclavitud, El | 54 | May-Jun |
| Protección de obras de arte y antigüedades en tiempos de guerra, La: analizando el pasado y preparándose para el futuro | 81 | May-Jun |
| Doctrina | | |
| Doctrina de planeamiento del Ejército, La: La identificación del problema es el corazón del problema | 46 | May-Jun |
| Gestión del Conocimiento para la fuerza en formación | 70 | Nov-Dic |
| Historia | | |
| Antecedentes del Acta de Seguridad de 1947, Los | 69 | Sep-Oct |
| Combatiendo la identidad: El porqué perdemos nuestras guerras | 52 | Mar-Abr |
| Hombre que dio vuelta los acontecimientos, El: “Rey Jean” en Indochina | 82 | Ene-Feb |
| Irlanda del Norte: Un método equilibrado para la amnistía, reconciliación y reintegración | 36 | Jul-Ago |
| Irak | | |
| Ampliando la cobertura: Asociarse con los medios de comunicación iraquíes | 59 | Nov-Dic |
| Carrera con nuevas piernas, Una: Perspectivas cruciales sobre la biométrica en Irak | 51 | Jul-Ago |
| Combatiendo el terrorismo bajo las leyes de la guerra | 86 | Mar-Abr |
| Despertar de Anbar: el punto decisivo | 79 | Sep-Oct |
| Fracaso estratégico, Un: La política norteamericana de control de información en la ocupación de Irak | 62 | Jul-Ago |
| Restableciendo la esperanza: Avances de revitalización económica en Irak | 9 | Jul-Ago |
| Lecciones aprendidas | | |
| Lecciones aprendidas de las guerras modernas: Los puntos imprescindibles para prepararse para un futuro peligroso | 2 | Ene-Feb |

| | | |
|--|----|---------|
| Lecciones aprendidas de la reciente guerra en el Líbano | 42 | Ene-Feb |
| Liderazgo | | |
| Combatiendo la identidad: El porqué perdemos nuestras guerras | 52 | Mar-Abr |
| Liderazgo en la contrainsurgencia, El: La historia de dos líderes | 76 | Ene-Feb |
| Manuales de campaña | | |
| Manual de Campaña 3-0 Operaciones: El plan de acción del Ejército | 2 | Jul-Ago |
| Manual de Campaña 3-07, Operaciones de Estabilidad: vigorizando el motor del cambio | 14 | Nov-Dic |
| Medio Oriente/África | | |
| A través del lente cultural árabe | 31 | Sep-Oct |
| Comando de África norteamericano: ¿Un nuevo paradigma estratégico? | 30 | Mar-Abr |
| Combatiendo el terrorismo bajo las leyes de la guerra | 86 | Mar-Abr |
| Lecciones aprendidas de la reciente guerra en el Líbano | 42 | Ene-Feb |
| Operaciones | | |
| Ayuda humanitaria interna: Nueva Orleans | 20 | Sep-Oct |
| Intervención humanitaria armada y el derecho internacional, La: Una lección básica para militares profesionales | 75 | Mar-Abr |
| Legitimidad y las operaciones militares, La | 33 | Nov-Dic |
| Manual de Campaña 3-0 Operaciones: El plan de acción del Ejército | 2 | Jul-Ago |
| Manual de Campaña 3-07, Operaciones de Estabilidad: vigorizando el motor del cambio | 14 | Nov-Dic |
| Operación <i>Mountain Lion</i> , La: La Fuerza de Tarea Conjunta Combinada 76 en Afganistán, primavera de 2006 | 24 | May-Jun |
| “Reconciliador armado, El”*: El papel de las fuerzas armadas en el proceso de amnistía, reconciliación y reintegración | 66 | Mar-Abr |
| Unidades especializadas de policía militar de Polonia | 31 | Jul-Ago |
| Vigilancia y evaluación de los programas de ayuda humanitaria del Departamento de Defensa | 72 | Jul-Ago |
| Personal | | |
| Agotamiento de la Plana Mayor | 47 | Nov-Dic |
| Combatiendo la identidad: El porqué perdemos nuestras guerras | 52 | Mar-Abr |
| Tecnología | | |
| Carrera con nuevas piernas, Una: Perspectivas cruciales sobre la biométrica en Irak | 51 | Jul-Ago |
| Operaciones de información con botas en el terreno, Las: El auge del blog militar | 63 | Ene-Feb |
| Terrorismo | | |
| Combatiendo el terrorismo bajo las leyes de la guerra | 86 | Mar-Abr |
| Conflicto constante a una paz duradera en las Filipinas, De un | 49 | Sep-Oct |
| Despertar de Anbar: el punto decisivo | 79 | Sep-Oct |
| Fracaso estratégico, Un: La política norteamericana de control de información en la ocupación de Irak | 62 | Jul-Ago |
| Irlanda del Norte: Un método equilibrado para la amnistía, reconciliación y reintegración | 36 | Jul-Ago |
| Lecciones aprendidas de la reciente guerra en el Líbano | 42 | Ene-Feb |
| Máquina mediática de Al Qaeda, La | 61 | Sep-Oct |
| “Reconciliador armado, El”*: El papel de las fuerzas armadas en el proceso de amnistía, reconciliación y reintegración | 66 | Mar-Abr |
| Talibán, El: un análisis organizacional | 2 | Sep-Oct |

EL CORONEL JOHN J. Smith asumió transitoriamente el puesto de Director de *Military Review* el día 27 de septiembre de 2008, dejando momentáneamente el cargo de Jefe del Departamento de inglés de la Academia Militar de EUA, en West Point, estado de Nueva York. Recibió el rango de Teniente Segundo después de asistir a la Escuela de Formación de Oficiales. Ha servido en unidades de Artillería de Campaña en el territorio continental de EUA y en el exterior, incluyendo el mando de la Batería de de Adquisición de Blancos de la 24ª División de Infantería en la Operación *Desert Storm*. Recientemente, sirvió como consejero

del cuerpo docente del departamento de idiomas extranjeros en la Academia Militar Nacional de Afganistán, en Kabul. Es egresado del Instituto de Idiomas Extranjeros del Departamento de Defensa, la Escuela de Plana Mayor de Armas y Servicios Combinados, la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA y la Escuela Nacional de Guerra. Posee tres grados académicos en Inglés, su licenciatura de la Universidad de Northern Ohio, su Maestría de la Universidad de Texas A&M y su Doctorado de la Universidad de Florida. En West Point, enseña composición avanzada y Literatura Norteamericana. El Coronel Smith nació en Lima, Ohio, es casado y tiene dos hijos.

EL TENIENTE CORONEL Robert A. Whetstone asumió el puesto de Subdirector y Editor Jefe de *Military Review* el día 14 de julio de 2008. Recibió el rango de Teniente Segundo el año 1986 con la especialidad militar de Artillería de Campaña, a través del Programa de Adiestramiento de Oficiales de Reserva en la Universidad de Cameron en Lawton, estado de Oklahoma. Ha servido en



**Coronel
John J. Smith**

**Teniente Coronel
Robert A. Whetstone**

unidades de artillería en el territorio continental de EUA, mandó la Batería Bravo del 6º Batallón del 27º Regimiento de Artillería de Campaña y fue el coordinador de Planes de Emergencia de Artillería del III Cuerpo de Ejército y asistente del G2 en la Operación *Desert Shield*. Ocupó la posición de oficial de marketing y publicidad del Comando de Cadetes del Ejército de EUA; trabajó tres años como oficial de operaciones en el Centro de Operaciones Conjuntas, en el Cuartel General Supremo de la Fuerzas Aliadas en Europa, en Mons, Bélgica, en apoyo de las misiones de mantenimiento de la paz *SFOR* y *KFOR*; y en una variedad de posiciones de comunicación social en el territorio continental de EUA, Corea e Irak. Es egresado de la Escuela de Plana Mayor de Armas y Servicios Combinados, la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA y el Curso Conjunto de Comunicaciones de la Universidad de Oklahoma. Recibió su licenciatura de la Universidad de Cameron y su Maestría de la Universidad de Oklahoma. El Teniente Coronel Whetstone es casado y tiene dos hijos.