



<http://militaryreview.army.mil>

PB -100 -14 -9/12

Headquarters, Department of the Army

PIN: 104702-000

Approved for public release; distribution is unlimited

Military Review

REVISTA PROFESIONAL DEL EJÉRCITO DE EUA

SEPTIEMBRE-DICIEMBRE 2014



La guerra como una labor política p3

Matthew J. Schmidt, Ph.D.

Cómo prever la guerra futura p50

Dr. Robert A. Johnson

El liderazgo estratégico para el poder estratégico p73

General Robert Cone, Coronel Richard Creed y Teniente coronel Adrian T. Bogart III

CENTRO DE ARMAS COMBINADAS, FUERTE LEAVENWORTH, KANSAS



12 Las lecciones de las guerras limitadas

Cómo minimizar las pérdidas: Poner fin a las intervenciones limitadas

Dr. David C. Brooks

La mayoría de los presidentes estadounidenses han comprometido la fuerza militar con la creencia de que el resultado sería exitoso. Sin embargo, como la última mitad del siglo ha demostrado, los usos de fuerza militar por Estados Unidos, a veces, no han producido resultados satisfactorios.

23 Los cadetes en el poder terrestre estratégico

Cómo administrar el talento que necesitamos

Teniente Coronel Adrian T. Bogart III, Ejército de EUA y Capitán J. D. Mohundro, Ejército de EUA

El concepto emergente del poder terrestre estratégico se refiere al uso del poder terrestre para lograr objetivos de seguridad nacional o multinacional generales.¹ El Ejército desarrolla su planteamiento para usar el poder terrestre como un Ejército globalmente sensible y regionalmente centrado.

TITULARES

3 La guerra como una labor política

Cómo usar las ciencias sociales para lograr el éxito estratégico

Matthew J. Schmidt, Ph.D.

La guerra no solo trata de derrotar al enemigo. La guerra trata de crear el orden social y político cuando los sistemas de orden del pasado se han desintegrado, o han sido intencionalmente destruidos por la fuerza militar.



Foto de portada

Los cadetes que visitaron Tailandia en 2013 aprendieron sobre la comida, cultura e idioma del lugar. Enseñaron inglés conversacional a los niños de edad escolar mediante el uso de juegos como herramientas para reforzar el vocabulario en inglés.

30 **Cómo analizar la guerra en Wi-Fi**

De ciberguerra a Wikiguerra: la lucha por el ciberespacio

Paul Rexton Kan

Unos cuantos días después de los bombardeos en el Maratón de Boston en abril de 2013, la Associated Press (AP) reportó por medio de Twitter, "Noticias de última hora: dos explosiones en la Casa Blanca y Barack Obama herido."

37 **El Ejército se precipita al fracaso**

La complejidad de las operaciones del Ejército

Mayor Donald L. Kingston, hijo, Ejército de EUA

Durante años, los soldados, investigadores militares, teóricos y escritores han discutido la necesidad de modelos de planificación y de toma de decisiones del Ejército para hacer frente a la complejidad.

42 **Cómo comprender la estrategia**

La enseñanza de la estrategia desde el principio

Mayor Matt Cavanaugh, Ejército de EUA

No todo el mundo apoya la enseñanza estratégica del oficial de menor antigüedad. Los argumentos típicos de la oposición parecen basarse en la conveniencia

50 **Cómo prever la guerra futura**

Dr. Robert A. Johnson

A lo largo de la historia, los cambios del carácter de la guerra han sido difíciles de identificar por los contemporáneos, especialmente, en los largos periodos de paz. Si bien puede haber tendencias y principios duraderos de estrategia...

60 **¡Queda despedido!**

General de división (retirado), Michael W. Symanski, Componente de la Reserva del Ejército de EUA

Puede que no lo vea venir pero, por lo regular, pocos se sorprenden cuando un líder de mayor antigüedad ejerce su autoridad de despedir del cargo a un líder subordinado, quien cometió una conducta personal no permisible, o que, públicamente, falló en el liderazgo y administración.



Military Review

THE PROFESSIONAL JOURNAL OF THE U.S. ARMY

Septiembre-Diciembre 2014 Tomo 69 Número 5
Professional Bulletin 100-14-9/12
Authentication no.1428007

Comandante, Centro de Armas Combinadas: General Robert B. Brown
Editora Jefe de Military Review: Coronel Anna R. Friederich-Maggard
Editor Jefe, Edición en inglés: William M. Darley
Editor Jefe, Ediciones en Idiomas Extranjeros: Miguel Severo
Gerente de Producción: Mayor Efreem Gibson
Administración: Linda Darnell

Ediciones en Idiomas Extranjeros

Traductora Asistente: Paula Keller Severo
Diagramador/Webmaster: Michael Serravo

Edición Hispanoamericana

Traductora/Editora: Albis Cordero
Traductor/Editor: Ronald Williford

Edición Brasileña

Traductor/Editor: Shawn A. Spencer
Traductora/Editora: Flavia da Rocha Spiegel Linck

Asesores de las Ediciones Iberoamericanas

Oficial de Enlace del Ejército Brasileño ante el CAC y Asesor de la Edición Brasileña: Coronel Luiz Henrique Pedroza Mendes
Oficial de Enlace del Ejército de Chile ante el CAC y Asesor de la Edición Hispanoamericana: Teniente Coronel Jorge León Gould

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

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

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

Correo Electrónico (E-Mail) usarmyleavenworth.tradoc.mbx.military-review-public-em@mail.mil. 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 66027-2348.

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

Raymond T. Odierno—General, United States Army Chief of Staff

Official: 

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

67 El Foro de empresarios de defensa

Cómo desarrollar una cultura de innovación

Mayor Nathan Finney, Ejército de EUA y Teniente coronel Curtis Taylor, Ejército de EUA

En una fría tarde de octubre de 1920, dos jóvenes oficiales quienes compartían un dúplex en el Fuerte Meade, Maryland, se reunieron con sus esposas para cenar tranquilamente, lo que probablemente cambió la historia de Estados Unidos.

73 El liderazgo estratégico para el poder terrestre estratégico

Hacer explícito lo que está implícito y hacer lo que tu jefe necesita que hagas

General (retirado) Robert W. Cone, Ejército de EUA, Coronel Richard D. Creed, hijo, Ejército de EUA y Teniente coronel Adrian T. Bogart III, Ejército de EUA

Nos gustaría compartir 12 principios de liderazgo estratégico basados en nuestra experiencia personal. Creemos que su uso puede apoyar el éxito de los líderes y organizaciones a medida que el Ejército trabaja a través del uso del poder terrestre estratégico, en su rol como elemento fundamental de la fuerza conjunta.

79 Índice Anual

A fin de coordinar la traducción de los artículos originales publicados en inglés, la presente edición de Military Review abarcará los meses de septiembre, octubre, noviembre y diciembre de 2014. Con este cambio podremos sincronizar mejor nuestra revista.



Soldados del Ejército de EUA discuten el plan de movimiento para una patrulla en la aldea de Petawa, provincia de Parwan, Afganistán, 13 de junio de 2014.
(Ejército de EUA, Cabo George Huley)

La guerra como una labor política

Cómo usar las ciencias sociales para lograr el éxito estratégico

Matthew J. Schmidt, Ph.D.

El Dr. Matthew J. Schmidt es profesor adjunto de seguridad nacional y ciencias políticas en la Universidad de New Haven. Previamente fue instructor en la Escuela de Estudios Militares Avanzados. Cuenta a su haber con un Doctorado de la Universidad de Georgetown. En 2012, Fast Company Magazine lo colocó en el vigésimo segundo lugar de su lista de las personas más creativas en actividades comerciales por su trabajo en hacer conexiones entre los planteamientos de planificación y pensamiento estratégico del sector privado y público.

El presente artículo se basa en un informe originalmente escrito para la Conferencia de la Iniciativa de Pensamiento Estratégico de 2011 del Instituto de Investigación del Ejército.

La guerra no solo trata de derrotar al enemigo. La guerra trata de crear el orden social y político cuando los sistemas de orden del pasado se han

desintegrado, o han sido intencionalmente destruidos por la fuerza militar. La estrategia militar eficaz exige que el rol de las fuerzas enemigas sea considerado en un contexto de orden social y político más general así como su fracaso. La planificación operacional válida depende de esto.

El derrotar a una fuerza enemiga no es el objetivo estratégico de ninguna guerra. El objetivo estratégico

es recrear un orden estable que puede ser sostenido sin una significativa participación militar constante del vencedor en el campo de batalla. El derrotar a los enemigos militarmente solo es un prerrequisito de la victoria estratégica, no su conclusión. La guerra verdadera, sin duda alguna, es complicada porque el fin de una guerra no es el fin de la tarea estratégica. Las maneras en que se logran las “victorias” en el campo de batalla rápidamente pueden condenar al fracaso las probabilidades del éxito estratégico. Vietnam e Irak son apenas dos ejemplos de esto; la historia militar está llena de otros tantos más.

La victoria militar solo establece las condiciones para el orden social y político transformativo que llega después de que se silencien las armas. Para bien o para mal, la tarea de ganar la victoria siempre le toca a las fuerzas armadas. No hay, y jamás ha habido, divisiones de paracaidistas del Departamento de Estado que se lanzan a tierra para hacer el trabajo “político” de garantizar la victoria. Esta es una dicotomía falsa. La guerra es una labor política: Las fuerzas armadas —especialmente los ejércitos— son herramientas que se usan para hacer el trabajo fundamental de la política. Usan la fuerza para determinar cuál lado decidirá las preguntas principales acerca del orden social y político cuando las estructuras normales para determinar el orden han dejado de funcionar.

La guerra exige una mentalidad cualitativa porque la guerra es un fenómeno social. Los comandantes militares deben comprender la política profunda y sistemáticamente si desean garantizar que la fuerza militar sea una herramienta estratégica exitosa. Necesitan pensar en términos estratégicos sobre los objetivos finales que apoyará la fuerza bajo su control. La manera de hacerlo es comenzar a pensar en el contexto, establecer el rol que juega la fuerza en el contexto con las otras variables en el campo de batalla. A fin de pensar sistemáticamente en el contexto, los comandantes necesitan reforzar su capacidad de pensar cualitativamente y usar los métodos de las ciencias sociales para lidiar con preguntas militares.

El pensamiento estratégico implica la evaluación de las fuerzas políticas, económicas, psicológicas y militares [por ejemplo, influencias] para garantizar que las operaciones militares apoyen las políticas nacionales.¹ Estos tipos de “fuerzas” tienen una característica común: no se prestan al análisis cuantitativo.

Los militares profesionales del Ejército que desean poner en practicar el pensamiento estratégico necesitarán adoptar un planteamiento cualitativo para evaluar tales factores. Es más fácil decirlo que hacerlo porque el análisis cualitativo es poco normal en la cultura del Ejército.

El estudio de las ciencias políticas, económicas, psicológicas y militares requiere una base en la metodología cualitativa de las ciencias sociales. Si bien esta metodología es esencial para el pensamiento estratégico eficaz, es contraria a la cultura profesional dominante en el Ejército. La cultura del Ejército prefiere una metodología tecno-científica, cuantitativa y previsible con base en el análisis de tipo matemático; dicha metodología no puede proporcionar una precisa comprensión de los asuntos estratégicos, ni mucho menos prever los resultados de las operaciones militares con algo que se acerque a la certeza.

En las ciencias sociales contemporáneas, se estudian los fenómenos sociales en términos de variables interdependientes —en lugar de dependientes. Aún para los científicos sociales acostumbrados a ese tipo de investigación, resulta frustrante establecer claras teorías de causa-efecto para los fenómenos que constan de variables interdependientes —fenómenos tales como la guerra. De hecho, los variables interdependientes hacen imposibles las predicciones tipo ciencias duras. Sin embargo, esto no significa que los planteamientos cualitativos deben ser descartados. Más bien, una comprensión del valor y limitaciones de los métodos cualitativos es crucial para una profesión que tiene la tarea de usar la fuerza para crear estados finales sociopolíticos cualitativos.

¿Cuál es problema?

Los planteamientos cuantitativos funcionan mejor si los investigadores pueden aislar los problemas individuales y si las relaciones son jerárquicas. Un problema militar complejo, tal como “¿cómo invadimos la Región X y establecemos la seguridad?” proporciona un ejemplo simplificado. El problema de solución de problemas que normalmente se usa es cuantitativo y previsible. Comienza con un problema definido de prioridad más alta (invadir la Región X y establecer la seguridad) y lo divide en problemas más pequeños tales como—

- ◆ ¿Cómo llegamos allí?
- ◆ ¿Cuánto tiempo toma el viaje por barco o avión?

- ◆ ¿Cuántas armas y abastecimientos serían necesarios?
- ◆ ¿Cuáles tipos de armas y abastecimientos serían necesarios?

Entonces, se usa un planteamiento reductivo junto con las herramientas analíticas de matemática y estadística en un proceso repetitivo hasta tanto se pueda sumar una serie de preguntas para resolver el problema original.

Por otra parte, los problemas estratégicos, en realidad, no son problemas; son meta problemas. Las preguntas estratégicas tratan las intenciones y valores: son preguntas sobre la selección de un marco conceptual explicativo para usar cuando se lidia con problemas sobre el uso. Los problemas estratégicos solo tienen respuestas cualitativas. En lugar de preguntar, “¿Cómo invadimos la Región X?”, una pregunta estratégica pretende comprender por qué o si, de hecho, una invasión de la Región X ayudaría a lograr metas más importantes y si sus efectos negativos tipo dominó con el tiempo podría superar sus beneficios a corto plazo. Las preguntas estratégicas son preguntas de primer orden:

- ◆ ¿Debemos invadir la Región X, tomando en consideración todas las posibles consecuencias?
- ◆ ¿Qué esperamos lograr con la invasión?
- ◆ ¿De qué otra manera podemos lograr nuestras metas (por ejemplo, solo bombardeando)?
- ◆ ¿Debemos también intentar derrocar la monarquía o sistema dominante?²

Estas no son los tipos de preguntas que cualquier organización militar desea que los comandantes y estados mayores pregunten (públicamente, por lo menos). Al contrario, la mayoría de las organizaciones militares avanzan con la presunción de que los formuladores de políticas civiles ya han atado los cabos sueltos entre la intención estratégica y las capacidades militares. Repetidamente, la historia demuestra cuán erradas pueden ser estas presunciones. Aún así, estas preguntas son fundamentales en la

planificación porque analizan el objetivo estratégico: ¿Cuál cambio en los contextos militares y políticos lograrían, al final, una serie de operaciones militares? En otras palabras, las preguntas estratégicas buscan las respuestas similares a las meta preguntas: ¿Cuál es el cambio cualitativo en las condiciones (por ejemplo, la destrucción de la capacidad bélica de la Región X) que los planes de guerra deberían lograr y cuán bien apoyarían esas nuevas condiciones los objetivos estratégicos de la Nación? Esto hace especialmente importante que los líderes pregunten cuando las metas nacionales parezcan ambiguas o claramente más de lo que puede hacer la fuerza militar en tiempo, sangre y dinero permisible.

¿Qué es un planteamiento cualitativo?

Los planteamientos cualitativos se pueden comprender por su función y forma. En primer lugar, la función de la investigación cualitativa es interpretar el contexto —las condiciones interrelacionadas en las cuales algo existe u ocurre.³ El interpretar



Las fuerzas especiales y comandos del Ejército Nacional Afgano, 6ª Operaciones Especiales de Kandak, se preparan para despejar una serie de recintos durante una operación en el distrito de Nejrab, provincia de Kapisa, Afganistán, 27 de mayo de 2014. Las Fuerzas Especiales afganas, apoyadas por las Fuerzas Especiales de EUA, llevaron a cabo la operación para interrumpir la libertad de maniobra de los insurgentes en el área.

Ejército de EUA, Especialista Comor Mendez

el contexto significa comprender las condiciones dentro de un todo cohesivo. Toda clasificación de las condiciones —incluso todo análisis estadístico, de ser adecuado— sería basado en su relación con ese todo. En segundo lugar, la forma básica de toda investigación cualitativa es la recopilación o desarrollo de lo que puede ser denominado “textos” —con referencia al lenguaje oral y por escrito— porque la lectura y conducción de entrevistas son los medios principales para obtener datos e información. Los investigadores cualitativos recopilan textos de archivos, memorias y otras fuentes, o generan textos a través de entrevistas e interrogatorios, o métodos derivativos tales como grupos de enfoque o encuestas.⁴ El investigador debería contar con un nivel adecuado de entrenamiento en el idioma y cultura correspondiente para interpretar las expresiones articuladas por un sujeto durante una entrevista, o comprender un memorándum archivado.

En un discurso ante la Universidad de Duke, el Jefe de Estado Mayor Conjunto, general Martin E. Dempsey, donde habló sobre sus experiencias en la

toma de decisiones estratégicas, enfatizó la importancia del contexto de la siguiente manera:

Cuando voy a una reunión para discutir sobre política, estrategia, operaciones, planes, cualquiera que sea el caso, por lo regular, quien cuenta con el mejor contexto, prevalece en el argumento, no necesariamente quien cuente con los mejores hechos. Hay una diferencia. Es quien cuenta con el mejor contexto dentro del cual existen estos hechos.⁵

El contexto hace la diferencia entre la manera cualitativa y la cuantitativa de cómo ver el mundo. Al pensar en el contexto —con el uso de planteamientos cualitativos— los comandantes estarán mejor preparados para crear las condiciones necesarias en el terreno que se les ha pedido establecer. El no ser un socio adepto en las discusiones estratégicas que incluyen el contexto, es una garantía para la desgracia militar.

¿Por qué ahora se necesita un planteamiento cualitativo?

La tradición militar moderna estadounidense es

extremadamente tecno-científica. En la práctica, esto significa que la tradición estadounidense principalmente se define por lo que Antoine Bousquet denomina “el uso sistémico de la ciencia y tecnología”, como medio de lograr “la previsibilidad y el total control centralizado sobre el conflicto armado...”⁶ En el Ejército, esta tendencia llegó a exagerarse después de la guerra de Vietnam. El general William DePuy, fundador del Comando de Entrenamiento y Doctrina del Ejército (TRADOC, por sus siglas en inglés), intentó reorientar la nueva fuerza totalmente compuesta de voluntarios hacia lo que él consideró una guerra futura dominada por equipos tecnológicamente diestros que operan sistemas de armas avanzadas tan eficientemente como harían con una cortadora de césped.⁷ En la década de los años 90,



Ejército de EUA, Sgto. 2º Whitney C. Houston

Primer Teniente Timothy Robberstad, jefe del 1º Pelotón, Compañía Bravo, 1º Batallón, 12º Regimiento de Infantería, 4º Equipo de Combate de Brigada de la 4ª División de Infantería, recibe orientaciones de ancianos del lugar y líderes del Servicio de Defensa Nacional Afgano fuera de un centro de votación en el distrito Dand de la provincia Kandahar, Afganistán, 11 de junio de 2014.

el debate sobre lo que se conocía como “la revolución en los asuntos militares” abarcó el mismo terreno.⁸

Depuy quiso lograr la superioridad táctica a través del entrenamiento sistematizado y el desarrollo de normas y métodos generalizados y semi-científicos para el combate. Estas normas y métodos maximizarían la probabilidad de éxito en todo enfrentamiento al minimizar los riesgos de perder el control de la situación. Este planteamiento reduciría los enfrentamientos tácticos a acontecimientos previsible en que las variables básicas (ritmos de fuego, rendimiento de armas, movilidad, etcétera) podrían ser controlados bastante bien. Fundamentalmente, se consideraron válidos los principios tácticos guías en un sentido previsible según las ciencias duras. El cumplimiento de la misión, sin duda alguna, seguirá en uso. Sin embargo, eso solo fue posible porque la naturaleza de la guerra imaginaria contra los soviéticos era apolítica —al final de la historia, era una guerra de fantasía. El vencedor sobreviviría; la sociedad del vencido sería aniquilada. Todas las molestas preguntas de contexto sociopolítico se excluían del escenario.

Por lo tanto, durante las operaciones, no serían cuestionados los principios ni objetivos tácticos, aunque los principios tácticos dejaron la suficiente libertad para usar el juicio. Los éxito tácticos relativamente constantes de las fuerzas de EUA, especialmente desde la década de los años 70, demuestran esta metodología. El uso constante de posición, cobertura, fuegos, comunicaciones, etcétera, resultó en las operaciones exitosas. La suma de todas estas experiencias reforzó el concepto de que un planteamiento cuantitativo produjo el éxito táctico. El éxito táctico llegó a ser un fin en sí, desconectado de las complejidades incómodas extremas de la guerra. Las ciencias militares cada vez más llegaron a ser consideradas, erróneamente, como una rama científica de las ciencias duras. Solo llegaron a ser cuasi-científicas en el mejor de los casos y pseudo-científicas en el peor.

Los problemas de la guerra y la conducción de la guerra, en realidad, no son problemas cuantificables de las ciencias duras porque implican el comportamiento de seres humanos. Según señaló el físico y ganador del Premio Nobel Steven Weinberg, “Ha sido un elemento fundamental en el éxito de una ciencia distinguir esos problemas que son y no son destacados al tomar en consideración a los seres humanos.”⁹ Los

sociólogos desean comprender y explicar el motivo por el cual las personas hacen lo que hacen. Los estudiantes de la guerra que usan un planteamiento cualitativo quieren comprender porqué las personas comenzaron y pusieron fin a las guerras, las llevaron a cabo de ciertas maneras y en determinados momentos. El contestar cualquiera de estas preguntas implicaría descubrir las motivaciones subjetivas de los reyes, generales, soldados y civiles. La dificultad persistente es crear una ciencia razonablemente objetiva de fenómenos fundamentalmente subjetivos. Los comandantes necesitan ver su rol profesional de toda la vida como participantes activos en la iniciativa de crear la disciplina de los estudios de guerra como una de las ciencias sociales.

¿Cuál es la función del tiempo?

Todas las preguntas sobre las ciencias sociales implican el tiempo como una variable interdependiente. La siguiente cita, ahora aforística, de L.P. Hartley, “El pasado es otro país,” solo representa una ilustración de por qué el tiempo hace tan complicados y difíciles las preguntas de causa-efecto.¹⁰ Resulta imposible explicar los acontecimientos complejos, tal como la guerra, en el tipo de reglas fuera de los límites del tiempo que se usan en las ciencias duras. En las ciencias duras, las reglas son reglas porque casi siempre explican y prevén lo que va a suceder. Por otra parte, responder la pregunta de por qué ocurrió la Guerra de los Cien Años no es lo mismo que explicar por qué ocurrió la guerra de Vietnam. Cualquiera que sean las similitudes generales, las diferencias que existen entre un caso y el otro tienden a ser más significativas.

Estados Unidos agregó 30.000 soldados en su oleada en Afganistán en 2008 principalmente basado, en los argumentos militares de que una oleada exitosa en Irak en 2006 presagiaría otra oleada exitosa en Afganistán. Uno de los problemas con esta manera de pensar era que presumió condiciones similares en los dos Estados. En realidad, las diferencias entre las sociedades de Irak y Afganistán eran considerables, según los analistas Rick Nelson, Nathan Freier y Maren Leed.¹¹ Ni los problemas ni los objetivos estratégicos eran similares en estos Estados. Otro problema era que los investigadores necesitarían 10 años, como mínimo, para desarrollar un análisis cualitativo de la oleada en Irak —para identificar las variables

críticas y comprender las relaciones e interacciones de causa-efecto. Sin embargo, se necesitó tomar acción rápida en Afganistán en 2008.

En 2008, la oleada en Irak no había sido suficientemente analizada para establecer las generalizaciones —ya sean cuantitativas o cualitativas— sobre por qué resultó exitosa o por qué una acción en otro lugar podría ser útil. ¿Cuál aspecto de dicha oleada pudiera haber ocasionado una reducción de la violencia? ¿Era el número de tropas, la densidad de población de los vecindarios clave, o una de las centenares de técnicas empleadas por los diversos comandos? Los investigadores de operaciones militares cuentan con los antecedentes estadísticos necesarios para llevar a cabo los análisis de regresión compleja para examinar tales preguntas. En su mayor parte, estos investigadores carecen del fundamento de la teoría necesaria para poner estos análisis en un marco históricamente validado que podría proporcionar la entrada contextual en el proceso de toma de decisiones de un comandante. En otras palabras, los especialistas de investigación de las operaciones militares tendrán dificultades para detectar las diferencias históricas y sociales subyacentes, si hacen una comparación de sociedades con las cuales están poco familiarizados.

La frustración con un planteamiento cualitativo es comprensible debido al tiempo que toma. También es comprensible un deseo de previsibilidad. Sin embargo, la idea de que el análisis cuantitativo, aún si tomara menos tiempo puede predecir los resultados de las acciones militares es una ilusión —especialmente, si los resultados deben ser considerados más allá de una misión u operación determinada. Por otra parte, un análisis cuantitativo es más rápido solo si se limita a analizar el cumplimiento de una misión dada en un momento determinado —que no es lo mismo que el pensamiento estratégico.

Una definición común de la estrategia es “un plan o método cuidadoso para lograr una meta particular, por lo regular, a largo plazo.”¹² Toda definición de la estrategia se basa en el alineamiento de las decisiones del presente con una idea acerca de un futuro deseado. El pensamiento estratégico trata de “pensar en el tiempo” y pensar en función del tiempo es pensar en términos de la naturaleza interrelacionada de las variables en el transcurso del tiempo —acerca del contexto.

¿Cuál es la pregunta verdadera?

Los encargados de tomar decisiones quienes piensan estratégicamente, intentarán comprender los cambios cualitativos en los complejos contextos políticos, económicos, psicológicos y militares. Un planteamiento cualitativo en el pensamiento estratégico implica una descripción de los valores e intereses de los grupos sociales legítimos y una garantía de que estos valores e intereses sean representados en los procesos de toma de decisiones públicas. Según Bent Flyvbjerg, esto ayuda a garantizar la “debida diligencia” en el dominio público.¹³ Flyvbjerg sostiene que la comprensión de valores e intereses yace en el corazón del planteamiento cualitativo en la ciencia. Además, en este sentido no hay estado estático llamado victoria contra el cual se puede medir cuantitativamente el progreso. En su lugar, los pensadores estratégicos deben constantemente juzgar los cambios cualitativos que se les ha encargado.¹⁴ Evidentemente, estos cambios reflejan los valores e intereses del pueblo e instituciones en el dominio público. En la medida que el pueblo y las instituciones cambian, o cambia el orden jerárquico de los valores e intereses, cambia la misma proposición estratégica. La victoria es un mutante que refleja los cambios en los valores e intereses de aquellos que tienen el poder de definirla.

Además, puesto que la naturaleza del pensamiento estratégico requiere el pensamiento acerca de las condiciones sistémicas (interrelacionadas) con el tiempo, las medidas cuantitativas son de uso limitado. De mayor importancia, el pensamiento estratégico es menos una actividad discreta que un hábito. Es sumamente difícil desarrollar el hábito de pensar estratégicamente después de ingresar a una cultura profesional que se centra en las medidas cuantitativas de capacidad táctica.

Eso no quiere decir que la medición cuantitativa no tiene cabida en las ciencias militares. Hay razones válidas en las que las fuerzas armadas prefieren las medidas cuantitativas. Las destrezas tales como atinar decisiva y repetidamente al blanco con una bala se evalúan adecuadamente con medidas cuantitativas. En la medida que los soldados avanzan en sus carreras en el Ejército, se ven expuestos al método de evaluación dominante, es decir, cuantitativo. El asunto para los líderes y planificadores es saber cuáles planteamientos de evaluación son adecuados en las distintas situaciones. Los dos planteamientos representan una manera distinta de conocer el mundo; ninguno de los dos es

perfecto o seguro. El planteamiento cuantitativo apoya el pensamiento estratégico pero es insuficiente para activar o sostener el mismo.

En la toma de decisiones, los comandantes estructuran las preguntas como problemas a resolver. Este es el idioma de álgebra cuantitativa. Supongamos que para contrarrestar una amenaza específica, las fuerzas estadounidenses estaban considerando la invasión del país Y. El pensamiento estratégico cuestionaría los meta problemas, tales como—

- ◆ ¿Qué lograríamos con una invasión?
- ◆ ¿Cuánto tiempo duraría este logro?
- ◆ ¿Valdría la pena, en cuanto a costo, invadir al país Y?
- ◆ ¿Hay mejor alternativa como bombardear o dejar que un socio tome medidas?
- ◆ ¿Cuáles serían las consecuencias involuntarias de una invasión?
- ◆ ¿Qué sucedería después de la invasión?
- ◆ ¿Cómo una invasión cambiaría cualitativamente nuestra situación?

El análisis cuantitativo puede proporcionar información al proceso de toma de decisiones, pero el análisis cuantitativo depende de las conclusiones subjetivas de lo que constituye el éxito. Toda medida de eficacia requiere el establecimiento de un estándar contra el cual se medirán las acciones. ¿Mide si una acción militar merece los costos en términos de bajas, dinero o los dos? ¿El que valga la pena los costos, significa lograr ganancias territoriales o políticas? ¿Podría la acción en cuestión ser solo un imperativo moral y, por lo tanto, fuera del discurso estándar de costo-beneficio? Es decir, aún si los estrategas usan métodos cuantitativos, deben estar conscientes de que estos reflejan un juicio de valores desde un punto de vista subjetivo —el de sus jefes, de ellos mismos y el comando enemigo, la población enemiga, etcétera. En la planificación militar, aún los estándares usados en el análisis cuantitativo necesitan ser enmarcados desde una perspectiva de los actores clave en el conflicto.

¿Cuál es el contexto?

Toda medida, ya sea cuantitativa o cualitativa, debe ser interpretada en el contexto. Por su naturaleza, las mediciones cualitativas presuponen el tipo de marcos conceptuales teóricos necesarios para el pensamiento estratégico (debe existir una teoría que justifique la

medida). Si bien, evidentemente, se puede usar métodos cualitativos para generar medidas de eficacia que parecen ser cuantitativas, por ejemplo, clasificar la información de los grupos de enfoque en resultados numéricos y esto requeriría un marco conceptual causal explícito como base para la clasificación. En vista de que había muchos contextos distintos para los marcos conceptuales causales —la cultura nacional, las culturas profesionales de las instituciones militares o el gobierno, o el punto de vista de naciones socias— ningún resultado, por sí solo, sería definitivo. Además, el tiempo como variable complicaría la expresión del contexto. Pensar en términos de la naturaleza interrelacionada de las variables a través del tiempo es pensar sobre el contexto.

Uno de los desafíos más grandes en la implementación del concepto de poder terrestre estratégico será adoptar el análisis cualitativo. La cultura del Ejército de EUA aún tiende a no tomar en cuenta su valor. Las normas institucionales de los comandantes del Ejército permiten una actitud de *puedo hacerlo*, basada en un exceso de confianza en toda la institución de la capacidad de los métodos analíticos para proporcionar la comprensión de causa y efecto. Sin embargo, la idea de que los métodos cuantitativos científicos, con los cuales están acostumbrados los profesionales del Ejército, serán adecuados para el poder terrestre estratégico, merma el verdadero pensamiento estratégico cuando sostiene la falsa objetividad de las medidas cuantitativas.

Las operaciones son y siempre han sido, demasiado complejas para reducir las a supuestos análisis científicos. Aunque la política y la guerra fueran ciencias duras, la base cuantitativa confiable para las decisiones militares, ya sean, estratégicas o tácticas, sería muy limitada. La política y la guerra no son ciencias duras: Afganistán es un ejemplo perfecto.

¿Por qué es importante el análisis cualitativo?

El planteamiento cualitativo es central para la comprensión de cómo se parecen y difieren las personas. Las diferencias no son fáciles de comprender. Las personas y las instituciones formales e informales a las que se unen, proyectan lo que saben en ecuaciones presumidas acerca de cómo funciona el mundo. De esta manera, forman teorías causales generalizadas sobre las relaciones internacionales y los puntos de vista políticos

que tienen otras personas y países.¹⁵ En otras palabras, un grupo de personas presume ciertos valores que guían el comportamiento de otro grupo. En el pensamiento estratégico, debemos reconocer que tales proyecciones son exactamente eso —proyecciones.

En un sentido, el planteamiento cualitativo difiere del cuantitativo porque plantea preguntas para establecer el marco conceptual —las preguntas holísticas de “por qué” y “qué significa” los cuales llevan a la comprensión de la visión general, tales como “¿Cómo ha cambiado el sistema de seguridad con la caída de la Unión Soviética?” o “¿Qué significará la salida de las fuerzas de EUA de Afganistán para el gobierno incumbente?” En otro sentido, el planteamiento cualitativo difiere porque los métodos de recolección de datos no pueden escaparse del problema de interpretación subjetiva. Todos los datos textuales que se adquieren requieren un investigador humano para clasificarlos a través del uso de criterios subjetivos.

No se debería imaginar el pensamiento estratégico solo como una manera de resolver problemas. El pensamiento estratégico es una manera de buscar las respuestas a las preguntas de la visión general. Estas preguntas pueden ayudar a guiar las actividades en casi todo nivel de la organización. Un estudio de los posibles efectos de un gran cambio en Afganistán, tal como la retirada de las fuerzas estadounidenses, requiere un planteamiento cualitativo. Los pensadores estratégicos desarrollarán las preguntas que incluyen el contexto. Una pregunta descontextualizada tendría límites estrechos: ¿Qué significará una reducción de fuerzas estadounidenses de Afganistán con respecto a la seguridad de EUA? Las preguntas que toman en cuenta el contexto incluirán a las personas clave:

- ◆ ¿Qué significaría una reducción de fuerzas para el gobierno de Karzai?
- ◆ ¿Qué piensa el mismo Karzai con respecto a esto?
- ◆ ¿Cuáles palabras usa para describir sus sentimientos sobre este acontecimiento?
- ◆ ¿Demuestra su manera de expresar que siente temor con respecto a su posición, o por su vida, o considera una reducción una oportunidad para consolidar o aumentar su poder?

En otras palabras, ¿Qué revela la descripción objetiva de la respuesta subjetiva de Karzai?

El estudio cualitativo desarrolla una descripción recopilada y cotejada de estos tipos de experiencias

subjetivas —de un hombre, de selectas ramas del gobierno, o de grandes sectores de la población. La clasificación de encuestas de opinión, entrevistas, discursos, o datos económicos ayudarán a los investigadores a desarrollar una visión provisional de las implicaciones estratégicas de la reducción de fuerzas. El motivo es analizar la gama de posibles resultados futuros y, luego, examinar cuáles políticas y acciones probablemente dejarán a Estados Unidos en la mejor posición. Al volver a las palabras del general Dempsey, los hechos tienen poco significado sin el contexto.

El planteamiento cualitativo pone los hechos en contexto. El que esto requiera elecciones subjetivas por parte de los pensadores cualitativos o estratégicos no representa un punto débil. La importancia de un planteamiento cualitativo no necesariamente es en cuanto a su capacidad previsible sino en cómo ayuda que los elementos decisivos cuestionen y estudien las preguntas correctas de manera adecuada. El pensar estratégicamente significa, con el tiempo, considerar muy bien el contexto. El número de vehículos blindados en el Ejército Nacional de Afganistán, o hasta el número de soldados que egresaron del entrenamiento básico nos dice mucho sobre lo que, en realidad, queremos saber: ¿hoy en día, el Ejército Nacional es de suficiente calidad —en muchos distintos sentidos de la palabra— para desempeñar eficientemente su trabajo?

Los formuladores de política y los militares profesionales necesitan comprender por qué las personas se comportan de la manera que lo hacen porque las metas estratégicas, que las operaciones militares apoyan, implican un cambio del comportamiento humano. El comportamiento humano es producto de lo que las personas piensan, sienten y creen. Las medidas numéricas pueden indicar cuántas personas sienten o piensan de manera específica, pero no pueden explicar porqué. El pensamiento estratégico trata de contestar el por qué. Idealmente, debemos encontrar las respuestas, sin basarnos en nuestra cosmovisión sobre el Islam o Vladimir Putin, o hasta sobre la democracia. Lo que importa es comprender cuán racionales consideran nuestros enemigos sus propias acciones, y un planteamiento cualitativo es el único medio de estudio para lograrlo.

¿Cuál es la solución?

El Ejército de EUA debe aprender a cómo adoptar el pensamiento estratégico genuino. Necesitará averiguar

cómo usar el pensamiento estratégico en ambientes institucionales y operacionales en distintos niveles. El Ejército también necesitará determinar las maneras de usar el pensamiento estratégico para mejorar la toma de decisiones, con el menor tiempo posible durante las operaciones así como desarrollar una guía de política estratégica como parte del requisito profesional de dar asesoramiento a los líderes civiles. Los líderes de mayor jerarquía del Ejército emplearán el pensamiento estratégico de manera distinta a los comandantes en el nivel medio, estados mayores o soldados en el terreno. El Ejército ya ha dado un buen comienzo con algunas iniciativas que mejorarán su capacidad de usar el análisis cualitativo. Un ejemplo de esto es mejorar la conciencia cultural a través de fuerzas regionalmente alineadas. El Ejército todavía puede mejorar más su uso del análisis cualitativo a través de las siguientes tres maneras generales:

Alentar una gran familiaridad con las teorías y debates de las ciencias sociales que impulsan la

formulación de política, al asignar a más oficiales en los programas doctorales de las universidades de primera clase.

Incrementar el énfasis en la enseñanza de la metodología de diseño del Ejército en la educación militar profesional, y alentar el interrogatorio de las experiencias educativas y en la planificación de Estado Mayor.

El futuro está lleno de complejos conflictos político-militares. Solo una cultura del Ejército inmersa en el rasgo del pensamiento estratégico y el planteamiento cualitativo que lo apoya, logrará el éxito en conectar la victoria militar con el éxito estratégico a largo plazo. Esta era la tradición del Ejército en sus épocas doradas, bajo el mando de Washington, Grant, Marshall y Eisenhower— quienes fueron los mejores pensadores estratégicos y cualitativos de su época. Los conflictos del siglo XXI exigirán lo mismo del Ejército de hoy en día. No hay razón alguna para que no se cumpla con estos desafíos y todos los motivos del mundo para hacerlo. ■

Referencias Bibliográficas

1. La frase "política, económica, psicológica y fuerzas militares" viene de una definición de la estrategia que fue publicada en la edición del *Dictionary of United States Military Terms for Joint Usage* de 1964, como citado en Luttwak, Edward N., *Strategy: The Logic of War and Peace* (Cambridge, Massachusetts: Belknap Press of Harvard University Press, 1987).
2. Agradecimientos a mi estudiante Eric Fowler por inspirar estos ejemplos. Véase Fowler, Eric, 2012. *Will-to-Fight: Japan's Imperial Institution and the U.S. Strategy at the End of World War II*. Monografía en la Escuela de Estudios Militares Avanzados, Fuerte Leavenworth, Kansas. <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a566721.pdf>.
3. Merriam-Webster.com, s.v. "context", accedido 23 de junio de 2013, <http://www.merriam-webster.com/>.
4. Czarniawska-Joerges, Barbara, *Narratives in Social Science Research* (Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2004).
5. Dempsey, Martin E., 2012. *Gen. Martin E. Dempsey Speaks at Duke University. Lecture, Ambassador S. Davis Phillips Family International Lecture Series*, Durham, Carolina del Norte, 12 de enero de 2012, <http://www.dvidshub.net/video/134841/gen-martin-e-dempsey-speaks-duke-university>.
6. Bousquet, Antoine, *The Scientific Way of Warfare: Order and Chaos on the Battlefields of Modernity* (Nueva York: Columbia University Press, 2009).
7. William DuPuy citado en Mullen, William J. y Brownlee, Ronnie L., *Changing an Army: An Oral History of General William DePuy, USA Retired* (Carlisle, Pensilvania: Army Military History Institute, 1986), p. 183.
8. Véase Benbow, Tim, *The Magic Bullet?: Understanding the Revolution in Military Affairs* (Londres: Brassey's, 2004) par una visión general del debate sobre la "revolución en los asuntos militares".
9. Weinberg, Steven, "What Science Can Explain," *New York Review Books*, 20 de septiembre de 2001, <http://www.nybooks.com/articles/archives/2001/sep/20/what-science-can-explain/>.
10. Hartley, Leslie P., *The Go-Between* (Londres: Hamish Hamilton, 1953).
11. Nelson, Rick "Ozzie"; Freier, Nathan y Leed, Maren, "Iraq Versus Afghanistan: A Surge is Not a Surge is Not a Surge," the Center for Strategic and International Studies website, blog publicado en la Internet (23 de octubre de 2009), <http://csis.org/publication/iraq-versus-afghanistan-surge-not-surge-not-surge>.
12. Merriam-Webster.com, s.v. "strategy," accedido 23 de junio de 2013, <http://www.merriam-webster.com/>.
13. Flyvbjerg, Bent, "Social Science That Matters," *Foresight Europe*, nro. 2 (octubre de 2005-marzo de 2006): p. 38.
14. Dolman, Everett C., *Pure Strategy: Power and Principle in the Space and Information Age* (Nueva York: Frank Cass, 2005).
15. Stone, Deborah A., "Causal Stories and the Formation of Policy Agendas," *Political Science Quarterly*, 104(2)(1989): págs. 281-300.



De izq. a der.: el vicepresidente Lyndon B. Johnson; asistente especial del Presidente, Arthur Schlesinger, hijo; Jefe de Operaciones Navales, Almirante Arleigh Burke; presidente John F. Kennedy; y primera dama, Jacqueline Kennedy de pie en la oficina de la secretaria del Presidente en la Casa Blanca, Washington, D.C., 5 de mayo de 1961.

Las lecciones de las guerras limitadas

Cómo minimizar las pérdidas: Poner fin a las intervenciones limitadas

Dr. David C. Brooks

© 2013 David C. Brooks, derechos reservados por el autor

David C. Brooks es un veterano de 20 años del Servicio Exterior de EUA. Habla español, polaco y portugués. Cuenta a su haber con un Doctorado en Historia latinoamericana de la Universidad de Connecticut y una Maestría de la Escuela Nacional de Guerra, donde escribió el presente ensayo. Ha publicado artículos en el International Herald Tribune, Marine Corps Gazette y The Journal of Latin American Studies.

Este artículo fue originalmente publicado en inglés en la revista Parameters, número de otoño de 2013.

Resumen: En este artículo, se compara tres intervenciones limitadas —Playa Girón (1961), Beirut (1983) y Mogadiscio (1992-93). A través del uso de la idea de Clausewitz de que la búsqueda de la

victoria militar debe estar vinculada a una “meta política”, este ensayo se centra en el “conjunto de destrezas de repliegue” lo cual permitió que los presidentes Kennedy, Reagan y Clinton concluyeran las intervenciones cuyos costos habían superado los posibles beneficios. Estas intervenciones pueden ser instructivas para los líderes estratégicos actuales, quienes enfrentarán los movimientos terroristas en los estados fallidos y en las megaciudades del siglo XXI.

“Una vez que los gastos... superan el valor del objetivo político, se debe renunciar al mismo...”¹

– Carl von Clausewitz

La mayoría de los Presidentes estadounidenses han comprometido la fuerza militar con la creencia de que el resultado sería exitoso. Sin embargo, en la última mitad del siglo se ha demostrado que los usos de fuerza militar por Estados Unidos, a veces, no han producido resultados satisfactorios. En esta evaluación, se compara tres intervenciones estadounidenses —Playa Girón (1961); Beirut (1983) y Mogadiscio (1992-93)— las cuales no cumplieron con las esperanzas de los gobiernos que las lanzaron. Estos tres casos, que se extienden cuatro décadas y el fin de la guerra Fría, comparten un número de similitudes notables y sugestivas. En los mismos se discuten los problemas no solo de las intervenciones limitadas, sino también de operaciones de mayor envergadura, incluyendo nuestros dilemas en Afganistán e Irak y los probables desafíos en futuras operaciones contra actores terroristas. Todos los eventos bajo estudio en el presente artículo fueron impulsados por Presidentes quienes usaron la fuerza militar como catalizador para el cambio político en el país blanco. En cada caso, la sociedad blanco tenía una historia reciente de conflicto político-militar, y tenía lo que los demógrafos denominaron una “población excesiva juvenil”, una curva poblacional inclinada a favor de los jóvenes, que incluía muchos hombres en edad para servir en el ejército.² En los tres casos, el resultado de la misión dejó perplejo al Presidente que la autorizó. Por último, en cada caso, el Presidente de EUA optó por poner fin a la operación y reducir las pérdidas, en lugar de buscar la victoria. El Presidente tomó su decisión cuando, al citar al teórico militar prusiano Carl von Clausewitz, la operación había alcanzado el umbral donde sus crecientes costos habían superado el valor del “objetivo político” original.³ Se consideraron los tres casos como “desastres” políticos en sus épocas. Sin embargo, dos de estos Presidentes fácilmente fueron reelegidos y, con toda probabilidad, John F. Kennedy hubiera sido reelecto.

En este análisis se sostiene que los estudios de la conducción de la guerra por EUA, están demasiado “centrados en la victoria”. Cuando los académicos analizan las derrotas, reveses o resultados frustrantes, con frecuencia, usan un lente polarizado por la victoria. Se preguntan, “¿Por qué salió mal?” mientras intentan encontrar el motivo del fracaso, un motivo que, con suerte, puede ser reversible en las operaciones futuras. Esta metodología trata la victoria como la norma, y nuestra frustración militar como una anomalía, una actitud que distorsiona nuestra comprensión del conflicto y sus resultados imprevisibles. En consecuencia, si bien estos comentarios aclaran problemas clásicos específicos en las intervenciones limitadas, los mismos se centran en el “conjunto de destrezas para minimizar las pérdidas”, esas capacidades que permiten que los líderes estratégicos acepten un revés táctico para evitar quedarse atascados en un embrollo prolongado y probablemente más costoso.

Los casos comienzan cuando cada Presidente recibió noticias de que su misión había salido mal. Se presentan antecedentes históricos.⁴ Por último, en este ensayo, se analiza cómo respondieron tres Presidentes ante el fracaso de la misión, y esas respuestas se relacionan con recientes y probables futuros desafíos político-militares.

Kennedy y Playa Girón

El 18 de abril de 1961, el presidente John F. Kennedy fue el anfitrión de la Recepción anual del Congreso. Durante el evento, se recibieron malas noticias de Playa Girón, el sitio de desembarco para la invasión en la Bahía de Cochinos. El Presidente había heredado dicha misión. El plan proporcionó el respaldo logístico y el apoyo aéreo limitado a una brigada de 1.200 exiliados cubanos entrenados por la CIA para que desembarcaran en Cuba y derrocaran a Fidel

Castro. Kennedy había continuado el proyecto, pero prohibió la intervención militar abierta de EUA.

Esa noche, la misión de los exiliados cubanos “iba de mal en peor”, según un asesor de Kennedy.⁵ Los pilotos de Castro habían hundido dos barcos de abastecimiento de los exiliados, aislándolos en la playa. Después de finalizada la fiesta, los asesores de Kennedy —incluyendo al subdirector de la CIA, Richard Bissell, el arquitecto principal de la invasión y el Jefe de Operaciones Navales, Almirante Arleigh Burke— recomendaron una intervención directa de EUA. Súbitamente, el nuevo Presidente enfrentaba una posible guerra en Cuba.

Un vecino complejo

Cuba fue un blanco difícil. Una gran isla con un interior montañoso, Cuba había sido regida durante cuatro siglos por España y, en consecuencia, se había convertido en una sociedad caracterizada por agudas divisiones de raza y clase. Después de 1898, Cuba entró bajo la influencia estadounidense. El desorden y corrupción incontrolada devastó la política del país. Cuando Cuba entró a la década de los años 60, su sociedad tenía una “población juvenil” bastante grande, con un poco menos del tercio de la población de edad menor de treinta años.⁶ Los rebeldes liderados por Fidel Castro y el Che Guevara, subieron al poder en 1959. Luego, Castro polarizó a Cuba con un programa de comunismo radicalizado. Recibió apoyo de los jóvenes, los pobres, los campesinos y la población negra de Cuba. Simultáneamente, el salto hacia la izquierda de Castro alienó a la clase media y alta cubana, muchos de los cuales huyeron del país. Estados Unidos rompió relaciones con La Habana en 1961.⁷

El desacuerdo de los asesores de Kennedy

Kennedy recibió su primer informe detallado sobre el plan de Playa Girón una semana después de su inauguración. El plan dividió a sus asesores, una división representada por Richard Bissell, un oficial de la CIA a un lado y Arthur Schlesinger, Asistente Especial del presidente Kennedy al otro. Bissell estaba convencido de que los exiliados cubanos podían derrocar a Castro. Siete años antes, la CIA había organizado a oficiales disidentes de Guatemala para derrocar a Jacobo Árbenz, el Presidente izquierdista guatemalteco. La CIA pensó que podía hacer lo mismo en Cuba.⁸ Además, Bissell y

el director de la CIA, Allen Dulles, pensaron que si los exiliados enfrentaban la derrota, Kennedy ordenaría una intervención estadounidense.⁹ En contraste, a Arthur Schlesinger, asesor de Kennedy, le preocupaba el hecho de que los exiliados carecían de un programa político adecuado. Cuando la CIA pasó el borrador del grupo a Schlesinger, el mismo lo encontró lleno de apelaciones a “inversionistas extranjeros, banqueros y propietarios desposeídos de sus bienes, pero decía muy poco de los trabajadores, agricultores o de los negros.”¹⁰ Estas dudas se vieron agudizadas por un desafío estratégico aún mayor. Antes de que los exiliados desembarcaran, su enemigo se percató de la estrategia estadounidense. El hermano de armas de Fidel, el Che Guevara, presenció el golpe de estado en Guatemala en 1954. Por lo tanto, Castro purgó al Ejército y creó grandes milicias armadas que, según se dice, contaba con cerca de 200.000 efectivos.¹¹

Cómo recoger los platos rotos

Aunque inclinado a intervenir, Kennedy se rehusó. Después dijo que la CIA y la Junta de Jefes del Estado Mayor Conjunto “estaban seguros de que yo autorizaría [y ordenaría a las Fuerzas Armadas de EUA entrar a Cuba]... Pues, se equivocaron.”¹² Si bien era orgulloso en privado, Kennedy era contrito en público. Convocó una rueda de prensa donde declaró lo siguiente: “La victoria tiene mil padres, pero la derrota no tiene ninguno”. Luego, en respuesta a las preguntas inquisidoras, Kennedy declaró lo siguiente: “Soy el funcionario responsable del gobierno.”¹³ Unos días después, mientras hablaba con editores de varios periódicos, Kennedy retóricamente amenazó a Castro con un puño, aseverando que Estados Unidos intervendría de haber una mayor “penetración comunista” en el Hemisferio Occidental.¹⁴

La combinación de franqueza y amenazas surtió efecto. Kennedy recibió un índice de aprobación de 83% en la siguiente encuesta Gallup. Un perplejo Kennedy dijo, “Mientras peor me desempeño, más popular me convierto.”¹⁵ A pesar de su popularidad, continuaron las tribulaciones de Kennedy con respecto a Cuba. Luego, Estados Unidos dio US\$ 53 millones en asistencia a Cuba para liberar a los hombres capturados en Playa Girón.¹⁶

Ronald Reagan: Malas noticias de Beirut

El sábado 22 de octubre de 1983, el presidente Ronald Reagan estaba en el campo de golf nacional en

Foto oficial del Cuerpo de Infantería de Marina de EUA



La explosión del edificio del Cuerpo de Infantería de Marina de EUA en Beirut, Líbano, 23 de octubre de 1983, creó una gran nube de humo que se podía ver por millas de distancia.

Augusta, Estado de Georgia.¹⁷ A las 0230 horas, el asesor de seguridad nacional, Robert McFarlane, le llamó y le dijo que un bombardero suicida había estrellado un camión cargado con dinamita contra las barracas en Beirut y 241 Marines habían perecido.¹⁸

¿Cómo sucedió esto? Las fuerzas de EUA habían entrado a Líbano para evitar un conflicto, no para caer víctima del mismo. Israel había invadido a Líbano el 6 de junio de 1982 para eliminar la Organización de Liberación Palestina (PLO, por sus siglas en inglés). El ataque israelita provocó la crítica internacional. La asediada PLO buscó una salida. Estados Unidos contribuyó con tropas a una operación multinacional para extraer a la PLO.¹⁹ Todo iba bien; 15.000 combatientes de la PLO salieron hacia Túnez y las fuerzas multinacionales se replegaron.²⁰

Sin embargo, el éxito fue efímero. En septiembre, Líbano sufrió dos golpes repentinos. El 14 de septiembre, fue asesinado el presidente libanés Bashir Gemayal, un cristiano maronita y aliado de EUA. Del 17 al 19 de septiembre, la milicia de las Falanges libanesas masacraron a 700 refugiados palestinos en el territorio controlado por los israelitas.²¹ El 29 de septiembre, el presidente Reagan desplegó, nuevamente, 1.200 Marines a Beirut para “proporcionar una fuerza de interposición” a fin de que el gobierno libanés pacificara al país.²²

Muchas sociedades, un Estado

Líbano ha tenido una larga trayectoria de divisiones étno-religiosas.²³ Los grupos principales del país



Departamento de Defensa

Las barracas del Cuerpo de Infantería de Marina en Beirut antes del bombardeo de octubre de 1983.

—cristianos maronitas, musulmanes sunitas, chiítas y drusos— todos poseían distintos linajes, lealtades y creencias religiosas. La victoria de Israel en 1948 y la expulsión de la PLO en 1970 por el Rey Hussein, causaron el influjo de miles de palestinos a Líbano, para complicar una mezcla ya volátil. Desesperado por controlar a la PLO, el gobierno libanés pidió ayuda a Damasco, en respuesta, los sirios extendieron su influencia. En 1975, estalló una guerra civil y los cristianos y musulmanes estaban contrapuestos.²⁴ En realidad, el conflicto tenía muchas partes, tanto por israelitas como por sirios que apoyaban a las facciones en el lugar.²⁵ Ya para 1983, el conflicto había destruido la mayor parte de Beirut. La violencia fue impulsada por la división religiosa, pero peor que en el caso de Cuba, los factores demográficos alimentaron el conflicto. Con más de un tercio de la población de una edad menor de 30 años y un cuarto de la población por debajo de los 20 años de edad, había un gran número de reclutas para las facciones sectarias y esta misma población juvenil garantizó la presión sobre los sistemas sociales para cualquier esfuerzo de gobernanza nacional.²⁶

Una misión motivada por la visión

En el segundo despliegue de Marines a Líbano, el presidente Reagan, el secretario de Estado, George Shultz y el asesor de seguridad nacional, Robert McFarlane, estaban motivados por una visión más amplia de paz para el Medio Oriente. En cuanto a la tragedia de Líbano, vieron posibilidades. Reagan esperaba



Vista aérea, perfil derecho de un helicóptero del Cuerpo de Infantería de Marina estadounidense mientras vuela sobre un área residencial de Mogadishu en una misión de patrulla que busca señales de hostilidades. Esta misión era en apoyo directo a la Operación *Restore Hope*, 1 de diciembre de 1992.

que la paz en Líbano creara una “oportunidad dorada”... con el objetivo de lograr un acuerdo a largo plazo.²⁷ El gobierno lanzó un plan que ofrecía a los palestinos un territorio semi-autónomo federado con Jordania.²⁸

Donde algunos percibieron una oportunidad, el secretario de Defensa, Caspar Weinberger, vio peligro. Weinberger no percibió ningún interés vital de EUA en Líbano y se opuso al despliegue.²⁹ A fin de cuentas, la misión siguió adelante, aunque cautelosamente. Aproximadamente, 1.500 Marines tomaron posiciones en el aeropuerto de Beirut y sus operaciones fueron controladas por rigurosas reglas de enfrentamiento.

Si bien fueron bien recibidos al principio, muy pronto empeoraron las relaciones entre los Marines y diversos grupos libaneses. En el otoño de 1982, las fuerzas de EUA reforzaron el ejército libanés en su lucha contra los aliados sirios, de hecho, disipando toda idea de neutralidad de los Marines.³⁰ El 16 de abril de 1983, una camioneta cargada con explosivos detonó en la embajada de EUA, en donde perecieron decenas de

estadounidenses y trabajadores libaneses.³¹ Luego, el 25 de octubre, un segundo vehículo conducido por un bombardero suicida dio el golpe mortal que destruyó las barracas de los Marines. La misión de mantenimiento de la paz se convirtió en una masacre.

La respuesta de Reagan

El bombardeo devastó y enojó al presidente Reagan. Sin embargo, tuvo pocos motivos para retribuir puesto que, en sus palabras, era difícil establecer... quién fue el responsable.³² Reagan habló a la Nación el 27 de octubre de 1983. En este discurso, contó con un poco de “la suerte de los irlandeses.” Solo dos días antes, Estados Unidos había invadido a Granada. Años después, Shultz destacó cómo las imágenes de la victoria en Granada equilibraron las malas noticias de Beirut.³³ Más allá de Granada, “el Gran Comunicador” estaba en su mejor momento esa noche. Explicó por qué tuvo que desplegar a los Marines en Líbano, haciéndose responsable por la

tragedia. Reagan se refirió a Beirut, Granada y el derribo de un avión de pasajeros coreano para demostrar que el mundo estaba lleno de peligros y exigió la presencia constante de EUA en el Medio Oriente.³⁴

En los meses siguientes, los Marines se sentaron sobre sus talones en el aeropuerto y luego se replegaron a buques fuera de la costa. Estados Unidos comenzó ataques aéreos y fuegos navales de acorazados contra posiciones sirias, pero no lanzó ninguna represalia específica por el bombardeo de las barracas de los Marines. En un enfrentamiento con los sirios, el fuego antiaéreo derribó dos aviones estadounidenses. Los sirios capturaron al piloto de la Armada de EUA, el teniente Robert O. Goodman y lo detuvieron desde diciembre de 1983 hasta enero de 1984, cuando fue liberado por las iniciativas del reverendo Jesse Jackson.³⁵ En marzo, el presidente Reagan replegó a los Marines. Según escribió más tarde: “Nuestra política no era eficaz. No podíamos... correr el riesgo de otro ataque suicida... [Y] nadie quiso comprometer nuestras tropas a una guerra de gran envergadura en el Medio Oriente.”³⁶

Clinton y Mogadiscio

El presidente Clinton alteró su horario del domingo 2 de octubre de 1993. Por lo regular, asistía a la iglesia metodista, pero ese día, asistió a una misa especial en la Catedral de San Mateo.³⁷ Mientras el Presidente escuchaba el sermón, sus ayudantes monitoreaban los acontecimientos de última hora en Somalia. Las tropas estadounidenses estaban en dicho país como parte de una misión de las Naciones Unidas (UNOSOM II) para llevar a cabo operaciones de socorro de hambruna. Por mucho tiempo, la fuerza militar de la misión, la Fuerza de Tarea *Ranger* (TFR, por sus siglas en inglés), había perseguido a Mohammed Farah Aidid, el señor de la guerra, porque sus seguidores habían matado a veinticuatro agentes de paz pakistaníes.³⁸

Después de la misa, Clinton regresó a la Casa Blanca y se reunió con sus asesores. Los informes de Mogadiscio eran desastrosos. En lugar de capturar a Aidid, la Fuerza de Tarea *Ranger* había encontrado una gran cantidad de resistencia. Las milicias somalíes habían matado a seis estadounidenses y el combate había sido violento. En respuesta, Clinton explotó, diciendo: “No puedo creer que estos insignificantes aprendices nos estén amedrentando.”³⁹ George Stephanopoulos, el asesor de mayor jerarquía de Clinton sobre la política y estrategia, concordó

con el Presidente. La intervención de EUA había salvado a miles de somalíes al garantizar que tuvieran acceso a los abastecimientos de alimentos. Ahora, en lugar de proporcionar seguridad, las tropas estadounidenses estaban encerradas en la conejera de Mogadiscio.

La tierra de los clanes

Somalia era una sociedad empobrecida, pero no simple. Las afiliaciones de clanes y sub clanes dominaban la cultura del país.⁴⁰ El espíritu guerrero de los hombres somalíes propulsó el sistema de los clanes. El erudito británico I.M. Lewis vinculó las raíces del individualismo militante de los hombres somalíes a su historia de pastores, que cultivó un sentido de que todo hombre somalí tenía que depender de sí mismo para defender a su familia y manada.⁴¹ La historia de Somalia confirmó las observaciones de Lewis. A principios del siglo XX, el país produjo un héroe célebre de la resistencia anticolonial musulmana: Mohammed Abdullah Hassan. Llamado “el Mulá Loco”, Hassan luchó contra los británicos, los italianos y los etiopes desde 1900 hasta 1920. Por un tiempo, estableció un estado musulmán en el interior de Somalia. Como hombre instruido, en una ocasión, Hassan envió un mensaje incitante a sus perseguidores británicos que se leía como el de un jaiku guerrero somalí:

A mí me gusta la guerra y a ti no... Para ti, el país es inútil. Si quieres madera y piedras, puedes conseguirlas en abundancia. También hay muchos nidos de hormiga. El sol es muy caliente.⁴²

Con el tiempo, los británicos rompieron el estado musulmán del Mulá Loco con el poder aéreo. Sin embargo, jamás capturaron a Abdullah Hassan.⁴³

Desde la época de Hassan, Somalia se tambaleó entre la anarquía y el dominio de hombres fuertes. Nueve años después de ganar su independencia en 1960, el general de división, Mohammed Siad Barre, asumió el poder mediante un golpe de estado. Gobernó con mano de hierro por dos décadas. En enero de 1991, Barre fue derrocado por una oposición que, posteriormente a su partida, se dividió en facciones. El caos resultante llevó a la hambruna, y los líderes de clanes usaron como arma el control de la ayuda de alimentos. Para 1992, el sufrimiento de Somalia alcanzó el nivel internacional, lo cual llamó la atención de las Naciones Unidas y de Estados Unidos.⁴⁴ A pesar de las horribles condiciones, Somalia contaba con la “población juvenil” más

significativa de los casos que se estudian en el presente artículo, con casi un tercio de la población de una edad por debajo de los 20 años —una cifra inquietante en un país con fuertes tradiciones militares y clanes.⁴⁵ Creció la presión sobre las Naciones Unidas y el gobierno de Bush para responder al horror que se desarrollaba en el Cuerno de África.

La negociación y el “desarme lite”

La primera misión de la ONU en Somalia fracasó (UNOSOM I, abril-diciembre de 1992) porque sus fuerzas militares no pudieron lidiar con combatientes como Mohammed Farah Aidid. (La misión UNOSOM I jamás contó con más de 1.000 integrantes en el lugar.) En las secuelas del fracaso de la ONU, el gobierno reacio de Bush consideró sus opciones. El asesor de seguridad nacional, Brent Scowcroft, expresó mejor el caso de los escépticos cuando, en una reunión declaró: “Sin duda alguna, podemos entrar... Pero, ¿cómo salimos?”⁴⁶

Sin embargo, Washington sucumbió a la presión internacional y organizó una nueva Fuerza de Tarea Unificada (UNITAF, por sus siglas en inglés), encabezada por EUA y autorizada por la ONU, que desembarcó el 5 de diciembre de 1992. La UNITAF contó con 37.000 soldados de 14 países, incluyendo 25.000 estadounidenses. Las capacidades militares reforzadas de la Fuerza de tarea estaban apareadas con un método de una fuerte diplomacia. El presidente Bush envió a Somalia al embajador Robert Oakley. El Embajador negoció con los señores de la guerra de los clanes, específicamente con Mohammed Farah Aidid. Oakley consideró dichas negociaciones como una necesidad pragmática. Los señores de la guerra apenas eran modelos de calidad de estadistas, pero no necesariamente eran ideológicamente anti-estadounidenses. No tomó ningún esfuerzo desarmar forzosamente a los clanes.⁴⁷ Esta metodología —una significativa presencia militar, negociaciones con los señores de la guerra y el “desarme lite— llevó a Mogadiscio una paz relativa desde marzo hasta junio de 1993.⁴⁸

¿Expansión de la misión o salto de misión?

Con las condiciones estabilizadas, el secretario general de la ONU, Boutros Boutros-Gali, deseaba que las Naciones Unidas asumiera la responsabilidad de una misión extendida que incluyera: el desarme completo, reagrupamiento de refugiados y la restauración de la

“ley y orden en todos los rincones de Somalia.”⁴⁹ Con este fin, la UNOSOM II tomó el control en mayo de 1993. Un General turco encabezó la operación junto con el almirante de EUA, Jonathon Howe, actuando en calidad de representante especial de Boutros-Gali. La UNOSOM II era mucho más pequeña que la UNITAF, con un número máximo de 12.500 tropas.⁵⁰

Las relaciones entre la ONU y los somalíes, especialmente Aidid, empeoraron bajo la UNOSOM II. Aidid no respetó a la ONU, lo que hizo que tanto Boutros-Gali como el almirante Howe vieran a un delincuente en el líder del clan somalí.⁵¹ Después de una redada abortiva a la radioemisora de Aidid, el 5 de junio de 1993, las fuerzas de la ONU atacaron diversos centros de su poder.⁵² Unos días después, el comando de la ONU publicó el cartel “se busca” donde se ofrecía una recompensa de US\$ 25.000 por la cabeza de Aidid, convirtiéndolo, de hecho, en el “enemigo público número uno” en cuanto a la misión de la ONU.⁵³

Mientras las fuerzas de la ONU/EUA buscaban al señor de la guerra más importante de Mogadiscio, el gobierno de Clinton quiso reducir su presencia en Somalia, retirando sus armas pesadas y, a principios del otoño, negó las solicitudes de medios blindados y aviones armados tipo *AC-130*. Mientras aumentaba la frustración en la búsqueda de Aidid, los comandantes de EUA recibieron apoyo de la Fuerza de Tarea *Ranger*. El 4 de octubre, la FT *Ranger* efectuó una redada en el cuartel general de Aidid en una operación que se recuerda como “Black Hawk Down.”⁵⁴

La historia del combate de Mogadiscio es bien conocida.⁵⁵ En el presente artículo, solo son relevantes las características clave que contribuyeron a la derrota estadounidense. En primer lugar, las tácticas aeromóviles estadounidenses no sorprendieron a los somalíes, quienes anteriormente habían observado a las fuerzas de EUA usar este tipo de metodología.⁵⁶ En segundo lugar, los somalíes, probablemente con la asistencia islamista, colocaron temporizadores en los lanzacohetes usados contra los helicópteros. Mediante el uso de esta táctica, los milicianos de Aidid derribaron dos helicópteros *Blackhawk* de la FT *Ranger*.⁵⁷ Por último, la Fuerza de Tarea *Ranger* enfrentó un desafío sociológico. Cuando comenzó el tiroteo, los somalíes armados atacaron por todos lados, usaron a niños como observadores y a mujeres como escudos humanos.⁵⁸ Si bien la buena puntería estadounidense sesgó el equilibrio

de bajas —Estados Unidos había perdido a 18 soldados, con uno capturado (el piloto de helicóptero Mike Durant), mientras que los somalíes habían perdido entre 500 a 2.000— cuando los medios de comunicación internacionales transmitieron imágenes de turbas somalíes en donde arrastraban por las calles el cadáver de un soldado estadounidense, la misión se consideró todo un fracaso.⁵⁹

La respuesta de Clinton

El 6 de octubre, se reunió el equipo de seguridad nacional de Clinton. Los comandantes en Mogadiscio quisieron capturar a Aidid.⁶⁰ Sin embargo, Clinton se rehusó. Temió que, aunque Aidid fuera capturado, Washington “sería dueño de Somalia y no había garantía de que pudiera reconstituirse...”⁶¹ Clinton envió al embajador Oakley a negociar la libertad de Mike Durant, la cual el Embajador logró después de 11 días de negociaciones con Aidid.⁶² Las fuerzas estadounidenses incrementaron y el gobierno de Clinton impuso una fecha tope de seis meses para el repliegue de dichas fuerzas. El 7 de octubre de 1993, Clinton se dirigió a la Nación. Se comprometió a sacar de Somalia a Estados Unidos “bajo nuestras condiciones.” En conclusión, declaró que, “Nuestra misión, de ahora en adelante, es aumentar nuestra fortaleza... replegar nuestras tropas y regresarlas a casa.”⁶³ Para marzo de 1994, todas las fuerzas estadounidenses habían salido de Mogadiscio.

Más allá de las lecciones tradicionales

Las tres intervenciones analizadas comparten tendencias específicas. En primer lugar, en ningún caso el Presidente hizo un análisis concienzudo, ni pedía una planificación detallada de la misión antes de su ejecución. Los tres jefes ejecutivos eran líderes “de la no intervención,” algo que Kennedy y Clinton lamentaron y juraron que jamás repetirían. En Cuba y Somalia, los adversarios de EUA comprendieron las estrategias y tácticas usadas en su contra y, por lo tanto, pudieron derrotarlas. Tanto Beirut como Somalia fueron víctimas de la “expansión de la misión” (o, mejor dicho, un salto de la misión) mientras se ampliaban las metas políticas, sin los recursos necesarios para cumplirlas. En todo caso, los factores sociológicos trastocaron los planes de EUA: Las milicias de Castro y las áreas de combate urbano en Beirut y Mogadiscio favorecieron a las

fuerzas nativas. Por último, los tres Presidentes fueron atormentados por una crisis de rehenes: Kennedy tuvo que pedir el rescate de los exiliados cubanos; Reagan tuvo que depender de Jesse Jackson para liberar al piloto de la Armada Goodman, y Clinton, envió al embajador Oakley a negociar la libertad de Robert Durant.

En ninguno de los antes mencionados casos se ofrece como lecciones tradicionales en el sentido de constituir errores tácticos fácilmente corregibles que, si no hubiera sido por su comisión, la victoria se hubiera dado. En su lugar, representan síntomas clásicos (y tal vez fatales) de intervenciones limitadas fallidas. En la opinión del autor, todas estas intervenciones habían entrado a lo que los economistas llaman “el área de rendimiento decreciente.” Aún un asalto anfibia perfecto no hubiera superado a las milicias de Castro en esta temprana etapa militante de la revolución dirigida por él. Aún unas barracas mejor defendidas en Beirut no hubieran permitido que los Marines controlaran los crecientes grupos sectarios en Líbano. Y si Clinton hubiera continuado la búsqueda de Mohammed Farah Aidid, su captura hubiera sido apenas garantizada y el siguiente combate, casi con toda certeza, hubiera incluido un alto índice de muertos, a favor de Estados Unidos, lo que también, probablemente, hubiera multiplicado los enemigos en las múltiples milicias en Mogadiscio.

Si bien se podría culpar a los tres Presidentes por lanzar estas operaciones, merecen ser reconocidos por—tardíamente— darse cuenta de que las intervenciones habían entrado en la fase operacional donde los costos crecientes habían convertido sus metas políticas originales, ya sea, demasiado arriesgadas o fuera de alcance.⁶⁴ Al prever futuras dificultades y ningún punto de término natural, los tres Presidentes disminuyeron sus pérdidas. En las secuelas, los tres probaron ser “grandes comunicadores” que entretejieron “narrativas de retirada” eficaces en donde explicaron sus decisiones de replegar a las fuerzas y asumieron la responsabilidad de las derrotas sufridas. Por último, los tres, retóricamente, amenazaron a sus enemigos con un puño y, en dos ocasiones, incrementaron el número de fuerzas mientras formulaban planes para su repliegue a casa.

Los hechos sugieren que los Presidentes deben ser cuidadosos cuando toman en consideración intervenciones que prometen demasiado (una nueva Cuba, la paz en el Medio Oriente, una Somalia bien ordenada)

y una escasez de recursos. En los tres casos, una población juvenil significativa garantizó que Estados, o las entidades políticas inestables a quienes Estados Unidos esperaba apoyar (con posibilidades muy remotas: un gobierno dominado por exiliados cubanos, regímenes libaneses/somalíes estabilizados) tuvieran un gran número de clientes que satisfacer y, más significativamente, sus enemigos hubieran tenido una amplia fuente de reclutamiento. En dos de estos casos, el contexto urbano (Beirut y Mogadiscio) camufló a los adversarios de EUA y silenció la potencia de fuego estadounidense. En Beirut y Somalia, los adversarios de Estados Unidos se mostraron indiferentes ante las bajas. Los radicales libaneses arrasaron con sus bombas. Y en Mogadiscio, años más tarde, el hijo de Mohammed Farah Aidid públicamente celebró la “victoria” somalí de 1993 sobre Estados Unidos (a pesar del desequilibrio de bajas y de ser un ex Marine estadounidense).⁶⁵

Vale la pena recordar estas experiencias porque es poco probable que las intervenciones limitadas desaparezcan. La lucha constante contra el terrorismo — combinada con el factor de agotamiento resultante de las recientes largas guerras en Afganistán e Irak— podría crear las condiciones, en que las operaciones del tipo descrito en el presente artículo se llegarían a tomar en consideración. (De hecho, durante el proceso de redacción del presente artículo, Francia estaba interviniendo contra los islamistas en Malí.) Los casos descritos nos recuerdan cómo dichas operaciones pueden desencadenar una multitud de problemas espinosos, incluyendo los espacios urbanos que reducen la potencia de fuego, la probabilidad de que las bajas infligidas por los adversarios inspiran, en lugar de disuadir, la resistencia nativa y la dificultad de señalar quién cometía los actos terroristas. De hecho, en un mundo donde el crecimiento de la población fomenta la urbanización desenfrenada, estos factores podrían regresar y con creces.

Una figura clave que emerge de estos casos y cuyo papel trata las posibles intervenciones limitadas en el futuro, es la del embajador Robert Oakley. Su metodología pragmática en el mantenimiento de la paz en Somalia, que incluyó mantener el “diálogo constante y estrecha vigilancia sobre un difícil adversario tal como Aidid”, mientras además mantenía a Aidid en el ciclo de diálogo, así como con los otros señores de la guerra somalíes, redujo la violencia y mejoró la situación.⁶⁶ Posteriormente, cuando la misión subsiguiente de la

ONU y sus autoridades estadounidenses designaron a Aidid como el “enemigo público número uno” (cuando era solo uno de los muchos señores de la guerra somalíes), la situación desencadenó en el enfrentamiento, combate y la toma de rehenes. El pragmatismo de Oakley para llevar a cabo relaciones reconocidamente ambiguas, en términos morales, con una figura tal como la de Aidid, merece más escrutinio de lo que es posible en el presente artículo. Sin embargo, en las futuras operaciones, el trabajo de Oakley podría proporcionar un modelo para el tipo de facilitadores en el terreno adaptado para lidiar con el señor de la guerra de reputación cuestionable; uno que podría llevar a resultados “suficientemente buenos” lo que podría mejorar las posibilidades de probables éxitos limitados que una intervención limitada podría producir.⁶⁷

Si bien las intervenciones discutidas en el presente artículo son discretas y de menor escala, sus historias también dan luz a los problemas que afectaron las operaciones mucho más grandes. Por ejemplo, la expansión de la misión (o salto de misión/transformación de la misión), jugaron un gran rol en las guerras tanto de Afganistán y de Irak, como en las operaciones originalmente dedicadas al concepto a corto plazo de “cambio de régimen”, que se transformó en esfuerzos multi-institucionales de desarrollo de naciones de una década de duración. De igual manera, en estos casos, el tamaño de las fuerzas militares, que al principio se desplegaron, resultaron ser demasiado pequeñas para las múltiples tareas inminentes, lo que requirió las “oleadas” militares subsiguientes en los dos países.⁶⁸ Además, los líderes estratégicos en las intervenciones de gran envergadura — como fue el caso de los Presidentes estudiados aquí— frecuentemente enfrentan el problemas de rendimientos decrecientes y tienen que decidir cuándo el resultado es lo “suficientemente bueno” para enviar las tropas a casa.⁶⁹ Tal como el presente artículo toma en consideración a los presidentes Kennedy, Reagan y Clinton, un estudio más general también podría considerar a los presidentes De Gaulle (Argelia), Nixon (Vietnam) y Obama (Irak, Afganistán) como líderes estratégicos que también han enfrentado el dilema de permanecer o salir a un nivel mucho más alto en la escala militar e importancia política.

A fin de cuentas, las decisiones tomadas por los presidentes Kennedy, Reagan y Clinton resultaron ser acertadas. Sus historias deben ser instructivas

para futuros líderes quienes, mientras piensan en la victoria, también probablemente tengan que lidiar con los reveses, especialmente, en un mundo con más megaciudades y, posiblemente, con poblaciones radicalizadas, o como mínimo, parcialmente

radicalizadas. Al iniciar una intervención en sociedades turbulentas, un líder estratégico debe, en las palabras bien consideradas de Brent Scowcroft, saber no solo “cómo entrar”, sino también cómo —y cuándo— salir. ■

Referencias Bibliográficas

1. Carl von Clausewitz, *On War*, traductores y editores Michael E. Howard y Peter Paret (Princeton Nueva Jersey: Princeton University Press, 1976), p. 92.
2. Goldstone, Jack A.; Kaufmann, Eric P. y Toft, Monica Duffy, *Political Demography: How Population Changes are Reshaping International Security and National Politics* (Oxford: Oxford University Press, 2012), p. 5.
3. Carl von Clausewitz, *On War*, p. 92.
4. Allison, Graham T., *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis* (Nueva York: Little Brown, 1971).
5. O'Donnell, Kenneth, citado en Wyden, Peter, *Bay of Pigs: The Untold Story* (Nueva York: Simon and Schuster, 1979), p. 268.
6. Sobre el tema de datos demográficos de Cuba en 1960, véase United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division, *Population Pyramids of the World from 1950-2100*, <http://populationpyramid.net/Cuba/1960/>.
7. Sobre el tema del estilo de liderazgo de Castro, véase Edward Gonzalez, *Cuba Under Castro: The Limits of Charisma* (New York: Houghton Mifflin) 1974. Véase Pérez, Louis A., *Cuba and the United States: Ties of Singular Intimacy* (Athens: University of Georgia, 2003), para los antecedentes históricos referentes a Cuba y sus relaciones complicadas con Estados Unidos.
8. La frase “cambio de régimen” es un distintivo más reciente, pero parece que solo tiene que ver con este caso. Sobre el tema del golpe de estado patrocinado por la CIA en 1954, véase Kinzer, Stephen y Schlesinger, Stephen, *Bitter Fruit: The Story Of The American Coup In Guatemala* (Boston, Harvard University Press, 2005) y Immerman, Richard, *The CIA in Guatemala: The Foreign Policy of Intervention* (Austin: University of Texas, 1983).
9. Véase Vandenbroucke, Lucien S., “The Confessions of Allen Dulles: New Evidence on the Bay of Pigs,” *Diplomatic History* 8, no. 4 (1984): p. 369 para la opinión de Allen Dulles que el Presidente podría relajar las restricciones sobre la operación; véase Bissell, Richard M., “Response to Lucien S. Vandenbroucke, ‘The Confessions of Allen Dulles: New Evidence on the Bay of Pigs,’” *Diplomatic History* 8, nro. 4 (1984): p. 380, para la opinión de Richard Bissell sobre el mismo asunto.
10. Schlesinger, hijo, Arthur M., *A Thousand Days: John F. Kennedy in the White House* (Boston: Houghton Mifflin, 1965), p. 260.
11. Anderson, Jon Lee, *Che Guevara: A Revolutionary Life* (Nueva York: Grove Press, 1977), págs. 142-145; Castañeda, Jorge G., *Compañero: The Life and Death of Che Guevara* (Nueva York: Knopf, 1997), págs. 69-71; Wyden, *Bay of Pigs*, p. 323.
12. Dallek, Robert, *An Unfinished Life: John F. Kennedy 1917-1963* (Boston: Little Brown and Company, 2003), p. 365.
13. Greenberg, David, “The Goal: Admitting Failure Without Being a Failure,” *The New York Times*, 14 de enero de 2007, http://www.nytimes.com/2007/01/14/weekinreview/14green.html?_r=0; véase también: “The American Presidency Project,” *The President's News Conference*, 21 de abril de 1961, <http://www.presidency.ucsb.edu/ws/?pid=8077>.
14. Folliard, Edward T., “Bay of Pigs,” *The Washington Post*, 21 de abril de 1961, <http://www.washingtonpost.com/wp-srv/national/2000/popup0421.htm>.
15. Dallek, *An Unfinished Life*.
16. El socorro llegó en forma de alimentos para niños y medicinas, que fueron intercambiados por los exiliados cubanos presos. “The Bay of Pigs,” vinculado del *John F. Kennedy Presidential Library and Museum*, <http://www.jfklibrary.org/JFK/JFK-in-History/The-Bay-of-Pigs.aspx>.
17. Reagan, Ronald, *An American Life: The Autobiography* (Nueva York: Simon and Schuster, 2011). Edición Kindle.
18. Reagan, *An American Life*. El camión y su carga explotó con una fuerza estimada de 5.443 kilogramos de TNT; Collelo, Thomas, editor, *Lebanon: A Country Study* (Washington DC: Library of Congress, 1989), p. 207.
19. Petraeus, David Howell, “The American Military and the Lessons of Vietnam: A study in Military Influence and the Use of Force in the Post-Vietnam Era,” (disertación de PhD, Princeton University, 1987), p. 173.
20. *Ibid.*, p. 174.
21. *Ibid.*, p. 176.
22. Adam B. Lowther proporciona un resumen excelente de la desintegración de Líbano. Lowther, Adam B., *Americans and Asymmetric Conflict* (Westport, Connecticut: Praeger Publishers, 2007), p. 5; accedido el 6 de abril de 2013, de la *Praeger Security International Online* database: <http://psi.praeger.com.ezproxy6.ndu.edu/doc.aspx?d=/books/gpg/C9635/C9635-538.xml>.
23. Salibi, Kamal, *A House of Many Mansions: The History of Lebanon Reconsidered* (Berkeley: University of California, 1990), p. 173.
24. Lowther, *Americans and Asymmetric Conflict*, págs. 1-4.
25. Picard, *Elizabeth, Lebanon: A Shattered Country* (Nueva York: Holmes and Meier, 1988), p. 148.
26. Véase United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division, *Population Pyramids of the World from 1950-2100*, <http://populationpyramid.net/Lebanon/1960/> para una representación gráfica del sesgo de edad de la población de Líbano en 1980.
27. Reagan, *An American Life*.
28. McFarlane, Robert C., *Special Trust* (Nueva York: Cadell and Davies, 1994), p. 212.
29. Weinberger, Caspar, *Fighting for Peace* (Nueva York: Warner Books, 1990), p. 146.

30. Geraghty, Timothy J., "25 Years Later: We Came in Peace," *U.S. Naval Institute Proceedings*, 134/10/1,268 (2008): p. 3.
31. Reagan, *An American Life*; Lowther, *Americans and Asymmetric Conflict*, p. 7.
32. Reagan, *An American Life*.
33. Shultz, George, *Turmoil and Triumph: Diplomacy, Power, and the Victory of the American Ideal* (Nueva York: Scribner and Sons, 1995). Edición Kindle.
34. El discurso televisado del presidente Ronald Reagan a Estados Unidos, 27 de octubre de 1983, *The Beirut Memorial Online: They Came in Peace*, <http://www.beirut-memorial.org/history/reagan.html>.
35. Véase *Ebony Update*, mayo de 1987, http://books.google.com/books?id=Gp2ts_89clMC&pg=PA124&lp-g=PA124&dq=robert+o.+goodman&source=bl&ots=v98S-VE95ks&sig=-G2aenqBDNJ8wBvDqJubg110i8&hl=en&sa=X&ei=ulRfUf38DYSJ0QHmu4GgBw&sqi=2&ved=0CE0Q6AEwBw#v=onepage&q=robert%20o.%20goodman&f=false.
36. Reagan, *An American Life*.
37. Stephanopoulos, George, *All Too Human: A Political Education* (Nueva York: Little, Brown and Company, 2000). p. 211. Edición Kindle.
38. *Ibid.*, p. 212.
39. *Ibid.*, p. 214.
40. Lewis, Ioan, *Blood and Bone: The Call of Kinship in Somali Society* (Lawrenceville, Nueva Jersey: Red Sea Press, 1994).
41. Hirsch, John L. y Oakley, Robert B., *Somalia and Operation Restore Hope: Reflections on Peacemaking and Peacekeeping* (Washington DC: Institute of Peace Press, 1995), p. 4.
42. Cockburn, Andrew, "Somalia: A Failed State?" *National Geographic Online*, julio de 2002, <http://ngm.nationalgeographic.com/ngm/0207/feature3/>.
43. El así llamado "Mulá Loco" murió de influenza en diciembre de 1920. Issa-Salwe, Abdisalam M., "The Failure of The Daraawiish State, The Clash Between Somali Clanship and State System," (Papel presentado en el 5º Congreso Internacional de Estudios Somalíes, diciembre de 1993, Thames Valley University, Londres, Reino Unido) <http://www.somaliawatch.org/archivemar03/040629602.htm>.
44. Gleis, Joshua L., *Withdrawing Under Fire: Withdrawing Under Fire: Lessons Learned from Islamist Insurgencies* (Washington DC: Potomac Books, 2011), p. 62.
45. Véase United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division, *Population Pyramids of the World from 1950-2100*, <http://populationpyramid.net/Somalia/1990/>, para la pirámide de población de Somalia en 1990.
46. Gleis, *Withdrawing Under Fire*, p. 63.
47. *Ibid.*
48. Stevenson, Jonathan, *Losing Mogadishu: Testing U.S. Policy in Somalia* (Annapolis: Naval Institute Press, 1995), p. 90.
49. The UN Refugee Agency, *Resolution 814 (1993) Adopted by the Security Council at its 3188th Meeting, on 26 March 1993*, <http://www.unhcr.org/refworld/docid/3b00f21143.html>; Véase Baumann, Robert F.; Yates, Lawrence A. y Washington, Versalle F., "My Clan Against the World," *US and Coalition Forces in Somalia 1992-1994* (Fte. Leavenworth, Kansas: Combat Studies Institute Press, 2004), págs. 100-101, para la creencia de Boutros-Gali y el almirante Howe de que Somalia requeriría "un desarme integral"; véase Hirsch y Oakley, *Somalia and Operation Restore Hope*, págs. 101-114, para una perspectiva diplomática del cambio de velocidad de la UNITAF a la UNOSOM II.
50. Gleis, *Withdrawing Under Fire*, p. 67.
51. Aidid guardó el rencor personal contra Boutros-Gali, un diplomático egipcio que Aidid sospechó haber apoyado al antiguo enemigo de Aidid, el dictador Siad Barre. Véase Baumann, Yates y Washington, "My Clan Against the World," p. 118.
52. Baumann, Yates y Washington, *My Clan Against the World*, p. 125.
53. *Frontline Interview with Admiral Jonathan Howe*, <http://www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/shows/ambush/interviews/howe.html>.
54. El término "Black Hawk Down" es el título del libro clásico sobre el combate de Mogadiscio por Mark Bowden. Bowden, Mark, *Black Hawk Down: A Story of Modern War* (Nueva York: Penguin Putnam, 1999).
55. El mejor relato táctico es Bowden, *Black Hawk Down*.
56. Stevenson, *Losing Mogadishu*, p. 94.
57. Baumann, Yates y Washington, *My Clan Against the World*, p. 144.
58. *Ibid.*, p. 147.
59. Stevenson, *Losing Mogadishu*, págs. 94-95; Gleis, *Withdrawing Under Fire*, p. 73. Sobre el tema de cadáveres arrastrados por las calles, véase Bowden, *Black Hawk Down*, p. 398.
60. Bowden, *Black Hawk Down*, págs. 379-380.
61. Clinton, William Jefferson, *My Life* (Nueva York: Alfred A. Knopf, 2004), p. 551.
62. Bowden, *Black Hawk Down*, págs. 401-402.
63. Clinton, William Jefferson, *Address on Somalia (7 de octubre de 1993)* (Charlottesville, Virginia: University of Virginia, The Miller Center), <http://millercenter.org/president/speeches/detail/4566>.
64. Carl von Clausewitz, *On War*, p. 92.
65. Kampeas, Ron, "From Marine to Warlord: The Strange Journey of Hussein Farrah Aidid," *Associated Press*, 11 de febrero de 2002, http://www.boston.com/news/daily/11/somali_warlord.htm.
66. Hirsch y Oakley, *Somalia and Operation Restore Hope*, p. 157.
67. Gran parte del entrenamiento diplomático implica aprender el protocolo de las relaciones entre Estados gobernadas por la Convención de Viena. Hacer la diplomacia con actores sub-estatales/no estatales probablemente es un arte en sí, que se vería beneficiado en un estudio más detallado. Oakley proporciona un ejemplo excelente.
68. Sobre el tema de la oleada en Irak, véase Ricks, Thomas, *The Gamble: General Petraeus and the American Military Adventure in Iraq* (Nueva York: Penguin, Random House, 2009). Sobre Afganistán, véase Chandrasekaran, Rajiv, *Little America: The War Within the War for Afghanistan* (Nueva York: Alfred A. Knopf, 2012).
69. La frase "suficientemente bueno" se deriva de "suficientemente bueno para los afganos", una evaluación que Estados Unidos y sus aliados de la OTAN supuestamente usaban con respecto a las posibilidades en Afganistán en 2012. Véase Cooper, Helen y Shanker, Thom, "U.S. Redefines Afghan Success Before Conference," *The New York Times*, 17 de mayo de 2012, disponible en: <http://www.nytimes.com/2012/05/18/world/asia/us-redefines-afghan-success-before-conference.html?smid=pl-share&r=0>.



Los cadetes que visitaron a Tailandia en 2013 aprendieron sobre la comida, cultura e idioma del lugar. Enseñaron inglés conversacional a los niños de edad escolar mediante el uso de juegos como herramientas, para reforzar el vocabulario en inglés.

Fotos: Comando de Cadetes del Ejército de EUA

Los cadetes en el poder terrestre estratégico

Cómo administrar el talento que necesitamos

Teniente Coronel Adrian T. Bogart III, Ejército de EUA y
Capitán J. D. Mohundro, Ejército de EUA

El teniente coronel Adrian T. Bogart III es el subjefe del Grupo de planificación del Comandante del Comando de Doctrina y Adiestramiento del Ejército de EUA. Es egresado de ingeniería civil del Instituto Militar de Virginia y se desempeña en calidad de oficial de las Fuerzas Especiales con múltiples despliegues y servicio de combate. El teniente coronel Bogart es un Afghan Hand (una iniciativa de Jefe del Estado Mayor Conjunto que ubica a expertos especialmente entrenados en posiciones de importancia estratégica para fomentar la interoperabilidad ISAF-afgana) que habla diversos idiomas y cuenta con experiencias regionales en Comando Central, Comando de EUA en Europa y Comando Sur de EUA.

El capitán J. D. Mohundro es estratega en el Grupo de planificación del Comandante del Comando de Doctrina y Adiestramiento del Ejército de EUA. Es oficial de logística y cuenta a su haber con título de Ciencias biomédicas de la Universidad de Texas A&M. El capitán Mohundro tiene conocimiento práctico de árabe y español con experiencias regionales en el Comando Central de EUA.

El concepto emergente del *poder terrestre estratégico* se refiere al uso del poder terrestre para lograr objetivos de seguridad nacional o multinacional generales.¹ El Ejército desarrolla su planteamiento para usar el poder terrestre como un Ejército globalmente sensible y regionalmente centrado. A través de las fuerzas regionalmente alineadas que proporcionan a los comandantes capacidades para las misiones regionales, el Ejército operará en posiciones avanzadas y maniobrá estratégicamente con sus socios. Lo siguiente se establece en el Manual de Campaña 3-22 *Army Support to Security Cooperation*:

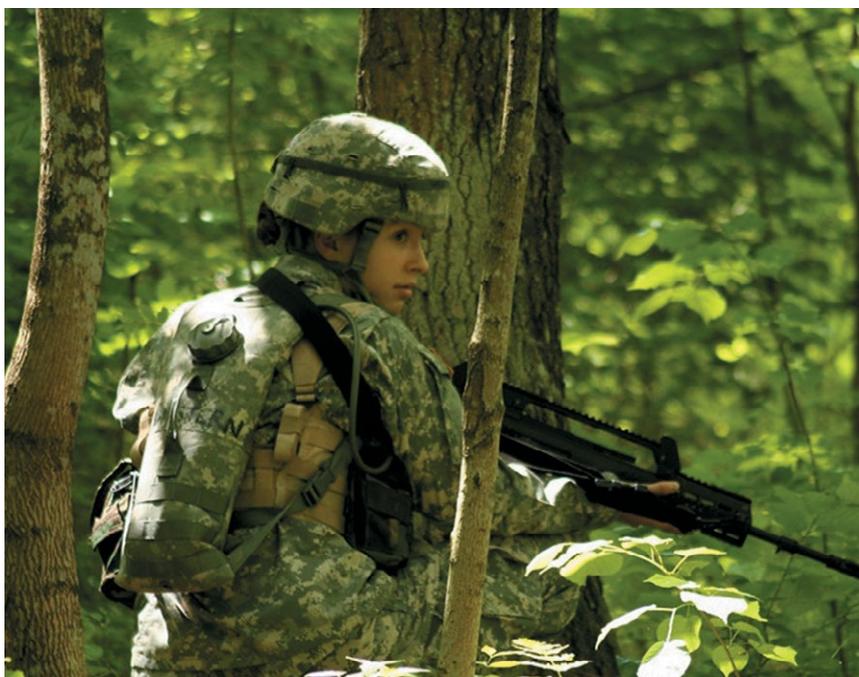
Ya sea que se proporcione entrenamiento de asistencia humanitaria en el sudeste asiático, se provea equipos de entrenamiento móviles, o se desarrolle la interoperabilidad con socios en Europa y organizaciones de seguridad regionales, el Ejército, como parte de la fuerza conjunta, lleva a cabo actividades de cooperación en materia de seguridad para ayudar a moldear el ambiente y evitar que las situaciones inestables escalen en el conflicto, en apoyo a los comandantes combatientes y para que se logren los objetivos de seguridad nacional.²

Desde esta perspectiva, ¿cuáles son las destrezas que necesitarán los líderes del Ejército? ¿Cómo puede el Ejército desarrollar a líderes que logren el éxito mediante el uso del poder terrestre estratégico? La respuesta es comenzar tan pronto como sea posible en la carrera de un líder. Los futuros líderes del Ejército necesitan adquirir las destrezas críticas desde que son cadetes, cuando la educación puede establecer el fundamento en la ciencia, tecnología, ingeniería, matemáticas, idiomas y culturas del mundo. Necesitan emplear dichas destrezas desde el comienzo de sus carreras.

A fin de administrar el talento que necesitará, el Ejército debe preguntarse cómo la educación, experiencias y entrenamiento en la universidad preparará a los cadetes para usar el poder terrestre estratégico en calidad de oficiales. El concepto del poder terrestre estratégico puede guiar cómo el

Ejército prepara a sus oficiales en sus estudios universitarios y sus primeros años de servicio. El Ejército ya ha tomado algunas medidas a fin de preparar a sus nuevos tenientes segundos para asignaciones futuras, pero debe mejorar la manera en cómo recluta a los estudiantes y administra sus carreras como oficiales.

En agosto de 2013, el Comando de Doctrina y Adiestramiento del Ejército de EUA (TRADOC, por sus siglas en inglés), el Comando del Ejército de EUA en África (USARAF, por sus siglas en inglés) y el Comando de Cadetes del Ejército de EUA cooperaron para proporcionar la comprensión cultural y desarrollo de liderazgo a un grupo de cadetes. El nuevo programa integró a tres cadetes del Centro de Preparación de Oficiales de la Reserva (ROTC, por sus siglas en inglés) con oficiales especializados del USARAF quienes acompañaron a los cadetes a Lesotho, Zambia, Yibuti, Uganda e Italia. Según el mayor Christopher D. Sturm, el enlace de los Programas de Ejércitos Internacionales en el USARAF, las destrezas, experiencias y concienciación cultural adquiridas por los cadetes proporcionarán un importante punto de partida en sus asignaciones futuras.³ Sturm declaró lo siguiente: “A fin de cuentas, nuestro Ejército es más fuerte a corto y a largo plazo debido a iniciativas como esta.”⁴ La Misión



Una cadete practica la táctica y movimiento en una misión de Destreza lingüística y comprensión cultural (CULP, por sus siglas en inglés) en Lituania en 2013. Los cadetes entrenaron con las fuerzas armadas de Lituania, enseñaron inglés conversacional, participaron en proyectos de enlace humanitarios y aprendieron sobre la cultura, valores e idioma del lugar.

de Entrenamiento de Cadetes en el extranjero es un pequeño ejemplo de cómo los cadetes pueden adquirir experiencias que les prepararán para emplear el poder terrestre estratégico. Estos programas deberían ser ampliados.

La ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas

En el planteamiento del Ejército en cuanto al reclutamiento y entrenamiento de cadetes hay mucho margen para mejorar; el mismo ha cambiado muy poco en los últimos 20 años. El programa de ROTC debe atraer a los estudiantes de élites y garantizar que el Ejército reciba el mejor retorno posible de su inversión. Actualmente, el incentivo principal son becas universitarias, pero no se garantizan las especializaciones de carrera. Los cadetes tienen clases del ROTC del Ejército, además de su campo de estudios preferido. Casi a final del año, se les asigna una especialidad básica junto con los otros cadetes que egresan. Los criterios para la asignación de la especialidad militar, por lo regular, no están relacionados a su campo de estudios. Un mecánico industrial podría ser asignado al cuerpo de transporte, o una persona con el campo de estudios en historia podría ser asignado como ingeniero. Según un informe de la *AUSA* [Asociación del Ejército de EUA, por sus siglas en inglés] *News*, el Ejército ha incrementado su énfasis en el reclutamiento de jóvenes hombres y mujeres para el programa de ROTC con antecedentes en ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas (conocido como STEM, por sus siglas en inglés).⁵ En la página web de reclutamiento www.goarmy.com, la única prueba de esto es que los futuros estudiantes pueden encontrar un vínculo que les permite ver los nombres de las carreras técnicas disponibles en el Ejército.⁶

Hay algunas oportunidades para adquirir títulos de educación civil avanzados mientras se sirve en el Ejército. Estas oportunidades surgen a través de becas, asignaciones más generales y traslados a áreas

funcionales. El Ejército dedica grandes esfuerzos para cerciorarse de que los oficiales seleccionados a asignaciones en los campos profesionales, tales como la administración financiera, operaciones de la cadena de abastecimiento, o asuntos internacionales, con el tiempo, adquieran la preparación académica necesaria. Desgraciadamente, la primera oportunidad que los oficiales tienen para servir y estudiar dichas disciplinas profesionales, por lo regular, ocurre entre el cuarto o séptimo año de su carrera. Estas oportunidades van más allá de la obligación de servicio para los oficiales del Ejército que han obtenido sus diplomas a través de



Soldados rumanos y cadetes del ROTC del Ejército de EUA estudian un mapa de terreno en preparación para el entrenamiento de navegación terrestre durante un misión CULP a Rumania en 2013.

becas del ROTC,⁷ así todo egresado de STEM, tendría que extender su servicio para usar las destrezas que el Ejército desea que adquieran. El modelo del Ejército proporciona un *desincentivo* a los estudiantes de STEM porque es contrario al carácter de las carreras tipo STEM. Es probable que el modelo niegue los posibles beneficios para los estudiantes y el Ejército.

Imagínese que es un estudiante de informática de una prominente universidad en Estados Unidos. Sus destrezas estarán en gran demanda tan pronto se gradúe y su salario en el sector privado podría ser sustancial. Tiene interés en el servicio militar y también quiere recibir algún tipo de asistencia financiera para



Los cadetes en una misión CULP a Togo en 2013 visitan a la Reina Essoham de Pya que rige sobre ocho aldeas, incluyendo su propia y es una de los nueve líderes bajo el prefecto de la región Kara. Discutieron diversos asuntos médicos que afectan a su aldea, tales como la malaria y VIH.

cubrir los gastos de matrícula. En el modelo actual, si acepta una beca de ROTC destinada a un campo de estudios STEM y recibe su título universitario, dedicará sus primeros cuatro años en el Ejército reemplazando sus nuevos conocimientos técnicos con el entrenamiento de puntería de tanques, operaciones de área de concentración o, logística. Después de cuatro años, se habrá olvidado de la mayoría de sus conocimientos técnicos aprendidos en la universidad, o los mismos ya estarán obsoletos, o ambos. El Ejército no se interesará mucho en el asunto porque continuará empleando a contratistas para que administren sus sistemas y redes de computadoras. El Ejército promete de los dientes para afuera la necesidad de reclutar a estudiantes con pericia

tipo STEM, sin embargo, en la manera fragmentada en que administra sus carreras, el Ejército echa a perder los talentos que logra reclutar y malgasta el dinero que invierte en las becas.

Más bien, el Ejército debe dar un marco conceptual a sus becas objetivas de ROTC en un nuevo modelo de planificación de carrera. En lugar de ofrecer becas tipo STEM, aisladas de cualquier plan de carrera, el Ejército debe desarrollar un sistema de planificación con una trayectoria constante que comience a partir del egreso de la universidad. Debe tomar en consideración los talentos e intereses de un cadete, años antes de la asignación de la especialización militar. En lugar de interrumpir el desarrollo de la pericia de los cadetes, al poner

a los egresados de STEM en roles típicos por cuatro o siete años, y luego ofrecerles oportunidades técnicas, el Ejército necesita desarrollar a sus oficiales STEM en un plan de educación y carrera constante desde sus grados de cadetes y continuarlo hasta sus grados de tenientes.

El Comando de Cadetes del Ejército de EUA en septiembre de 2013 reportó que había otorgado 348 becas tipo STEM valoradas en US\$ 8,4 millones.⁸ Estas ofertas de becas, definitivamente, fueron otorgadas a los mejores y más brillantes estudiantes de primer año universitario en Estados Unidos —eruditos, atletas y líderes. Las calificaciones promedias en la Prueba de Aptitud Escolástica (SAT, por sus siglas en inglés) para todos los recipientes de becas ofrecidas por el Ejército, solo una desviación estándar sobre el promedio nacional.⁹ Sin embargo, la proporción de los estudiantes en el campo de estudios STEM que reciben becas permaneció baja (estimada en aproximadamente 20% o menos del total).¹⁰

Francamente, los elementos básicos de la maniobra de infantería han cambiado muy poco con el transcurso del tiempo. Las herramientas que se necesitan para liderar a un pelotón de transporte, también han

cambiado muy poco. El Ejército no necesita administradores financieros de la escuela Wharton para llenar estos roles. Necesita administradores financieros de la escuela Wharton para llenar los roles de administración financiera.

A fin de mejorar el uso de las becas STEM en el ROTC, los alumnos de escuela secundaria deben competir en el nivel nacional. Los estudiantes selectos deben cursar el campo de estudios en una escuela que ellos o el Ejército seleccionen, según se haya arreglado en el programa. Luego de graduarse, los nuevos tenientes deben ser asignados a una rama básica de combate por no más de unos cuantos años para “aprender sobre el Ejército.” Después de este período —y más importante, antes de que las capacidades STEM se atrofien o se conviertan obsoletas— los tenientes deben ser trasladados a otra especialidad militar, o área funcional afines con sus conocimientos STEM. Los tenientes que cuentan con títulos en bioquímica podrían ser asignados a las unidades de defensa química, biológica, radiológica o nuclear (CBRN, por sus siglas en inglés). Los científicos de informática podrían ser asignados a unidades cibernéticas. Los ingenieros de materiales podrían ser



Los cadetes del Ejército de EUA participaron en el entrenamiento físico con los cadetes togoleses en Pya, Togo, en 2013.

asignados a la investigación y desarrollo. Estas posiciones deben ser adaptadas a los talentos en lugar de ser llenadas mediante la metodología normal de asignar a la persona disponible para satisfacer las necesidades del Ejército en ese momento específico.

Los líderes del Ejército de mayor antigüedad han dicho que el Ejército necesita oficiales muy capacitados para luchar y ganar las guerras tecnológicamente avanzadas de hoy en día y del futuro. De ser cierto, la fuerza necesita un mejor proceso para reclutar y usar el talento que anhela. El esperar usar la misma metodología como lo hace en la actualidad y esperar resultados distintos, no funcionará.

El idioma y la cultura

Los principios centrales del poder terrestre estratégico son las fuerzas alineadas regionalmente y un énfasis en la interacción humana en la guerra. Es imperativo reclutar y entrenar eficazmente el talento para las fuerzas alineadas regionalmente y entre las destrezas necesarias más importantes se encuentran el idioma y la cultura. Puesto que la mayoría del talento del futuro cercano del Ejército es, o será, matricularse tiempo completo en las instituciones de enseñanza superior luego de egresar de las escuelas secundarias, tiene sentido encontrar estudiantes que ya saben o estudian idiomas o culturas. Los mejores alumnos de idiomas y los que no son nativos, pero hablan otros idiomas, son los que comenzaron el aprendizaje desde que eran jóvenes y mantuvieron sus destrezas mediante el uso y el estudio constante.

Hoy en día, el Ejército no busca identificar a los futuros tenientes con destrezas, ni siquiera con aptitud en idiomas extranjeros. En la medida en que nos reposicionamos después de dos largas campañas, el concepto del poder terrestre estratégico nos puede guiar para corregir esta práctica deficiente. El Ejército debe requerir, o alentar, como mínimo, a que todos los cadetes que pretenden entrar en las fuerzas armadas como oficiales, cursen clases de idiomas extranjeros mientras estén inscritos en el programa de ROTC. Un poco antes de egresar de la universidad, el Ejército debe administrar el Examen de Destreza de Idiomas del Departamento de Defensa. El Ejército podría usar las anotaciones de pericia lingüística para asignar a los oficiales a unidades regionalmente alineadas, en donde podrían, inmediatamente, usar sus destrezas lingüísticas. Como es el caso

con los egresados de STEM, el Ejército debe garantizar que a los tenientes con capacidades lingüísticas se les dé la oportunidad de usarlas antes de que comiencen a olvidarlas. Esta práctica sería un ejemplo de la verdadera administración de talentos. Los estudiantes de idiomas extranjeros necesitan viajar y que se les ofrezcan oportunidades de estudios constantes para mantener actualizadas sus destrezas lingüísticas: estas destrezas son perecederas. Si el Ejército prevé tener oficiales —no solo contratistas— que pueden apoyar la nueva función de guerra de *interacción* con las destrezas lingüísticas necesarias, debe reconsiderar cómo administra los programas de idiomas extranjeros.

Es conveniente para el Ejército proporcionar el Examen de Destreza de Idiomas del Departamento de Defensa a los cadetes porque las escuelas y departamentos de ROTC de las universidades tienen acceso a los exámenes. El examen ya está financiado. Los oficiales de control de exámenes están disponibles y el Reglamento 11-6 del Ejército, *Army Foreign Language Program* (2009) autoriza la administración del mismo.

Más allá de los idiomas necesarios para interactuar y comunicarse con los socios de la nación anfitriona, el Ejército ha reconocido que sus líderes necesitan una comprensión de la cultura, historia y numerosas características locales o regionales. Una manera de alentar el estudio de la historia es proporcionando este tipo de conocimientos, sin embargo, el requisito de historia para los cadetes de ROTC solo consta de una clase de historia militar.

Los programas tales como el “Programa de comprensión cultural y pericia lingüística” de ROTC ayuda a los alumnos a lograr la pericia regional. Otros programas de estudios en el extranjero están disponibles. El Ejército podría beneficiarse del desarrollo de más aspirantes a oficial, a través de estudios detallados de culturas e idiomas específicos e, inmediatamente, asignar a los nuevos egresados a las regiones correspondientes.

El Comando de Cadetes del Ejército de EUA ha comenzado a ofrecer el entrenamiento de cooperación en materia de seguridad como parte de un énfasis incrementado en idiomas, pericia regional y culturas. Cada año, hasta 1.400 cadetes se les da la oportunidad de participar en eventos de entrenamiento con las fuerzas armadas de las naciones anfitrionas. Equipos de diez cadetes proporcionan la instrucción lingüística rudimentaria en inglés, participan en ejercicios de

entrenamiento médico y se integran al entrenamiento de unidad. Los cadetes aprenden a valorar los desafíos de las diferencias culturales y barreras lingüísticas. Muchos miran retrospectivamente el entrenamiento como un suceso que les cambia la carrera y la vida.

Por ejemplo, un líder de pelotón de infantería con una capacidad básica para hablar francés o árabe — después de haber recibido créditos universitarios por un curso de estudios regionales o programa de estudios en el extranjero, tal vez en Marruecos— sería un elemento invaluable para un comandante de batallón que lleva a cabo una misión de asistencia en materia de seguridad en África del Norte. El Ejército podría garantizar que tendrá centenares de nuevos oficiales que cada año entran a las filas con este tipo de destrezas.

El estado final

Las pericias en cuanto a ciencia, tecnología, ingeniería, matemáticas, idiomas y cultura serán las destrezas centrales para los líderes en el futuro cercano. El

Ejército debe preparar a sus líderes para emplear el poder terrestre estratégico desde que son cadetes y continuar el proceso en sus primeras asignaciones como tenientes. Es imprescindible un enfoque en las STEM para que el Ejército logre la pericia técnica. Los sistemas de mando tipo misión basados en la cibernética, lugares de entrenamiento basados en Internet, comunicaciones satelitales y hasta la automatización básica de la oficina son las herramientas para un ejército expedicionario. La destreza en un idioma adicional, como mínimo, será esencial— aún la destreza de hablar a un nivel 1+ [N. de T.: según los estándares del Examen de Destreza de Idiomas del Departamento de Defensa] (capaz de sostener conversaciones previsibles en persona y satisfacer las limitadas exigencias sociales) puede ayudar a los líderes a interactuar con los socios de la nación anfitriona. El concepto del poder terrestre estratégico es ideal para guiar cómo el Ejército prepara a sus oficiales en sus estudios universitarios y en sus primeros años de servicio. ■

Referencias Bibliográficas

1. Véase *U.S. Army Training and Doctrine Command, Strategic Landpower Task Force white paper* por Odierno, Raymond T.; Amos, James F. y McRaven, William H., "Strategic Landpower: Winning the Clash of Wills" (Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office [GPO], 2013), <http://www.tradoc.army.mil/FrontPageContent/Docs/Strategic%20Landpower%20White%20Paper.pdf>, para una definición completa del poder terrestre estratégico.
2. Manual de Campaña (*Field Manual - FM*) 3-22, *Army Support to Security Cooperation*, (Washington, DC: GPO, enero de 2013).
3. King, Terysa M., "Cadet Overseas Training Mission Furthers U.S. Army Africa Efforts," página web *Army Public Affairs, News Front Page*, 20 de agosto de 2013, http://www.army.mil/article/109579/Cadet_Overseas_Training_Mission_furthers_U_S_Army_Africa_efforts/.
4. *Ibíd.*
5. "Future Army Leaders Train Today for 'Uncertain Times,'" *AUSA [Association of the United States Army] News* archivos en línea (noviembre de 2012), <http://www.ausa.org/publications/ausanews/archives/2012/11/PageP/FutureArmyleaderstraintoday-for%E2%80%98uncertaintimes%E2%80%99.aspx>.
6. Véase www.goarmy.com/.
7. *Ibíd.*
8. Los datos de aplicación y recompensas de becas del Comando de Cadetes del Ejército de EUA para alumnos de último año de escuela secundaria en el año académico de 2013.
9. Los datos para 2013 calculados por el autor basados en "Data: SAT (Scholastic Aptitude Test) Program Participation and Performance Statistics," página web *College Board*, <http://research.collegeboard.org/programs/sat/data>.
10. No estaban disponibles los datos completos de becas de ROTC del año académico 2013-2014. La estimación de las becas tipo STEM como 20% o menos del total se basa en una comparación de las becas STEM de otoño de 2013 y todas las becas de ROTC del año académico 2012-2013 —en que se otorgaron aproximadamente 2.000 becas de ROTC valoradas en US\$ 41 millones. En la medida que se anticipa que disminuye el número total de becas de ROTC debido a presupuestos decrecientes, el porcentaje atribuible a las becas tipo STEM podría ser un poco más alto. Véase la página web de la Universidad de North Georgia "Army ROTC Scholarships FAQs," <http://ung.edu/military-college/scholarships-and-grants/army-rotc-scholarship-faqs.php>.

Cómo analizar la guerra en Wi-Fi

De ciberguerra a Wikiguerra: la lucha por el ciberespacio

Paul Rexton Kan

*Paul Rexton Kan es Profesor de Estudios de seguridad internacional y el Presidente de Estudios Militares Henry L. Stimson de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA. Es autor de los libros *Drugs and Contemporary Warfare* y *Cartels at War: Understanding Mexico's Drug-Fueled Violence and the Threat to US National Security*. Su artículo reciente titulado, "Cyberwar in the Underworld," fue publicado en *Yale Journal of International Affairs*.*

Este artículo fue publicado originalmente en la revista Parameters (en inglés), número de otoño de 2013

Resumen: Los líderes de la Nación advierten sobre una ciberguerra y ciberterrorismo que puede llevar a un posible ataque tipo "Pearl Harbor cibernético". A fin de evitar esta posibilidad, se requiere una defensa cibernética o, incluso, algún tipo de disuasión cibernética. Algunos formuladores de política aún quieren establecer el control de armas cibernéticas. Sin embargo, estos conceptos representan una modificación retroactiva de los conceptos usados en la esfera física para describir actos violentos y reacciones ante los mismos. ¿Estos conceptos ayudan a los formuladores de política, profesionales de seguridad nacional y eruditos a comprender los actos agresivos perpetrados en el ciberespacio?

U nos cuantos días después de los bombardeos en el Maratón de Boston en abril de 2013, la *Associated Press* (AP) reportó por medio de *Twitter*, "Noticias de última hora: dos explosiones en la Casa Blanca y Barack Obama herido". El índice industrial de Dow Jones perdió casi 150 puntos; US\$ 136

billones en valores, repentinamente desaparecieron. La cuenta de *Twitter* de la AP, cuya alimentación había sido integrada en los algoritmos de reportaje de la Bolsa de Nueva York unos cuantos días antes, fue ilegalmente accedida (*hacked*) por un grupo que se llama el Ejército Electrónico Sirio, permitiendo enviar mensajes falsos por *Twitter* (*tweets*). Afortunadamente, la pérdida de riqueza nacional fue de corta vida ya que los valores se recuperaron en menos de tres minutos.

¿Cómo formamos un contexto sobre lo que pasó en estos tres minutos? ¿Fue esta una bala de salva en una ciberguerra comenzada por el régimen sirio, o una travesura realizada por un grupo no afiliado de "lulz" (una modificación de las siglas "lol", o "reírse con ganas")? No fue una pérdida permanente de activos y, aparte de los perpetradores, muy pocos, en realidad, se hubieran reído de esa manera. Sin embargo, todavía hay un sentido de seriedad con respecto a este episodio que revela los verdaderos límites de nuestra comprensión de la esfera cibernética en el ámbito de seguridad nacional. Dada la novedad de la esfera digital, sus orígenes manufacturados por el hombre y su carácter en constante evolución, debido a la manipulación de los seres humanos, no es de sorprender que los profesionales de seguridad nacional busquen modalidades cómodas y familiares. Los "ciberataques" son una ocurrencia diaria,

o más precisamente de nanosegundo a nanosegundo, que requiere “seguridad cibernética”. Los líderes de la Nación advierten de una ciberguerra y ciberterrorismo que pueden llevar a un posible ataque tipo “Pearl Harbor cibernético”. A fin de evitar esta posibilidad, se requiere una defensa cibernética, o incluso, algún tipo de disuasión cibernética. Algunos formuladores de política todavía quieren establecer el control de las armas cibernéticas para limitar los tipos de ciberataques que puedan ser perpetrados contra otro país. Sin embargo, estos conceptos representan una modificación retroactiva de los usados en la esfera física para describir actos violentos y las reacciones ante los mismos. ¿Ayudan estos conceptos a los formuladores de política, profesionales de seguridad nacional y eruditos a comprender los actos agresivos perpetrados en el ciberespacio?

En su libro titulado, *Cyber War: The Next Threat to National Security and What to Do About It*, Richard Clarke opina que estos conceptos no solo son relevantes, sino también consistentemente ignorados por los formuladores de política. En la opinión de Clark, la ciberguerra se refiere “a las acciones tomadas por una Nación-Estado para penetrar las computadoras o redes de otra nación a fin de causar daños o interrupción” (6). En su primer capítulo, Clarke describe las “pruebas experimentales”, incidentes de la ciberguerra perpetrados más notablemente por los rusos, norcoreanos e israelíes. Hoy en día, estos episodios son bien conocidos —Israel al “adueñarse” del sistema de defensa antiaérea en 2007; los sospechosos ataques de negación distribuida de servicios (DDOS, por sus siglas en inglés) llevados a cabo por los rusos contra Estonia en 2007 y los ciberataques más sofisticados contra Georgia en 2008;

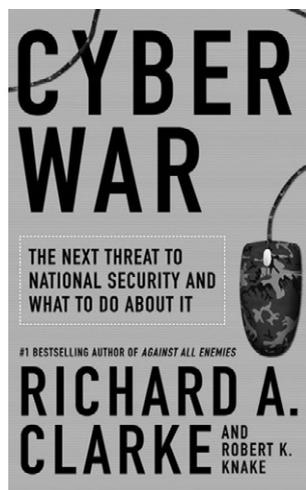
y el ataque *botnet* contra páginas cibernéticas de EUA en 2009. De estos episodios, se derivan cuatro máximas: la ciberguerra existe; la ciberguerra ocurre a la velocidad de la luz; la ciberguerra es global y la ciberguerra ha comenzado. Estas máximas forman el corazón de su libro a medida que presenta más relatos de

los “guerreros cibernéticos” en el “zona de combate” y cómo Estados Unidos debe prepararse, defenderse y tomar represalias.

Clarke usa la mayor parte de su tiempo recalcando estas máximas en todo el libro con breves ejemplos. Clarke aparenta estar más preocupado de China, sostiene que está “haciendo sistemáticamente todas las cosas que haría una Nación, si contempla tener una capacidad de ciberguerra ofensiva y también se considera ser blanco de una ciberguerra” (54). La preocupación principal de Clarke es que Estados Unidos se quede rezagado en comparación con países tal como China. “De hecho, debido a su mayor dependencia de los sistemas controlados por medios cibernéticos y su incapacidad, hasta el momento, de crear defensas cibernéticas en el nivel nacional, Estados Unidos, actualmente, es mucho más vulnerable a la guerra cibernética que Rusia o China. Estados Unidos corre más riesgos de ser blanco de una guerra cibernética que los Estados menores tal como Corea del Norte” (155).

Dada la seriedad de la evaluación de Clarke y los ejemplos de graves consecuencias de los previos ciberataques, su libro merece un estudio detallado. La estrecha definición de Clarke en cuanto a lo que constituye una ciberguerra es problemática. ¿En realidad, constituye la guerra el sinnúmero de acontecimientos que él especifica? Ocasionar daños o interrupción es una gama bastante extensa de consecuencias —desde la desconfiguración de una página web hasta paralizar una red de energía eléctrica. En el mundo físico, un acto podría ser interpretado como vandalismo y otro podría ser considerado la destrucción maliciosa de la propiedad. ¿Sin una intención coercitiva para lograr una meta política, sería considerada la gama de ataques —cibernéticos o de otro tipo— un acto de guerra?

Es en este punto, el libro titulado, *Cyber War Will Not Take Place*, es especialmente útil para aclarar mucha ambigüedad conceptual en torno a la ciberguerra. En comparación con el libro de Clarke, el de Rid es una obra mucho más académica. Rid, profesor adjunto en King’s College en Londres, sostiene que todos los actos dañinos que se perpetran por medio del ciberespacio no constituyen una guerra o acción bélica, ni son especialmente violentos. “Ninguna ofensa cibernética jamás ha ocasionado la pérdida de vida humana. Ninguna ofensa cibernética tampoco ha herido a una persona. Ninguna ofensa cibernética ha derrumbado un edificio” (166).



Al usar la teoría de guerra de Clausewitz, Rid sostiene que “si el uso de la fuerza en la guerra es violento, instrumental y político, entonces no hay una ofensiva cibernética que satisfaga los tres criterios. Sin embargo, históricamente, hay muy pocos ataques cibernéticos que solo satisfacen uno de estos criterios (4, énfasis en el original). Según Rid, los acontecimientos a través del ciberespacio relatados por diversos profesionales de seguridad tal como Clarke se incluyen en las categorías de espionaje, sabotaje o subversión. “A pesar de las tendencias, la “guerra” en la “guerra cibernética”, por último, tiene más en común con la guerra contra la obesidad que con la Segunda Guerra Mundial —tiene un valor más metafórico que descriptivo” (9).

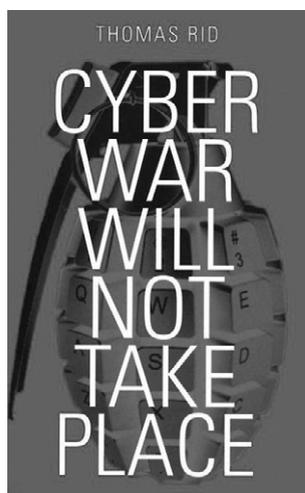
El punto de Rid en cuanto a tener cuidado con las metáforas y conceptos en un nuevo dominio es bien comprendido. La meta de su libro es “intentar ayudar a consolidar la discusión, menguar alguna parte de la exageración y adecuadamente enfrentar algunos de los desafíos de seguridad más urgentes” (ix). Muchas ideas

se han centrado en la mecánica de los actos nefastos en el ciberespacio, sin embargo, en comparación, solo se ha invertido poco tiempo en establecer el contexto de los actos. Es necesario comprender las motivaciones de los grupos e individuos que actúan en el ciberespacio. El argumento principal y los subsecuentes capítulos de Rid sobre la “Violencia,”

“Sabotaje,” “Espionaje” y “Subversión” son poderosos tónicos contra alguna parte de la literatura más alarmista sobre la ciberguerra. Su conclusión es tan interesante como provocadora —los ciberataques son un ataque con la violencia misma. Puesto que las actividades tales como el sabotaje, espionaje y subversión ahora pueden ser llevadas a cabo en el ciberespacio, se necesita un menor número para llevar a cabo estas actividades en el mundo físico. Antes, las Fuerzas especiales se desplegaban para destruir una instalación, se enviaban espías para robar secretos y turbas organizadas para hacer demostraciones contra las políticas del

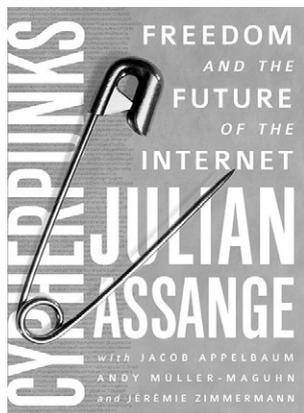
gobierno, hoy en día, los ciberataques pueden lograr, simple y clandestinamente, estas metas. Sin embargo, se debe tratar esta conclusión con mucha precaución. Es vagamente reminisciente de los primeros teóricos del poder aéreo que previeron que el avión haría las guerras menos violentas porque acortaba su duración. En segundo lugar, si bien los ciberataques solo crean indirectamente la destrucción o interrupción en una nación objetivo, puede haber costes directos que pagar en el mundo físico. Las acciones digitales pueden ser enfrentadas con represalias cinéticas. Es posible que no se incluyan el sabotaje, espionaje y subversión en la definición de la guerra, pero han servido como el *casus belli* [motivo] para el comienzo de guerras en el pasado.

Si bien Rid ayuda a aclarar los parámetros de la discusión de la ciberguerra, al enfocarse en definiciones más precisas, conceptos más claros y metáforas más adecuadas, no hace un análisis suficientemente profundo de los ciberataques perpetrados por los grupos no estatales. En el capítulo de Rid sobre la “Subversión,” solo se trata ligeramente el tema de grupos no estatales que usan el dominio digital para cambiar el comportamiento de Estados. Estos grupos deben ser ignorados porque otra pregunta en torno al *tweet* falso por la AP que causó una baja de la bolsa es, ¿quién es el Ejército Electrónico Sirio? ¿Es un grupo de “hackers [piratas] patrióticos” patrocinado por un Estado, una asociación no afiliada, una mezcla de personas que respaldan al régimen de Bashar Assad, o una combinación de todas estas posibilidades? Con el anonimato ofrecido por el ciberespacio, tanto Clarke como Rid concuerdan en el hecho de que el problema de atribución es difícil. Si el Ejército Electrónico Sirio es algún tipo de grupo no afiliado, el debate de la ciberguerra no capta la importancia de sus actividades. La ciberguerra entre países no ocupa todo el espacio en el debate, muy parecido a cómo la guerra interestatal no incluye todos los aspectos de la guerra. Grupos dispersos de *hacktivistas* [hacker activistas] toman parte en muchas de las mismas cibernéticas dañinas como hacen los Estado-Naciones. Esto demuestra una singularidad del dominio cibernético. Gracias a la facilidad de entrada en el ciberespacio, los *hacktivistas* han cometido las mismas acciones en línea tales como la desconfiguración de sitios web, el robo de información privilegiada, ataques DDOS y el lanzamiento de *botnets* que forman parte del repertorio de los ciberataques realizados por países. En consecuencia,



los *hacktivistas* tienen casi el mismo poder en el ciberespacio que los hackers chinos infames del Ejército Popular de Liberación. Sin embargo, las directrices de los países que lanzan ciberataques por motivos políticos interrelacionados con la política exterior, los *hacktivistas* usan Internet para avanzar sus metas políticas y sociales que se centran en la misma Internet.

Los grupos tales como *Anonymous* y *Wikileaks* se consideran combatientes en una guerra para lograr la meta de libertad de Internet. Según ellos, la liberación humana comienza con la liberación de la información. En el libro de Julian Assange titulado, *Cypherpunks: Freedom and the Future of Internet*, este punto de vista pasa a ser el centro de atención. El nombre del libro proviene del movimiento *cypherpunks* que surgió a fines de la década de los años 80; sus integrantes eran partidarios de la disponibilidad y uso generalizado de la criptografía para proteger y fomentar la libertad humana contra la observación intrusiva del Estado. El libro es una recopilación de discusiones de sus creyentes colegas en el lema de los *cypherpunks* de “privacidad para los débiles, transparencia para los poderosos”. Las discusiones ocurrieron con Assange, el fundador de *Wikileaks*, mientras el mismo estaba en arresto domici-



liario en el Reino Unido esperando la extradición a Suecia, pero antes de que pidiera asilo político en la Embajada de Ecuador en Londres donde aún permanece. Las conversaciones revelan cómo el grupo se considera un participante en una lucha violenta contra lo que considera la “venidera distopia de

observación constante”, organizada por países y empresas poderosas. Sostienen que ellos y sus creyentes colegas han “tenido conflictos con casi todo Estado poderoso... Lo sabemos desde un punto de vista de combatiente, porque hemos tenido que proteger contra [ellos] a nuestro pueblo, nuestras finanzas y nuestras fuentes”.

Sin embargo, no solo son los países el tema de estas discusiones. El motor de búsqueda *Google* es el tema del capítulo titulado “Espionaje en el sector privado”. Hay

un intercambio típico, pero que invita a la reflexión, entre dos integrantes del grupo:

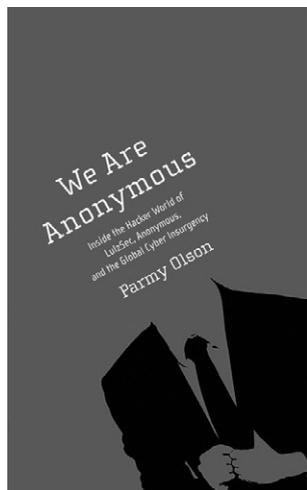
Jeremie: De hecho, la observación patrocinada por el Estado es un gran asunto que desafía la propia estructura de todas las democracias y cómo funcionan, pero también hay la observación privada y, posiblemente, la recolección de datos privada en masa. Considera, por ejemplo, a *Google*. Si eres un usuario estándar de *Google*, éste sabe con quién se comunica, a quién conoces, qué investigas, posiblemente tu inclinación sexual y tus creencias religiosas y filosóficas.

Andy: [*Google*] sabe más de tí que tú mismo.
Jeremie: Más que tu madre y, tal vez, más que tú. *Google* sabe cuándo estás y no estás en línea.

Andy: ¿Saben lo que buscabas hace dos años, tres días y cuatro horas? Tú no te acuerdas; pero *Google* sí.

La retórica de las conversaciones puede ser demasiado dramática; se usan imprudentemente los términos como “campo de juventud Nazi” y “actos *Stasi* [seguridad del Estado de la antigua Alemania del Este]”. El capítulo sobre “La Militarización del ciberespacio” comienza con Assange cuando sostiene que todas las comunicaciones vinculadas con Internet son vigiladas por las organizaciones de inteligencia militares. “Es como tener un tanque en su recámara. Es un soldado entre usted y su esposa mientras envía [textos]. Estamos viviendo bajo la ley marcial en cuanto a nuestras comunicaciones; pero no podemos ver los tanques” (33). El uso constante de metáforas, analogías y retórica de la guerra por el grupo, será desalentador para muchos. Sin embargo, es importante leer y hacerle frente a las implicaciones de sus argumentos en lugar de atracarnos con el uso (o abuso) del lenguaje. Lo más problemático es su ideología de libertad de Internet. Una ideología que se centra en el uso libre de la tecnología llega a ser irónica, especialmente, en el caso del Ejército Electrónico Sirio. Es incierto si el grupo de *cypherpunks* estaría de acuerdo con las actividades en línea hechas por otro grupo de *hacktivistas* en nombre del régimen tiránico en Damasco, un régimen que ha empleado el “kill switch” [interruptor de transmisiones] de Internet para controlar la salida de tráfico de Internet fuera de sus fronteras. Aunque Internet fuera completamente “liberada”, las

actividades del Ejército Electrónico Sirio se permitirían ser perpetradas contra un Estado de vigilancia como Estados Unidos. En pocas palabras, no todo los casos de *hacktivismo* aportan a la liberación humana; es un arma de dos filos. Con el fin de parafrasear a un observador de tecnología, Farhad Manjoo, Internet solo es un conjunto de tubos sin ideología.



Si bien en el libro *Cypherpunks* se delinea la ideología adoptada por un núcleo de *hacktivistas*, el libro de Parmy Olson titulado, *We are Anonymous: Inside the Hacker World of LulzSec, Anonymous and the Global Cyber Insurgency*, es un relato periodístico ampliamente detallado de la historia de las acciones de un grupo cibernético que avanza esta ideología con sus

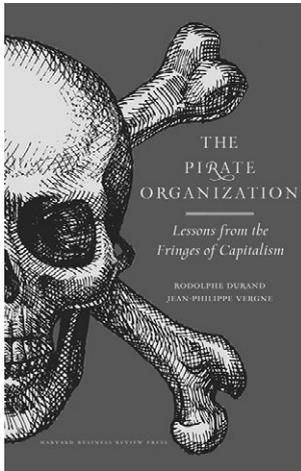
ciberataques. A diferencia del núcleo de colaboradores de *Wikileaks*, en el libro de Olson se describe el auge del colectivo *hacktivista* que, hoy en día, se parece más a un movimiento social cibernético. Una de las más importantes observaciones de Olson es el concepto erróneo de que el grupo *Anonymous* es un “pequeño grupo de súper *hackers*”. De hecho, solo unos cuantos en el colectivo eran *hackers* y los demás eran “solo jóvenes usuarios de Internet que querían hacer algo más que pasar el tiempo [en foros de chat anónimos]” (81). El llamamiento para el grupo *Anonymous* hizo eco del lema de los *cypherpunks*, “la información quiere ser libre.”

Si los ataques contra Estonia y Georgia son el mejor ejemplo de la guerra cibernética en la esfera interestatal, los ataques llevados a cabo por *Anonymous* contra la Iglesia de Cienciología, PayPal y Sony son los mejores ejemplos del *hacktivismo* en el mundo de *hackers*. Olson relata cómo *Anonymous* ganó notoriedad por sus operaciones en 2008 contra la Iglesia de Cienciología. En dicho año, la iglesia ejerció presión sobre el sitio web *YouTube* para quitar un vídeo que se filtró del integrante de la iglesia y actor Tom Cruise. Este tipo de presión ejercido por la Iglesia de Cienciología va en contra del principio de transparencia de *Anonymous*. En respuesta, el grupo *Anonymous* lanzó una operación para

desplomar el sitio web de la iglesia que combinó ataques DDOS con travesuras tales como llamadas telefónicas con música repetitiva, constante envío de faxes de papel negro para agotar los cartuchos de tinta de la impresora y pedidos no solicitados de entregas de pizza y servicio de taxi. El grupo ha descubierto una causa común no solo con el fundador de *Wikileaks*, Julian Assange, sino también los movimientos *Occupy* y el informante convicto Bradley Manning. Olson también discute las numerosas operaciones de *Anonymous* dirigidas hacia las agencias e instituciones tales como PayPal, Mastercard y Visa, que rehusaron procesar los pagos por sitios web que recaudaban fondos para la defensa legal de Assange, Manning y las personas relacionadas con los movimientos *Occupy*.

Especialmente reveladora en el libro de Olson es la idea de que los principios del grupo también es cómo se estructura el grupo. La información en Internet es tan dispersa y descentralizada como *Anonymous*. Marshall McLuhan declaró que el “medio es el mensaje”; para los *hacktivistas*, el medio es el principio. La estructura del colectivo también es una reflexión de sus principios. Como grupo poco afiliado de activistas sociales en línea, *Anonymous* se enorgullece de no estar estructurado, sin jerarquía ni autoridad central. Esta estructura nebulosa tiene ventajas estratégicas, pero operacionalmente, según alega Olson en su capítulo “Guerra Civil”, estas características han probado ser problemáticas. Debido a la estructura flexible, toda operación puede avanzar o ser cancelada de manera caprichosa. Además, como colectivo, los integrantes pueden hacer más que solo estar en desacuerdo con una operación planificada y optar por no respaldarla; pueden trabajar activamente contra la operación al lanzar contraataques contra las facciones con las cuales están en desacuerdo. También pueden prevenir que otros integrantes accedan los foros en línea, donde hay muchos integrantes. Las cismas internas han ocurrido entre integrantes de *Anonymous* que querían llevar a cabo operaciones de acuerdo con los principios *hacker*, otros querían ejecutar ataques motivados por principios contra organizaciones que suprimen la libertad humana en el mundo físico, e incluso otros, estaban completamente interesados en el *hacking* por “resentimiento y diversión.”

Por último, a diferencia de un libro escrito para una audiencia popular, una obra académica, una colección de discusiones y una investigación periodística, *The*



Pirate Organization: Lessons from the Fringes of Capitalism es un ensayo escrito por Rodolphe Durand y Jean-Philippe Verne. Si bien los autores no se centran exclusivamente en el dominio cibernético, sí discuten la lucha histórica que existe entre los actores soberanos y los que buscan y sacan provecho de las áreas no gobernadas.

Según ellos, una organización pirata—

...sin importar el tiempo, comparten las siguientes características: entran en una “relación” conflictiva con el Estado, especialmente si el Estado alega que es la única fuente de soberanía; operan de manera organizada, desde un conjunto de bases de apoyo ubicadas fuera del territorio sobre el cual el Estado normalmente alega el control soberano; desarrollan, en calidad de comunidades alternativas, un conjunto de normas discordantes que, según ellos, deben ser usadas para regular el territorio desconocido; y por último, representan una amenaza contra el Estado porque trastocan las propias ideas de la soberanía y territorio al oponerse al control del Estado y a las actividades de entidades legales que operaron bajo su jurisdicción, tales como empresas y monopolios. (15)

Dada esta definición, *WikiLeaks* y *Anonymous* fácilmente se incluyen en los parámetros de una organización pirata. De hecho, los autores dejan claro que es erróneo concentrarse solo en la piratería marítima contemporánea. “Barbanegra, por ejemplo, tiene mucho más en común con un pirata cibernético que con un campesino somalí que usa un Kalashnikov para atacar un buque pesquero de una embarcación improvisada” (15) Con gran perspicacia, los autores documentan sucintamente la historia de las organizaciones piratas —los bucaneros de los siglos XVII y XVIII, los disyosqueis de radio en el mar, piratas cibernéticos en la web y piratas biológicos en el laboratorio. Según los autores, las organizaciones piratas surgen porque un nuevo territorio no gobernado está sujeto a la explotación. Como fue evidente en las críticas literarias de

los cuatro libros previamente mencionados, el ciberespacio es el territorio sin gobernar más importante. Los *hacktivistas*, que se comprenden a través de la definición de una organización pirata, son, de distintas maneras, actores más centrales en el dominio cibernético que los Estado-naciones.

Los grupos tales como *Anonymous* y *Wikileaks*, sin duda alguna, representan un lado de la tensión entre la soberanía y los actores no estatales. Además, la manera usada por los autores para establecer la tensión entre este tipo de organización y el Estado, es un tónico útil para las personas como Clarke que consideran el *hacktivismo* una “forma bastante blanda de protesta en línea” (55). Las personas concentradas en una ciberguerra que ocurre entre Estado-naciones deben leer este libro para ganar una perspectiva más amplia sobre lo que les falta de la discusión más general de la ciberguerra.

Es una lástima que haya mucho que debatir en cuanto a la definición de las organizaciones piratas y su rechazo locuaz de la piratería marítima fuera del Cuerno de África; una comprensión más profunda demostraría que es una actividad más compleja que, de hecho, apoya su tesis. La piratería marítima contemporánea aprovecha las redes regionales y globales de financiación, seguros y transporte marítimo que ocurren muy lejos de los actos de secuestro en alta mar. La red es dispersa, bastante durable y resistente a la detección y eliminación.

Los cinco libros describen la creciente complejidad de la conceptualización de acciones maliciosas en línea. Muchas veces, los formuladores de política, profesionales de seguridad nacional y eruditos subestiman a los *hacktivistas* o piratas cibernéticos como grupos de descontentos socialmente torpes que derivan un sentido de pertenencia a través de hacer travesuras en línea. En su lugar, se concentran en la ciberguerra realizada o respaldada por Estado-naciones. Es fácil devolver los cambios complicados en el entorno de seguridad en el marco de Estado-naciones, pero hacerlo sería miope. Hemos hecho esto antes, no hace mucho y con efectos desastrosos. Cuando cayó el muro de Berlín y se perpetraron los ataques contra el Centro de Comercio Mundial, se ignoraban los actores no estatales a favor de los desafíos basados en Estado-naciones. Aún hoy en día, después de más de una década de guerra contra el Terrorismo y las guerras en Irak y Afganistán, nuestra comprensión de los temas tales como el terrorismo, insurgencia y guerra asimétrica no está completamente establecida.

Además, dada la novedad del dominio cibernético y su naturaleza rápidamente cambiante, sería erróneo hacer caso omiso de cualquier grupo que tenga como principio el deseo de definir el ciberespacio a través de actos en línea que desafían los elementos fundamentales de la seguridad nacional. Especialmente, si algunos de esos grupos se sienten acosados por gobiernos y rutinariamente usan la retórica de la guerra —“este dominio aparentemente platónico de ideas y flujo de información, ¿podría ser un concepto de la fuerza coercitiva? Una fuerza que podría modificar archivos históricos, intervenir las líneas telefónicas, separar a las personas, transformar la complejidad en escombros y construir muros, ¿como un Ejército ocupante?” (3). Los formuladores de política, profesionales de seguridad nacional y eruditos han subestimado a los grupos quienes piensan que actúan en defensa propia y que luego, atacan repentinamente, usando métodos imprevistos para nuestra sorpresa y detrimento.

Lo que está presente en varios grados en toda la literatura sobre el ciberespacio y la ciberguerra son los cinco debates distintos y constantes sobre este nuevo

dominio y cómo actuar en el mismo. Los debates incluyen quién establece los límites del ciberespacio; cómo debe controlarse la información en línea; para quién debe estar disponible la información; pueden coexistir jerarquías y redes de personas en el ciberespacio; y cuál es la diferencia entre “la guerra” y “el crimen” en el ciberespacio.¹ En los libros revisados, es evidente que todo ataque cibernético o asalto cibernético no solo amplía los debates, sino también ayuda a dar más definición al dominio cibernético. Paradójicamente, los debates para definir el ciberespacio ocurren en el ciberespacio.

La paradoja probablemente llegará a ser cada vez más aguda con el avance de la tecnología cibernética y con la naturaleza cada vez más entrelazada de Internet en nuestras vidas cotidianas. Con la llegada de la “web portátil”, tales como *Google Glass*, *Apple Watch* y, posiblemente, el *wi-fi* rociado, dicha naturaleza entrelazada llegará a ser personificada. No estaremos en el ciberespacio; seremos el ciberespacio. Estar preparado para este futuro hace de estos cinco libros una lectura esencial. ■

Referencias bibliográficas

1. Hay una investigación muy sólida del debate sobre lo que es “la guerra”, “crimen” y “violencia” en el dominio cibernético; véase la serie de artículos de John Stone, Gary McGraw, Dale Peterson,

Timothy Junio, Adam Liff y Thomas Rid en el “Cyber War Roundtable” de la *Journal of Strategic Studies* 36, nro. 1 (febrero de 2013).

El Ejército se precipita al fracaso

La complejidad de las operaciones del Ejército

Mayor Donald L. Kingston, hijo, Ejército de EUA

El mayor Donald L. Kingston, hijo, actualmente se desempeña en calidad de oficial ejecutivo del 2º batallón, 1º Regimiento de Infantería, 2-2 Equipo de combate de Brigada Stryker, en la Base Conjunta Lewis-McChord. Cuenta a su haber con una Licenciatura y un M.S.E. en Ingeniería química de la Universidad de Rochester. El mayor Kingston previamente sirvió con la 25ª División de Infantería, el 75º Regimiento Ranger, el 1º Batallón, el 501º Regimiento de Infantería paracaidista y el Comando de operaciones especiales del Ejército de EUA.

Durante años, los soldados, investigadores militares, teóricos y escritores han discutido la necesidad de modelos de planificación y de toma de decisiones del Ejército para hacer frente a la complejidad. La Doctrina del Ejército sobre el *arte operacional*, por ejemplo, incorpora maneras creativas para manejar, eficazmente, las fuerzas militares como parte de situaciones complejas. Según la Publicación de Referencia de Doctrina del Ejército (ADRP) 3-0, el arte operacional es un planteamiento cognitivo para desarrollar estrategias, campañas y operaciones que intentan

explicar las complejas relaciones que existen entre las acciones tácticas y los objetivos estratégicos.¹ Los comandantes y estados mayores pueden usar este planteamiento para visualizar y comprender un complejo ambiente operacional (OE, por sus siglas en inglés).

Los comandantes y estados mayores usan sistemas de información para apoyar la comprensión

mutua. Se supone que los sistemas de información concebidos para apoyar el mando tipo misión ayudan a un comandante a visualizar su OE al recoger, recopilar y mostrar información. Sin embargo, en la búsqueda de más información a través de la tecnología, hemos aumentado la complejidad de las operaciones militares, más de lo que hemos mejorado nuestra capacidad

para comprender un OE. La complejidad aumentada —por nosotros mismos— intensifica el riesgo de una falla catastrófica durante cualquier misión dada, independientemente del enfoque del comandante para comprender un OE.

El avión de Air France A330-203 F-GZCP aterriza en el aeropuerto Charles de Gaulle, París el 8 de marzo de 2007. El avión se estrelló durante el vuelo 447 de Air France.

(Foto de Pawel Kierzkowski)



Los sistemas de mando tipo misión del Ejército

En este artículo se describe el uso de sistemas de información del Ejército en el contexto del arte operacional y la complejidad de las operaciones militares. Además, se usa la frase *sistemas de mando tipo misión* (plural) según se usa comúnmente —para referirse a los sistemas de información que apoyan el mando tipo misión. Sin embargo, en la Doctrina del Ejército ADRP 6-0, sin embargo, se usa el término, *sistema de mando tipo misión* (singular), que incluye el personal, redes, sistemas de información, procesos y procedimientos, instalaciones y equipamiento.² Doctrinalmente hablando, un *sistema de información* consiste en un equipo que recopila, procesa, almacena, muestra y difunde información. Incluye *hardware*, *software*, comunicaciones, políticas y procedimientos.³ Además, para fines de esta discusión, las distinciones que se hacen en la doctrina entre los datos e información son insignificantes.

Los sistemas de mando tipo misión se pusieron en práctica para apoyar una manera de operación de un complejo sistema de sistemas, algo similar a los sistemas de información complejos usados por grandes aviones comerciales. Los comandantes de operaciones del Ejército y los capitanes de grandes aviones comerciales, deben manejar enormes cantidades de datos e información proporcionada por sus sistemas de información. El desastre del vuelo 447 de Air France (AF, por sus siglas en inglés) proporciona un estudio de caso de cómo la complejidad derivada de los sistemas de información destinados a apoyar las operaciones, puede contribuir a fallas catastróficas.

Demasiada información

El 1 de junio de 2009, el vuelo AF 447, de Río de Janeiro a París, se estrelló en el Atlántico sur, matando a todos los pasajeros. El informe final sobre el accidente, publicado en 2012, atribuye la causa a una serie de sucesos y situaciones que incluyeron deficiencias de entrenamiento, fallas de equipos, problemas de procedimiento y error humano.⁴ Si bien el avión estaba equipado con sistemas de seguridad electrónica actualizada, la información proporcionada —algo incorrecta— confundió a la tripulación del vuelo. Ellos no entendían su situación y sus comportamientos y decisiones condujeron a que se estrellaran.

Según el autor Andrew Zolli, el uso de numerosos sistemas de seguridad en los aviones— y en cualquier tipo de operaciones— aumenta la complejidad hasta el punto en que las características de seguridad se convierten en fuentes de riesgos.⁵ El número de posibles interacciones entre los sistemas aumenta tanto, que la información se torna incontrolable e imprevisible. Los autores J.M. Carlson y John Doyle describen cómo los sistemas complejos, ya sean, naturales o artificiales, pueden ser “robustos, pero frágiles” porque son robustos en el manejo de escenarios esperados, aunque frágiles si enfrentan un escenario inesperado, una serie de pequeños fallos o problemas, o una falla en el diseño, fabricación o mantenimiento.⁶

La tripulación de Air France experimentó un repentino torrente de información —una especie de avalancha de datos.

Desde que Clausewitz describió cómo la fricción inherente en la guerra hace difíciles hasta las tareas más sencillas, los comandantes militares han deseado contar con la certeza en el campo de batalla como un medio para lograr la victoria.⁷ El tener la certeza depende, en parte, de adquirir la información necesaria para tomar decisiones, así que no es ninguna sorpresa que el Ejército haya intentado recopilar datos e información en sus métodos de planificación y decisión. La Doctrina del Ejército, primero en 1932, había codificado un planteamiento de toma de decisiones formal. Desde ese entonces, la Doctrina ha evolucionado considerablemente, aumentando el número de variables así como la complejidad de los procesos. El Ejército ahora tiene sus *procesos de operaciones* y procesos de planificación subordinados, conocidos como la *metodología de diseño del Ejército*, *procesos de planificación*, *proceso de toma de decisiones militar* y *procedimientos de liderazgo de tropas*. Las operaciones se consideran tan complejas que la Doctrina no pretende proporcionar un modelo de toma de decisión general; se espera que los comandantes seleccionen un proceso o procesos

adecuados para su situación en particular. El concepto de arte operacional sirve como un planteamiento superpuesto que se supone ayude a los comandantes a comprender situaciones complejas e integrar numerosas variables en el nivel táctico y operacional.

Demasiada complejidad

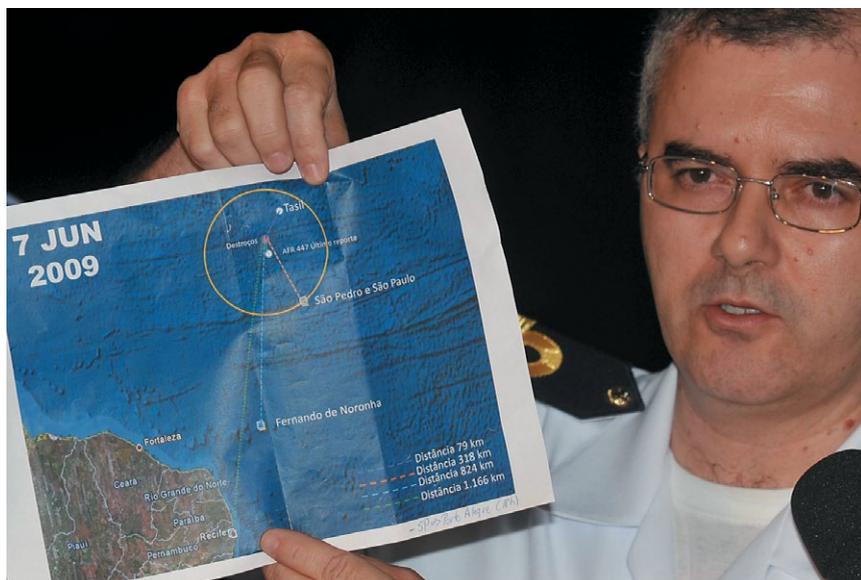
La teoría de la complejidad es un término general que se refiere al estudio de las organizaciones como sistemas adaptativos complejos que deben ser capaces de recibir y adaptarse a la retroalimentación. En principio, el arte operacional incorpora la adaptabilidad. Según la ADRP 3-0, los comandantes buscan objetivos estratégicos a través de acciones tácticas. Combinan sus destrezas, conocimientos, experiencia y juicio para superar la ambigüedad y la complejidad de un complejo, cambiante e incierto ambiente operacional para comprender mejor el problema o problemas actuales. El arte operacional... integra los fines, maneras y medios, mientras enfrenta los riesgos.⁸

Las decisiones dependen del entendimiento y la comprensión depende de la información y la información depende de los datos y análisis. Con la evolución de la tecnología, el Ejército ha explorado diversos medios para proporcionar información oportuna y pertinente al comandante y estado mayor. Por ejemplo, en Vietnam, el Ejército usó helicópteros de mando y control en vuelo.⁹ A partir de la década de los 80, el Ejército comenzó a incorporar la tecnología de información y las redes de computadoras.

Los sistemas de mando tipo misión son una fusión de redes de computadoras, sistemas de sensores, redes de radio y las comunicaciones satelitales. Las recientes iniciativas en la comunidad de los sistemas de mando tipo misión (refiriéndose a todos los desarrolladores, usuarios e interesados en los sistemas de información del Ejército) se han centrado en aumentar los sensores y redes de colección, y su intercambio de información horizontal y vertical. En la medida que las redes han crecido en tamaño y capacidad, también han crecido en complejidad. Por ejemplo, un sistema importante

que apoya el mando tipo misión es conocido como Puesto de mando del futuro (CPOF, por sus siglas en inglés). Esta compleja red de computadoras está conformada por más de nueve redes subordinadas, cada una con su propio sensor o red de colección.¹⁰ Se podría alegar que el CPOF, en sí, es un complejo sistema de sistemas. Sin embargo, es sólo una parte de cualquier arquitectura de sistemas generales en apoyo al mando tipo misión —y los sistemas difieren para cada misión porque cada comandante selecciona y usa sistemas basados en la misión.

La complejidad presentada por estos sistemas no se circunscribe a su estructura. Los mismos aumentan la complejidad enfrentada por los comandantes debido al volumen de datos e información que proporcionan. El Ejército rutinariamente usa los sistemas de información en experimentos, rotaciones



El comandante de la Armada brasileña, Giucemar Tabosa Cardoso muestra una foto satelital con la ubicación de los escombros del avión A330-203 de la aerolínea Air France.

en centros de entrenamiento de combate y en operaciones reales. En numerosos experimentos, actividades de entrenamiento y operaciones, la cantidad de datos e información inundan al Estado Mayor y a los comandantes —gran parte es de poca importancia, inexactitud, contradicción o irrelevancia. Este fenómeno no es exclusivo de las fuerzas armadas. El bloguero de tecnología Anukool Lakhina aborda las preocupaciones que tienen las empresas acerca de perder información clave en una “avalancha de datos” (es decir, la llegada rápida o súbita de una enorme

Valter Campanato de la Agencia de Brasil

cantidad de datos) procedentes de los sistemas de información, mientras que la tecnología analítica permanece inapropiada para hacer que los datos sean útiles.¹¹ Las redes del Departamento de defensa (DoD) y el Ejército, incluso, son más grandes en tamaño y alcance que la más grande red corporativa en términos de entradas y nodos. Si los líderes empresariales se preocupan acerca de este problema, tal vez los líderes militares también deberían preocuparse porque el problema de las fuerzas armadas es mucho más grande.

La tripulación de Air France experimentó un repentino torrente de información —una especie de avalancha de datos. Fueron incapaces de tomar las decisiones que hubieran podido salvar su avión debido, en parte, a una abrumadora cantidad de información relevante, irrelevante, contradictoria e inexacta. No podían eficazmente analizar todo y perdieron sus vidas. Sin duda alguna, las unidades del Ejército que usan información de sistemas destinados a apoyar el mando tipo misión se han encontrado ellos mismos en un estado similar de parálisis por el exceso de información.

Los proponentes de los sistemas de mando tipo misión del Ejército, afirman que sus sistemas permiten que las unidades integren la información vertical y horizontalmente, la compartan velozmente y tomen decisiones más rápido.¹² Según lo defendido por Stanley McChrystal, el poder compartir información de manera rápida debería ayudar a los soldados y a los líderes, en cada nivel, a desarrollar una comprensión holística, recopilar información clave y actuar decisivamente en el campo de batalla.¹³ Todo esto se supone que reducirá la incertidumbre. McChrystal fue pionero de las distintas maneras de mejorar el intercambio de información durante las operaciones, pero el líder adaptable entrenado quien recibía, procesaba y actuaba según la información recibida era el que hacía su planteamiento eficaz. Sin embargo, el Ejército ha continuado destacando la tecnología como la solución a la incertidumbre y, por lo tanto, ha seguido aumentando la cantidad de sistemas de información. El planteamiento típicamente representado por las publicaciones de las lecciones aprendidas del Ejército es similar, y se destacan las soluciones tecnológicas sobre el entrenamiento o soluciones de liderazgo.

Los líderes resilientes, sistemas flexibles y fuerzas resistentes

Las fuerzas militares necesitan una manera de reducir la incertidumbre sin simultáneamente aumentar la complejidad. Es cierto que necesitan sistemas de mando tipo misión robustos que puedan habilitar a las fuerzas resistentes. Los sistemas robustos y las fuerzas resistentes son adaptables, versátiles y flexibles, pero la adaptabilidad (o adaptación) es la característica más importante. La declaración de G. Scott Gorman sobre los soldados adaptables, escrita en 1998, es válida hoy en día: “La adaptación, aunque pueda implicar soluciones tecnológicas, no se origina de la tecnología. La adaptación surge de las mentes de los líderes y seguidores.”¹⁴ Los líderes y seguidores adaptables necesitan poder analizar e interpretar correctamente la información y tomar decisiones rápidas, una y otra vez, en la medida que la información cambie, o cuando parte de la información parezca incongruente. El Concepto básico del Ejército de EUA de 2012 aborda la necesidad de la adaptación desde una perspectiva institucional.¹⁵ En la misma se trata los avances científicos, tecnológicos y sociales en términos de interacciones humanas al establecer que tales avances deberían “combinarse con la doctrina adecuada y eficazmente integrarla en la organización y entrenamiento de las fuerzas del Ejército.”¹⁶ La importancia de garantizar la integración y entrenamiento en el uso de este concepto no puede subestimarse. Además, en el documento se establece lo siguiente:

El Ejército debe perseguir las tecnologías emergentes para mantener sus puntos fuertes, abordar sus puntos débiles, aprovechar las oportunidades, y desarrollar contramedidas para las capacidades de amenazas futuras y mantener su ventaja tecnológica sobre futuras amenazas.¹⁷

El Ejército podrá mantener cualquiera ventaja tecnológica con solo complementar los avances tecnológicos con el desarrollo de líder concurrentes y correspondientes que garanticen la capacidad de adaptación. A fin de evitar fallas catastróficas en el campo de batalla, similares a la de Air France, el Ejército debe tomar en consideración cómo usar los sistemas de mando tipo misión de una manera que no aumente la complejidad a niveles inmanejables. En su campaña para ayudar a los comandantes a

comprender sus ambientes operacionales, el Ejército ha desarrollado complejos sistemas que aumentan la complejidad general de las operaciones —y, por

consecuente, la incertidumbre. Los sistemas de mando tipo misión del Ejército son robustos, no obstante, frágiles. ■

Referencias Bibliográficas

1. Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 3-0, *Unified Land Operations* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 16 de mayo de 2012), 4-1.
2. ADRP 6-0, *Mission Command* (Washington, DC: GPO, 17 de mayo de 2012).
3. *Ibid.*
4. Bureau d'Enquêtes et d'Analyses (BEA) pour la sécurité de l'aviation civile, traducido del francés por French BEA, "Final Report on the accident on 1st June 2009 to the Airbus A330-203 registered F-GZCP operated by Air France flight AF 447 Rio De Janeiro-Paris" (Paris, France: BEA, Ministère de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement, 2012), <http://www.bea.aero/docspa/2009/f-cp090601.en/pdf/f-cp090601.en.pdf>.
5. Zolli, Andrew, "Want to Build Resilience? Kill the Complexity," *Harvard Business Review*, http://blogs.hbr.org/cs/2012/09/want_to_build_resilience_kill_the_complexity.html?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+harvardbusiness+%28HBR.org%29 (2 de diciembre de 2012).
6. Carlson, J.M. y Doyle, John "Complexity and Robustness," *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America* 99 Suppl 1 (19 de febrero de 2002), http://www.pnas.org/content/99/suppl_1/2538.full.pdf.
7. A fin de obtener una interesante discusión sobre la toma de decisión militar y tecnología de información, ver Charlton, John W., "Digitized Chaos: Is Our Military Decision Making Process Ready for the Information Age?" (School of Advanced Military Studies [SAMS] monograph, Washington, DC: GPO, 1997), <http://oai.dtic.mil/oai/oai?verb=getRecord&metadataPrefix=html&identifier=A-DA339521>.
8. ADRP 3-0.
9. A fin de obtener más información sobre la evolución de los sistemas de información del Ejército como un medio para reducir la incertidumbre, ver Jeffress, S., Richard, "The Continuing Quest for Certainty: Decision Superiority and the Future Force," (SAMS monograph, Washington, DC: GPO, 2004).
10. Las redes subordinadas principales integradas en el Puesto de Mando del futuro son— Sistema de datos tácticos de artillería de campo avanzada, Herramienta de administración de efectos, Sistemas terrestres común de distribución-Ejército, Sistema de análisis de toda fuente, Sistemas de apoyo de mando de batalla y sostenimiento, Seguidor de Fuerza y computadora personal de mando y control. Ver una lista detallada en la página web del Complejo de entrenamiento de la misión de la Guardia Nacional del ejército de EUA, <http://www-bctc.army.mil/cpof.htm>.
11. Lakhina, Anukool, "We Need to Prevent Data Insights from Dying in the Big Data Avalanche," blog post at [GigaOM.com](http://gigaom.com), 6 de octubre de 2012, <http://gigaom.com/data/we-need-to-prevent-insights-from-dying-in-the-big-data-avalanche/>.
12. A fin de obtener ejemplos de las alegaciones funcionales de los proponentes de los sistemas de información del Ejército, refiérase a la página web del Programa de la oficina ejecutiva de comunicaciones táctica de control de mando, <http://peoc3t.army.mil/mc/tmc.php>.
13. Ver más información sobre el planteamiento del General McChrystal en cuanto al intercambio de información en McChrystal, Stanley A., "The Power of Sharing," grabación de video, 7 de mayo de 2014, en <http://www.trendhunter.com/keynote/information-sharing-talk>; and "It Takes a Network: The New Front Line of Modern Warfare," *Foreign Policy.com*, 22 de febrero de 2011, en http://www.foreignpolicy.com/articles/2011/02/22/it_takes_a_network.
14. Gorman, G. Scott "Adapting to Chaos: American Soldiers in Siberia, 1918-1920" (SAMS monograph, Washington, DC: GPO, 1998), p. 43, <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a366245.pdf>.
15. Training and Doctrine Command, Department of the Army, TRADOC Pamphlet 525-3-0, *The U.S. Army Capstone Concept* (Washington, DC: GPO, 19 de diciembre de 2012).
16. *Ibid.*
17. *Ibid.*

Un marino estadounidense lanza una grana-
da durante un ejercicio de entrenamiento
de fuego y desplazamiento en vivo en Arta
Range, Djibouti, 18 de febrero de 2014.

(Sargento Staci Miller, Fuerza Aérea de EUA)



Cómo comprender la estrategia:

La enseñanza de la estrategia desde el principio

Mayor Matt Cavanaugh, Ejército de EUA

El mayor Matt Cavanaugh es un estratega del Ejército actualmente asignado en calidad de profesor asistente en el Programa de Estudios Estratégicos y de Defensa en la Academia Militar de EUA en West Point. El mayor Cavanaugh actualmente está trabajando en su disertación para el Doctorado en Filosofía sobre el generalato bajo el profesor Colin S. Gray en la Universidad de Reading (Reino Unido) y, por lo regular, bloguea en WarCouncil.org.

No todo el mundo apoya la enseñanza estratégica del oficial de menor antigüedad. Los argumentos típicos de la oposición parecen basarse en la conveniencia:

- ◆ Mantener la educación de los oficiales de menor antigüedad centrada en las tácticas ya que, de todos modos, es lo que harán después de que se gradúen.
- ◆ No hay tiempo suficiente para que estudien estrategias y tácticas.
- ◆ Su única función es destruir los blancos.
- ◆ No son lo suficientemente inteligentes para comprender asuntos estratégicos.
- ◆ Si comienzan a desarrollar una opinión acerca de los asuntos estratégicos, no obedecerán las órdenes.

Incluso, Platón consideró mala idea fomentar el pensamiento de alto nivel en jóvenes soldados cuando escribió acerca de los “Guardianes” de la sociedad en su obra, *La República*.¹ Aconsejó, “una persona joven no puede juzgar qué es alegórico y qué es literal”. Él prefería que los jóvenes guerreros actuaran como perros guardianes obedientes.²

Esa lógica persiste en la época moderna. El autor Ward Just escribe que el Superintendente de la Academia Militar de EUA en West Point, el general de división, Samuel Koster, en 1970 dijo lo siguiente: “Estamos más interesados en el hacedor que en el pensador”.³ Más recientemente, este autor escuchó a un integrante del cuerpo docente de servicio activo en West Point declarar, sin rodeos, que el Ejército estadounidense no quería tenientes segundos como pensadores estratégicos. En virtud de tales declaraciones, surgen algunas preguntas: ¿Por qué los oficiales de menor antigüedad tendrían que pensar más allá de la lucha táctica y, de ser así, hasta qué punto? ¿Cómo desarrollaría su forma de pensar más allá del nivel táctico, si fuera, de hecho, necesario?

A medida que conceptualmente toma forma el poder terrestre, todos los oficiales del Ejército —particularmente los oficiales de menor antigüedad— necesitarán desarrollar cierto nivel de comprensión estratégica. El concepto de poder terrestre estratégico está evolucionando pero, por lo regular, se refiere al uso general y sincronizado del poder terrestre para lograr los objetivos estratégicos nacionales eficaz y eficientemente. Los oficiales de

menor antigüedad no tendrán que estudiar la planificación estratégica para que el Ejército implemente este concepto. Sin embargo, los oficiales de menor antigüedad necesitarán desarrollar suficiente comprensión estratégica —la comprensión y capacidad de comunicar propósitos amplios para el uso de la fuerza y la relación que existe entre la medida táctica y la política nacional— para convertirse en líderes militares eficaces en la época por venir.

Algunos consideran que la comprensión estratégica es la provincia exclusiva de los que ejercen el mando tipo misión, definido en la Publicación de Doctrina del Ejército (ADP) 6-0 como “el ejercicio de la autoridad y dirección por el comandante mediante el uso de órdenes de misión para facilitar la iniciativa disciplinada en la intención del comandante, a fin de capacitar a líderes ágiles y adaptables en la ejecución de las operaciones terrestres unificadas.”⁴ La comprensión estratégica puede apuntalar el ejercicio del mando tipo misión, sin embargo, no debe limitarse a la misma. El mando tipo misión está restringido por el término misión. En su mayor parte, las misiones están concebidas para apoyar las iniciativas de guerra. El analizar cómo encaja la misión en una guerra no es sólo útil; es necesario. La guerra es mucho más que la lucha táctica.

En este artículo se demostrará que todos los líderes del Ejército —incluyendo a los oficiales de menor antigüedad— deben desarrollar su comprensión estratégica. Además, se describirá cómo implementar un programa de Educación de estudios estratégicos para los oficiales de menor antigüedad coherente con el concepto de poder terrestre estratégico del Ejército.

La necesidad de una comprensión estratégica

El ambiente contemporáneo se caracteriza por el crecimiento exponencial de las capacidades digitales. Los teléfonos móviles prevalecen en los campos de batalla en todo el mundo. El alcance de las comunicaciones y las cámaras incluidas en estos teléfonos han permitido una proliferación de periodistas civiles y corresponsales de guerra novatos. Las cifras son alarmantes: en un editorial del *New York Times*, Pico Iyer señala lo siguiente: El diez por ciento de todas las fotografías tomadas hasta fines de 2011, fueron tomadas en 2011.⁵ Steven Metz de la Escuela superior de guerra de Estados Unidos escribe que las guerras ahora

son “grabadas en vivo” y “disponibles para una audiencia global en tiempo real, o casi real.”⁶ Por consiguiente, pareciera que el poder terrestre se enfila hacia el mismo nivel de escrutinio que la repetición instantánea le proporciona a los profesionales del deporte. Cada guerra librada estará en exhibición, lo que someterá a los oficiales de menor antigüedad a un mayor análisis que sus predecesores. El general británico, Sir Rupert Smith, lo describió como un nuevo paradigma de “guerra en medio de la gente.”⁷

En este contexto, el Ejército estadounidense contribuye a moldear el ambiente de seguridad por medio del alineamiento regional de las fuerzas. Las fuerzas regionalmente alineadas son unidades asignadas o designadas a los comandos combatientes, o a los preparados para las misiones regionales.⁸ Las unidades tácticas han de desarrollar relaciones sostenidas con los comandos combatientes geográficos, lo que permite una mayor especialización cultural. Por ejemplo, en un artículo recientemente publicado en *Parameters* se describió la experiencia en la alineación regional de una brigada. Durante unos seis meses mientras se encontraba asignada al comando África de Estados Unidos, la brigada llevó a cabo misiones de corta duración en más de 30 países, casi 100 misiones de tamaño de escuadrón a pelotón.⁹ En pocas palabras, la alineación regional de fuerzas significa que el Ejército está enviando unidades más pequeñas a más lugares, con más rapidez que nunca antes. Los oficiales de menor antigüedad encabezarán estas misiones constantemente cambiantes.

Como si enfrentar esta complejidad fuera poco, el oficial de menor antigüedad también debe tener un mayor sentido de las operaciones conjuntas, interinstitucionales y multinacionales. J.C. Wylie escribe sobre la necesidad que tiene un soldado de contar con socios conjuntos en *Military Strategy: a General Theory of Power Control*:

El soldado no puede funcionar solo. Sus flancos están desnudos, su retaguardia es vulnerable y mira hacia arriba con un ojo cauteloso. Necesita al aviador y al marinero por su propia seguridad para llevar a cabo su trabajo.¹⁰

Incluso, más allá de reconocer el uso del poder aéreo y naval, los oficiales de menor antigüedad del Ejército deben comprender las capacidades de

otras fuerzas que proporcionan poder terrestre (la Infantería de Marina y las Fuerzas de operaciones especiales). Una mayor comprensión estratégica de estos oficiales ayudará a mejorar la coordinación de los inter-servicios.

El jefe de Estado del Ejército de EUA, general Raymond Odierno, por lo menos en dos ocasiones, ha indicado su apoyo a la comprensión estratégica en la profesión. En febrero de 2013, escribió que su objetivo era desarrollar oficiales de menor antigüedad “conscientes de las posibles ramificaciones estratégicas de sus decisiones.”¹¹ Entonces, en febrero de 2014, ordenó al Ejército centrarse en los objetivos que incluyeron lo siguiente:

“Cultivar la perspectiva estratégica” y usar la educación “para aumentar la capacidad intelectual a fin de comprender el ambiente de seguridad contemporáneo complejo.”¹² Estas declaraciones proporcionan un fuerte apoyo para expandir la educación estratégica de los oficiales de menor antigüedad.

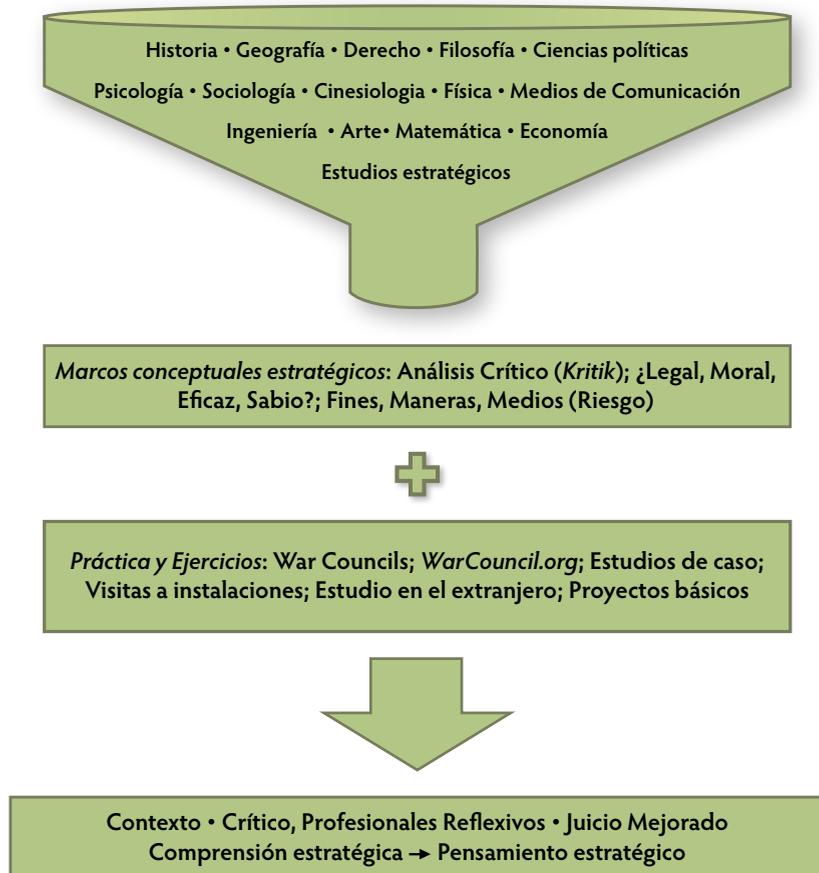
Lamentablemente, hay evidencia de que el Ejército no valora el desarrollo de la comprensión estratégica de sus oficiales de menor antigüedad. No hay requisito alguno para ninguna educación estratégica dedicada en West Point, o en el Cuerpo de entrenamiento de oficial de la reserva (mientras que la Academia de la Fuerza Aérea de Estados Unidos, por ejemplo, exige dos cursos). Esta brecha persiste a pesar del hecho de que después del 11 de septiembre de 2001, el entonces jefe de Estado Mayor del Ejército de EUA, general Eric Shinseki, dirigió un informe sobre el liderazgo de la Escuela superior de guerra estadounidense que concluyó en que el Ejército debería “comenzar a cultivar la capacidad del líder estratégico en el nivel previo a la asignación.”¹³ Tal preparación podría haber ayudado a un teniente del Ejército de EUA acantonado en Camp Arifjan, Kuwait. Recientemente en una entrevista

llevada a cabo por la periodista Rosa Brooks de la revista *Foreign Policy*, se le preguntó, “¿Cuál es su misión aquí?”¹⁴ Su respuesta en tipo de broma incluyó la famosa frase, “No debemos preguntarnos por qué.”¹⁵ Tal pregunta no debería quedarse sin contestar por un integrante activo de la profesión de las armas. Un sentido de propósito estratégico es un elemento necesario para ser un oficial competente. La solución está en la educación para la comprensión estratégica.

La comprensión estratégica: Tres componentes críticos

Por lo menos, hay dos vías de comprensión estratégica para la educación formal e informal de los oficiales de menor antigüedad. Un ejemplo de la educación informal es a través del auto-estudio. Un caso pertinente viene de la página Web WarCouncil.org —un foro académico multidisciplinario no partidista, dedicado al estudio del uso de la fuerza (principalmente) para la profesión de las armas.¹⁶ Si bien los autores pueden presentar contribuciones escritas al blog WarCouncil.org,

Componentes de los estudios estratégicos



una sección de autoestudio también está disponible con más de 20 temas y aproximadamente 300 enlaces de videos, *podcasts*, mapas y gráficos. Este tipo de aprendizaje informal puede apoyar la educación formal.

Un curso formal sería como el general Shinseki aconsejó: cada soldado que pronto se convertirá en oficial de menor antigüedad comenzaría a desarrollar la capacidad de líder estratégico, al tomar un curso de estudios estratégicos durante la educación antes de la asignación. Expresado de manera sencilla, los estudios estratégicos es el estudio multidisciplinario del uso de la fuerza. Según se muestra en la Figura, hay tres componentes críticos para un curso de estudios estratégicos: incluyendo múltiples disciplinas académicas, usar marcos conceptuales estratégicos y proporcionar medios para la práctica y ejercicios. Estos tres componentes son esenciales para un curso de estudios estratégicos eficaz.

Los planteamientos multidisciplinarios

Tome en consideración cualquier escenario de conflictos del mundo real, histórico o contemporáneo.

Ahora, piense en las perspectivas que se pueden consultar en el análisis para comprender mejor ese conflicto. Siempre hay muchos. Por ejemplo, con respecto a la situación evolutiva en Ucrania, el ex embajador de Estados Unidos en la Unión Soviética, Jack Matlock, escribe lo siguiente en su blog, “Creo que nadie puede comprender los resultados probables de lo que ocurre a menos que tengan en cuenta los factores históricos, geográficos, políticos y psicológicos en juego en estos acontecimientos dramáticos.”¹⁷ El periodista Sebastian Junger describe la guerra de una manera aún más amplia: “Quiero decir, la cuestión de la guerra — más o menos es todo... en un solo paquete complicado.”¹⁸

La guerra es una actividad amplia y compleja que es demasiado grande para encajarla en una sola categoría académica. Por lo tanto, el estudio de la guerra es inherentemente multidisciplinario. El profesor Stephen Biddle de la Universidad de George Washington, explica por qué el estudio de la guerra no puede limitarse a una sola disciplina:

La guerra no cuenta con una disciplina que estudiar —yace en las costuras, en la manera

en que se organiza la academia... De manera que para estudiar la guerra creo que el mejor conjunto de habilidades es diverso y multidisciplinario. La guerra es un fenómeno social complejo y, para comprenderlo, ayuda poder abordarlo desde diferentes direcciones.¹⁹

El historiador de Oxford, Hew Strachan, coincide al llamar los estudios estratégicos, “un híbrido — una mezcla disciplinaria de historia, política, derecho, algo de economía y hasta un poco de matemáticas.”²⁰ Las personas que sirven en funciones estratégicas tienden a venir de distintas procedencias; esta variación fortalece el esfuerzo colectivo. Paul C. Avey y Michael C. Desch en una reciente encuesta a 234 “altos ex y actuales funcionarios gubernamentales” quienes regularmente enfrentan desafíos estratégicos, encontraron una gran diversidad en los antecedentes



Sargento Mikki L. Sprentke, Ejército de EUA

(De izquierda a derecha) el General (retirado) Gordon R. Sullivan, presidente de la Asociación del Ejército de EUA, presenta el panel para el Foro de Poder Terrestre Estratégico en el Centro de Convención Walter E. Washington, Washington, D.C., el 23 de octubre de 2013. El Gral. Robert W. Cone, Gral. Raymond T. Odierno, Gral. John M. Paxton, hijo, y el administrador, William Harry McRaven, (ausente) sentados en el panel para proporcionar comentarios y respuestas.

académicos: 13 diferentes campos de especialidad de pregrado, tan diversos como la biología y la lengua extranjera con otro 12 por ciento en “otras” categorías.²¹

Por consiguiente, en el curso de Estrategia militar electivo de West Point hay 14 disciplinas académicas diferentes, o campos que contribuyen con el temario del curso. Este planteamiento es beneficioso porque evita los planteamientos miopes, de solo una disciplina para estudiar el conflicto. Imparte el sentido de humildad intelectual que reiteró en sus consejos el general retirado del Cuerpo de la Infantería de Marina, James Mattis: “Necesitamos un cuerpo de oficiales educado y adaptable —no uno casado con un solo punto de vista exclusivo de la guerra.”²² La educación de estudios estratégicos para oficiales subalternos debería adoptar esta filosofía.

El marco conceptual estratégico

El usar muchas disciplinas requiere marcos conceptuales estratégicos a fin de centrar diversas ideas para el análisis. Algunos marcos conceptuales son generales y pueden abarcar los niveles de la guerra. El ex oficial del Ejército británico, Emile Simpson, describe un marco conceptual útil táctico y operacional al que llama ¿Puedo? ¿Debería? ¿Debo?:

“¿Puedo?” es una pregunta legal sobre las reglas de enfrentamiento; “¿debería?” es acerca del efecto —la acción potencial es compatible con el propósito de la operación más general; “¿debo?” es una pregunta moral práctica que específicamente busca mantener, al mínimo, el potencial de bajas civiles.²³

Otro marco conceptual es el conocido equilibrio entre los objetivos militares (fines), conceptos militares (maneras), recursos militares (medios) y riesgo, según lo descrito por Arthur Lykke.²⁴ El planteamiento integral de Arthur Lykke incluye muchas disciplinas académicas.

Más recientemente, Irving Lachow incluso proporciona otro marco conceptual: “¿Es legal? ¿Es moral? ¿Puede ser eficaz? ¿Es sabio?”²⁵ Este amplio marco conceptual de Simpson es útil por su flexibilidad. Puede ayudar a los líderes al logro de fines sostenibles coherentes con el interés nacional —a un costo permisible.²⁶

Un último ejemplo de un marco estratégico es el análisis crítico de Carl von Clausewitz (*kritik*).²⁷ Según escribió en su libro titulado *On War*, “El análisis crítico es el uso de las verdades teóricas en hechos reales.”²⁸ El

objetivo es desentrañar “los procesos ocultos del juicio intuitivo,” una destreza esencial para todo oficial militar.²⁹ Este proceso, descrito en detalle en un capítulo completo que Clausewitz dedicó al tema en *On War*, permite que el estudiante conecte las teorías de muchas disciplinas a la experiencia militar.³⁰

La práctica y el ejercicio

El historiador David McCullough, una vez comentó lo siguiente:

Lo maravilloso acerca de las artes es que solo se puede aprender haciéndolo —es cómo aprende a hacer las cosas. No puede aprender a tocar el piano leyendo un libro sobre cómo tocar el piano. No puede aprender a pintar sin pintura. Tiene que hacerlo.³¹

Asimismo, desarrollar la comprensión estratégica es como aprender un arte. El formato óptimo para estudiar la estrategia proporciona estudios de casos y prácticas del mundo real. Con este fin, en West Point, la instrucción de estrategia militar en el aula de clase se complementa con una serie de eventos de War Council (llevados a cabo por separado, pero paralelo al sitio web previamente descrito). El concepto básico es invitar a panelistas de diferentes orígenes académicos a proporcionar perspectivas variadas sobre un conflicto. Tres acontecimientos recientes incluyeron un total de 18 panelistas de diez departamentos académicos independientes.

Una encuesta de marzo-abril de 2014 reveló una abrumadora aprobación de los eventos del War Council.³² La gran mayoría consideró que los acontecimientos les ayudaron a comprender mejor el uso de la fuerza en el ambiente internacional y los inspiraron a iniciar otros autoestudios. Uno de los cadetes declaró que, “los eventos como los del War Council es para lo que vine a West Point. Son las experiencias de desarrollo más relevantes que he tenido aquí.”

El encontrar maneras de proporcionar medios para la práctica y el ejercicio —especialmente en la evaluación de asuntos estratégicos actuales— resuena con el público blanco para esta educación estratégica.

Los resultados y el valor

La comprensión estratégica proporciona a los oficiales de menor antigüedad la capacidad de formular las preguntas correctas sobre su ambiente. En vista de

que jamás se les pedirá que recreen la guerra de Irak, la guerra Civil o la guerra de Vietnam, centrarse en un proceso para resolver nuevos problemas emergentes parece apropiado.

Hay claras ventajas para que un oficial de menor antigüedad desarrolle un sentido de comprensión estratégica. La primera es un sentido del contexto. La guerra es grande y caótica y el Departamento de Defensa de Estados Unidos es enorme. Para un nuevo integrante de esta organización, comprender los fundamentos del uso de la fuerza puede proporcionarle una brújula para la navegación. La segunda ventaja es que la comprensión estratégica permite que los profesionales sean más reflexivos a medida que están mejor equipados para vincular, coherentemente, distintas piezas del conocimiento militar. La tercera ventaja es que el

juicio militar es la esencia de la profesión de las armas. La comprensión estratégica expande el lente de un líder individual para centrarse en la relación que existe entre la acción táctica y la política nacional. La comprensión estratégica es una manera más amplia de ver el liderazgo del pelotón.

Si bien siempre habrá algunos retrasos, el ambiente de seguridad actual y la profesión del Ejército proporcionan fuertes indicadores de que la comprensión estratégica debe requerirse para todos los oficiales asignados, incluso para los oficiales más jóvenes. Estas señales no deberían ignorarse; no hay mejor momento que ahora para comenzar a desarrollar una comprensión estratégica en el cuerpo de oficiales de menor antigüedad —el éxito en las futuras competencias del poderío terrestre lo exige. ■

Este artículo es una expresión de una opinión extra oficial; los puntos de vista son exclusivos del autor y no necesariamente representan los de la Academia Militar de EUA, del Departamento del Ejército, del Departamento de Defensa ni de cualquier otra dependencia gubernamental de EUA.

Reconocimiento: El autor desea expresar su gratitud a los que generosamente revisaron este trabajo y proporcionaron sugerencias útiles para el mismo —en especial a Frank Hoffman de la Universidad Nacional de Defensa y Liam Collins del Programa de Estudios Estratégicos y de Defensa en la Academia Militar de EUA en West Point, estado de Nueva York.

Referencias Bibliográficas

1. Platón, *La República*, editada por Elizabeth Watson Scharfengerger, traducida por Benjamin Jowett (New York: Barnes & Noble Books, 2004), p. 60 (2.375a).
2. *Ibíd.*, p. 65 (2.378d).
3. Koster, Samuel, citado en Ward Just, *Military Men* (New York: Alfred A. Knopf, 1970), p. 24.
4. Army Doctrine Publication (ADP) 6-0, *Mission Command* (Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office [GPO] mayo de 2012), p. 1.
5. Iyer, Pico "The Folly of Thinking We Know: The Painful Hunt for Malaysia Airlines Flight 370," *New York Times* (20 de marzo de 2014).
6. Metz, Steven, "Strategic Landpower Task Force Research Report" (Carlisle, PA: U.S. Army War College, Strategic Studies Institute, 18 de septiembre de 2013), p. 4, <http://www.strategicstudiesinstitute.army.mil/index.cfm/articles/STRATEGIC-LANDPOWER-TASK-FORCE/2013/10/3>.
7. Smith, Rupert citado en Toni Pfanner, "Methods of Warfare: Interview with General Sir Rupert Smith," *International Review of the Red Cross*, p. 88(864), (diciembre de 2006): p. 719.
8. Field Manual (FM) 3-22, *Army Support to Security Cooperation* (Washington, D.C.: GPO, enero de 2013).
9. Field, Kimberly; Learmont, James y Charland, Jason "Regionally Aligned Forces: Business Not As Usual," *Parameters* (otoño de 2013), p. 60.
10. Wylie, J.C., *Military Strategy: A General Theory of Power Control*, Classics of Sea Power series (Annapolis, MD: Naval Institute Press, 1989), p. 46.
11. Odierno, Raymond, "The Force of Tomorrow," *Foreign Policy* (4 de febrero de 2013), http://www.foreignpolicy.com/articles/2013/02/04/the_force_of_tomorrow.
12. Odierno, Raymond "CSA Strategic Priorities: Waypoint 2," (19 de febrero de 2014), http://www.army.mil/article/118873/Waypoint_2_Follow_up_to_CSA_s_Marching_Orders/.
13. Wong, Leonard, y col., "Strategic Leadership Competencies" (Carlisle, PA: U.S. Army War College, Strategic Studies Institute, 1 de septiembre de 2003), p. 11, [original en letra itálica], <http://www.strategicstudiesinstitute.army.mil/pubs/display.cfm?pubID=382>.
14. Brooks, Rosa, "Portrait of the Army as a Work in Progress," *Foreign Policy.com* (Mayo/Junio de 2014), p. 44.
15. *Ibíd.*
16. Ver el blog de *War Council.org* en <http://www.warcouncil.org/>.
17. Matlock, Jack, "Ukraine: The Price of Internal Division," *JackMatlock.com* blog, entry posted 1 de marzo de 2014, <http://>

jackmatlock.com/2014/03/ukraine-the-price-of-internal-division/.

18. Junger, Sebastian "Ethics Matter: A Conversation with Sebastian Junger," Carnegie Council for Ethics in International Affairs, MP3 audiorecording, 18 de marzo de 2014.

19. Biddle, D., Stephen, "Military Victory in the Information Age, with Stephen D. Biddle," audiovisual recording, UCTV [University of California Television] Conversations with History series, 17 de abril de 2006, <http://www.uctv.tv/shows/Military-Victory-in-the-Information-Age-with-Stephen-D-Biddle-Conversations-with-History-11495>.

20. Strachan, Hew, *The Direction of War: Contemporary Strategy in Historical Perspective* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2013), p. 253.

21. Avey, Paul C. y Desch, Michael C., "What Washington Wants," *Foreign Policy* (Marzo/Abril de 2014), p. 69.

22. Mattis, James, "Keynote Address at the Launch of 'Keeping the Edge: Revitalizing America's Military Officer Corps'," MP3 audiorecording, Center for a New American Security, 24 de febrero de 2010.

23. Simpson, Emile, *War from the Ground Up: Twenty-First-Century Combat as Politics* (New York: Columbia University Press, 2012), p. 154.

24. Lykke, F., Arthur, "Toward an Understanding of Military Strategy," en *The U.S. Army War College Guide to Strategy*, editor J. Boone Bartholomees (Carlisle, PA: Strategic Studies Institute, 2001), págs. 179-185.

25. Lachow, Irving, "Bugs, Bytes, and Bots," Center for a New American Security: Annual Conference 2013, MP3 audiorecording, 16 de junio de 2013, <http://www.cnas.org/>

media-and-events/transcripts/transcript-cnas-2013-annual-conference-bugs-bytes-bots#.UxwxR1z6luY.

26. El autor adoptó esta frase de H.R. McMaster, en una lectura para el Programa "Ground Forces Dialogue", Center for Strategic and International Studies, 20 de marzo de 2013, [csis.org/node/42400/multimedia](http://www.csis.org/node/42400/multimedia).

27. Clausewitz, von Carl, *On War*, ed. and trans. by Michael Howard and Peter Paret (Princeton: Princeton University Press, 1976), p. 156.

28. *Ibíd.*

29. *Ibíd.*, p. 389.

30. A fin de obtener un análisis más crítico, ver Sumida, Tetsuro, Jon, *Decoding Clausewitz: A New Approach to On War* (Lawrence, KS: University Press of Kansas, 2008).

31. McCullough, David "Painting With Words," un documental biográfico de Mark Herzog, presentado en HBO (Home Box Office), 2008.

32. A fin de evaluar cuantitativamente el valor de los eventos *War Council*, el autor llevó a cabo una encuesta por Internet del 30 de marzo al 1 de abril de 2014. Todas las 41 personas que respondieron la encuesta "acordaron" o "acordaron concluyentemente" que los eventos ayudaron a los cadetes a "comprender mejor el uso de la fuerza en el ambiente internacional". Además, 95 por ciento fueron inspirados a avanzar sus autoestudios" en el tema. Debido a estas y otras retroalimentaciones positivas, el planteamiento de la enseñanza al *War Council* se le otorgó el premio Appar de 2014 por Excelencia en la enseñanza, seleccionado entre once nominaciones de facultad de Academia militar de EUA.



Cómo prever la guerra futura

Soldados estadounidenses disparan un proyectil de artillería desde un obús M777A2, 22 de agosto de 2014, Base Aérea Kandahar, Afganistán.

(Foto: Departamento de Defensa, Especialista Ariel Solomon, Ejército de EUA)

Dr. Robert A. Johnson

El Doctor Robert Johnson es el Director del programas de investigación Changing Character of War (CCW) de la Universidad de Oxford. El programa reúne a académicos, formuladores de política e integrantes de las fuerzas armadas en el estudio de la guerra, que se dedican a diversos temas de investigación, incluyendo la guerra y el Estado en el mundo conectado, la guerra no estatal y la estrategia. El Dr. Johnson también sirvió en el Ejército británico.

Derechos reservados por el autor. Este artículo fue originalmente publicado (en inglés) en la revista *Parameters*, número de primavera de 2014.

Resumen: En este artículo se evalúa cómo pensamos sobre la guerra futura y se destacan sus advertencias, obstáculos y problemas intelectuales. El mismo se divide en tres secciones: en la primera, se reconoce que prever el futuro es sumamente problemático, pero se sugiere que la historia puede servir de guía crucial. En la segunda, se evalúa el presente y por qué es difícil concebir la aceleración del cambio.

En la tercera, se analiza las tendencias de la guerra futura. Finalmente, se concluye con las implicaciones para las fuerzas de EUA.

Cómo prever el futuro ambiente operacional

A lo largo de la historia, los cambios del carácter de la guerra han sido difíciles de identificar por los contemporáneos, especialmente, en los largos periodos de paz. Si bien puede haber tendencias y principios duraderos de estrategia y relaciones internacionales, es la variabilidad de las condiciones, cambios en el uso de la tecnología,

adaptación y dinámica del conflicto que hacen muy desafiantes el pronóstico y, en consecuencia, la planificación. El problema de prever el mismo, no ha impedido afirmaciones atrevidas y algunas visiones anti-utópicas del futuro que han sido propagadas a través de tratados sensacionalistas y hasta, aparentemente, en la erudición formal. Los modernos profetas de desastres que preven una anarquía Hobbesiana incluyen nombres distinguidos tales como Robert Kaplan, Francis Fukuyama, Samuel B. Huntington y, aunque en un grado menos apocalíptico, David Kilcullen.¹ Martin van Creveld y Philip Bobbit sugieren que el Estado está en un declive terminal en lo que respecta a los asuntos internacionales, lo que prepara el camino para el caos y la guerra.² Otros han sostenido que se podría pelear la guerra “en medio de la población” con resultados espantosos en términos de bajas civiles, y la doctrina militar oficial del Reino Unido de 2009 sobre el futuro carácter del conflicto, únicamente se refirió, en términos negativos, a un campo de batalla “híbrido” que, inevitablemente, estaría “disputado, congestionado, abarrotado, conectado y limitado.”³ Las obras sobre las tendencias estratégicas globales prevén un futuro violento en medio de recursos naturales en disminución, presiones climáticas y el crecimiento de la población global. Sin embargo, tales proyecciones están abiertamente en desacuerdo con las conclusiones de Steve Pinker, Andrew Mack y Håvard Hegre, específicamente, la conclusión de que la guerra, tanto de menor como de mayor escala, está en declive.⁴ Un estudio estadístico llevado a cabo en la Universidad de Uppsala, el cual incorporó todos los impulsores estándares del conflicto desde 1945, prevé una reducción en el número de guerras y en el número de bajas generales en los siguientes cincuenta años.

En el pasado, los intentos de prever el futuro de la guerra eran muy contradictorios. Siempre resultaba atractivo para los contemporáneos aferrarse a sus valores y estructuras de fuerza firmemente arraigados y menospreciar las verdades desagradables. La selección de presunciones preferidas, en lugar de verdades absolutas, era un problema común. Sin embargo, algunas proyecciones, descartadas como absurdas por los contemporáneos, resultaron ser acertadas con el transcurrir del tiempo. La selección, exageración, absurdidad, temores y preferencias de los contemporáneos, mala interpretación y pronósticos a largo plazo mal concebidos

fueron las características de prever la guerra futura y todas estas tendencias dominan el presente.⁵

Hay muchas razones por las cuales predecir es tan difícil, aunque haya “tendencias” positivistas aparentemente obvias para guiarnos. Es tentador hacer proyecciones en el presente basado en los tipos de guerras que parecen ser las más prevalecientes de hoy en día y presumir que, en el futuro previsible, todas las guerras caerán en este patrón. Los analistas militares desean identificar las características de la futura guerra con algún nivel de precisión, no solo porque los costosos programas de desarrollo tecnológico dependen de sus evaluaciones, sino porque el adiestramiento de especialistas es un proceso a largo plazo y los gobiernos requieren el éxito con el mayor nivel de eficiencia. La dificultad es que el éxito depende del contexto. La claridad en cuanto a cuál es el objetivo debe ser esencial, pero la dinámica de la guerra frecuentemente cambia las condiciones en las cuales se entró al conflicto. Por consiguiente, los objetivos evolucionan tan rápida e integralmente como el mismo conflicto. Las tendencias del reciente pasado proporcionan fuertes indicaciones sobre la guerra en el futuro cercano pero todavía se requiere precaución. Los Estados fallidos, el terrorismo internacional impulsado por ideologías radicales y un poder disminuyente de los Estados occidentales en cuanto a la influencia en los acontecimientos o poblaciones, pueden caracterizar el futuro inmediato. Sin embargo, el verdadero valor de la historia no es invocar analogías directas, tampoco se puede encontrar la respuesta en un intento de extraer selecciones para satisfacer una agenda particular, como sucede con gran frecuencia. En cambio, el valor de la historia yace en alentar la reflexión crítica, formular preguntas y desafiar las presunciones positivistas que bloquean nuestro campo visual. Estamos sujetos al flujo de la historia y no podemos escapar completamente de nuestro presente, pero deberíamos intentar liberarnos de la suposición irrazonable sobre el futuro a través del pensamiento crítico.

La guerra y la aceleración del cambio

Las evaluaciones recientes del futuro ambiente operacional han destacado las tendencias visibles en el presente. El relativo declive económico de Occidente en relación con el auge de la manufactura china, un fenómeno no necesariamente inevitable en el futuro, han dado lugar a la presunción de que el mundo se

tornará más multipolar. Dada la brevedad del momento unipolar de Estados Unidos después de la guerra Fría, la multipolaridad es apenas sorprendente, pero su relación con el declive económico relativo de Occidente es ilógica: no es automática. De hecho, el creciente potencial militar de China y la ambigüedad con respecto a los planes a largo plazo de Pekín, referidos con tanta regularidad y sospecha que el enfrentamiento ahora equivale a una condición aceptada e inevitable que quizás jamás ocurra, ni siquiera en el Pacífico.⁶ China proporciona a las Naciones Unidas fuerzas de mantenimiento de la paz y su enfoque principalmente está centrado en su seguridad interna. Los temores de su potencial de ciberguerra frecuentemente no toman en consideración el deseo del gobierno chino de monitorear la sedición interna. La República Popular de China es particularmente sensible a su integridad fronteriza, una actitud razonable dadas las amenazas contra sus fronteras en 1950, 1960, 1962 y 1979. Más importante aún, China está restringida en sus ambiciones por su interdependencia con Occidente y la economía mundial. Depende de los mercados, así como del estado de quietud de su población interna. Una segunda afirmación es que los marcos conceptuales legales para las operaciones occidentales se tornarán menos flexibles y los oficiales militares expresan el temor de que estarán muy limitados para maniobrar en el futuro. Los asesores legales son vitales en las operaciones de baja intensidad en medio de la población y en el contraterrorismo pero tendrían un menor nivel de influencia en las campañas de alta intensidad. De hecho, cabe destacar que el asesoramiento legal en los países occidentales ha tendido a facilitar, en lugar de dificultar, las operaciones. El obstáculo verdadero es la aversión a tomar riesgo y el temor a la “juridificación” de las operaciones en el nivel estratégico y de formulación de política. Por ejemplo, se han expresado preocupaciones sobre las operaciones psicológicas, vigilancia y selección y adquisición de blancos, aunque estos son elementos intrínsecos en el contraterrorismo.

Una tercera afirmación es se prevén urbanos los futuros ambientes operacionales, con rápido crecimiento poblacional lo cual ejerce una presión insufrible sobre la infraestructura y recursos. Otra complicación es que el cambio climático se considera como el catalizador de mayor frecuencia en cuanto a los desastres naturales, lo que especialmente afecta a las ciudades costeras y las

fuerzas occidentales podrían encontrarse en regiones devastadas. Se prevé que las crisis de recursos, una señal que acciona el principio de la guerra, alcanzará una etapa culminante cuando las demandas energéticas comiencen a exceder las existencias o reservas disponibles y se considera que las primeras que serían afectadas son las ciudades llenas de poblaciones empobrecidas. De hecho, es probable que se lleven a cabo ajustes significativos, sin embargo, estos serán impulsados por el mercado: en la medida que los costos llegan a ser demasiado altos, los consumidores y Estados se verán obligados a buscar otras alternativas —y la guerra no siempre será el resultado. Al delinear los cuellos de botella de oferta y demanda y el poder relativo de las ciudades, los Estados y actores no estatales pueden producir cierto nivel de correlación con el futuro conflicto; sin embargo, estas correlaciones no pueden ser consideradas como deterministas.

Las evaluaciones más precisas de la guerra en el futuro cercano son proporcionadas por el presente. Las mismas prevén grandes movimientos insurgentes que operan en áreas rurales y urbanas, profundamente entremezclados en la política del lugar y que gozan de la solidaridad, o por lo menos, del apoyo de sus poblaciones. Irak, Afganistán y Somalia han sido caracterizados como intervenciones militares occidentales de gran escala que antagonizaron a la población en estos lugares, amenazaron los intereses creados y fueron marcados con fines, maneras y medios apresurados o deficientemente alineados. Aún si una intervención deliberada no es la intención, es posible que, a corto plazo, los intentos de proporcionar ayuda humanitaria a una población en medio de una guerra civil, o una misión de mantenimiento de la paz que salió mal, pudiera producir complicaciones y obligaciones parecidas.

En vista de que las capacidades convencionales de Estados Unidos son tan abrumadoras y un intercambio nuclear es sumamente impensable, hay muchos que piensan que *todo* adversario futuro de Occidente librará una guerra irregular o no convencional. Algunas personas afirman que la guerra cibernética será más común.⁸ Es posible que algunos conflictos no involucren a las fuerzas militares convencionales, pero pueden involucrar desde empresas militares privadas, corporaciones transnacionales hasta instituciones financieras.

Los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001 en Estados Unidos sugieren que los ataques

futuros serán dirigidos a puntos débiles específicos en Occidente. Sus blancos, tales como las poblaciones civiles, embajadas e infraestructura, no siempre son no militares pero, de hecho, son exactamente estas vulnerabilidades que las fuerzas armadas de Occidente no deben dejar como última prioridad, ya que las agencias civiles carecen de las capacidades para protegerlas. A fin de hacerle frente a estas vulnerabilidades, probablemente se requiera una reevaluación radical del rol que juegan y función que desempeñan los ejércitos, junto con un nuevo reconocimiento de que es muy probable que el ambiente operacional futuro esté tanto, en la esfera nacional como en ultramar.⁹

La ansiedad que ocasionan las vulnerabilidades occidentales han producido una gran cantidad de especulaciones acerca de la guerra electrónica, escenarios de contraterrorismo, combates de robots y el futuro del poderío aéreo no tripulado para llevar a cabo ataques desde una distancia segura. El problema radica en que estos pueden no caracterizar la guerra futura, aunque resulte tranquilizadamente previsible para sus defensores y críticos. Los analistas militares occidentales están deseosos de identificar los patrones con los cuales están familiarizados, hasta el punto que tienden a seleccionar y exagerar las amenazas e ignorar las futuras oportunidades. Gran parte de esto es cultural. Las ideas clausewitzianas sobre el carácter definitivo, la política de decisión y resultados rápidos son sumamente atractivos, aunque la guerra puede ser, en esencia, indecisa, prolongada, dinámica e imprevisible.

Se observa que una caracterización actual de la guerra es la creciente digitalización, con un énfasis en las métricas de la selección y adquisición de blancos, fuego, vigilancia y efectos. La permanente evolución de este fenómeno ha sido oscurecida por los recientes debates sobre las técnicas de contrainsurgencia. Sin embargo, los mismos están estrechamente relacionados porque, en el nivel táctico, los insurgentes intentan sobrecargar estos sistemas superiores a través de múltiples posiciones de fuego, o diversas formas de ataque, incluyendo los bombarderos suicidas. Los equipos de las Fuerzas Especiales todavía requieren llevar a cabo la vigilancia cercana para permitir que las armas computarizadas sean usadas y, por lo regular, necesitan esconderse en medio de poblaciones, o reclutar la ayuda de la población del lugar, usando hombres que tienen un alto nivel de empatía y comprensión en cuanto a las necesidades

de los actores no estatales y sus agendas.¹⁰ A pesar de los esfuerzos para eliminar la fricción con las nuevas tecnologías que contrarrestan el terrorismo e insurgencia, el personal y sus sistemas de alta tecnología todavía son vulnerables al cansancio, fracaso técnico y decisiones erróneas tomadas por comandantes cansados, estresados y escrutados. La neblina de información puede ser un obstáculo menor en la guerra convencional, pero los insurgentes intentan subvertir los sistemas de informática de Occidente, confundir, ofuscar y seguir escondidos. El ritmo acelerado de la guerra convencional va acorde con los sistemas tecnológicos de las fuerzas occidentales, pero no así los períodos de guerra prolongada en medio de poblaciones porque en este punto, la fricción reafirma su presencia con más fuerza.

La presunción, muchas veces repetida, es que las operaciones occidentales en el futuro serán expedicionarias, en vista de que no hay una amenaza estatal existencial para Estados Unidos o el Continente europeo. Los que desean evitar el carácter prolongado de la guerra terrestre, como la de Afganistán, hablan de la necesidad de operaciones aéreas y navales, o hasta de una estructura de fuerzas ligeras. Los partidarios de este tipo de postura, pocas veces se dan cuenta de las limitaciones del poderío aéreo expuestas tan recientemente como en las operaciones en Kosovo. Los partidarios de las fuerzas navales, motivados a destacar cómo los gobiernos podrían mantener su libertad de acción sin verse enredados en campañas terrestres, prestan menos atención a las vulnerabilidades del poder naval en los litorales congestionados, o al hecho de que en el pasado, la decisión en la guerra fue tomada muchas veces tanto en el terreno como en el mar. Los que imaginaron a las fuerzas ligeras formar parte en las operaciones de mantenimiento de la paz parecen no haber tomado en consideración las consecuencias cuando estas misiones salen mal, lo que resulta en un combate feroz y el riesgo de una derrota catastrófica.

La lógica de una presencia ligera en la guerra expedicionaria occidental en 2001-2003 era permanecer ágiles, minimizar el peso de la logística y evitar antagonizar a la población del lugar con cualquier presencia militar abierta y a gran escala. Estados Unidos, especialmente, intentó evitar toda idea de una ocupación en Afganistán para evitar repetir los errores cometidos por los soviéticos en 1979. En 2001, había una confianza considerable en la capacidad del poderío aéreo de

entregar soluciones sin un significativo compromiso terrestre. De hecho, lo que significa la lógica de fuerzas terrestres más pequeñas es mayor vulnerabilidad y menor inteligencia la cual solo puede ser compensadas por una mayor dependencia en el poderío aéreo. Sin embargo, a pesar de la llegada de los ataques de precisión y la mejorada selección y adquisición de blancos, la dependencia del poderío aéreo ha causado más bajas civiles. Este planteamiento mostró ser contraproducente en las operaciones de vigilancia militarizadas en que las fuerzas occidentales se encontraron subsecuentemente. El poder aéreo, por sí solo, no podría proporcionar la seguridad para el establecimiento de un nuevo gobierno. Desde las operaciones contra Libia (2011), se ha renovado el entusiasmo por las operaciones aéreas que evitan un compromiso terrestre y en 2013 se recomendaron ataques limitados con misiles contra el régimen sirio. Ha tomado cierta cantidad de tiempo para que los poderes occidentales se dieran cuenta de que no solo sus métodos de conducción de la guerra y estabilización ni su diseño de campañas y doctrinas, pueden ser considerados como inmutablemente superiores, y se han visto obligados a cambiar constantemente, a medida que se desarrollaban las operaciones.

Las nuevas tecnologías, desde los vehículos aéreos no tripulados hasta la robótica, y nuevos métodos tales como la negación de servicio o interrupción cibernética, no hacen más para garantizar la victoria de lo que hizo la confianza en el poder aéreo y naval a principios del siglo XX. La novedad de una tecnología, por sí sola, jamás ha garantizado el éxito —es la integración de la innovación en métodos e instrumentos eficaces que proporciona una ventaja estratégica o táctica. Esto ha sido el caso especialmente en las aeronaves no tripuladas con la capacidad de atacar con misiles. Ha tomado lugar un acalorado debate sobre el carácter, tanto legal como ético del asesinato selectivo en Estados que no está en guerra con el Occidente, tales como Yemen o Pakistán, el traslado temporal de guerreros insurgentes del campo de batalla a través del encarcelamiento extra-legal y la rendición extraordinaria de los guerreros sospechosos.¹² La realidad es que los enemigos de Occidente subvierten las leyes del conflicto armado occidental; atacan mientras se esconden entre la población civil del lugar, mienten en sus operaciones de información y declaran que su intención es infligir bajas masivas contra los que no aceptan sus ideas. El interés

occidental de proteger a las poblaciones, profundamente internalizada desde la época de los bombardeos aéreos en masa de las guerras mundiales, no es una prioridad para muchos de los beligerantes no occidentales. Si bien, puede ser inquietante y desagradable para Occidente, la realidad es que la intimidación, el temor de represalias y el poder militar abrumador, con demasiada frecuencia, han persuadido a una población aceptar mucho más que el asesinato selectivo ético tan valorado por los occidentales.¹³ Sin embargo, las inconsistencias también pueden aprovecharse. Los ataques con vehículos aéreos no tripulados, sin un claro marco conceptual de las reglas de enfrentamiento, erosionan aún más los límites entre la guerra y la paz y, hace más fácil que los grupos no estatales reafirmen el hecho de que también ellos tienen derecho de contraatacar en un ambiente internacional.

Los ambientes urbanos y marginales donde no se garantiza el control gubernamental claramente presentan los problemas más graves para las fuerzas de seguridad y, a veces, las fuerzas armadas pueden asumir un papel temporal como autoridad de gobernanza con poderes legales. Los ejércitos occidentales consideran el concepto de seguridad interna menos atractivo que librar una guerra fuera de las fronteras nacionales. La seguridad interna se considera una forma de actividad policíaca, en lugar de una actividad militar. La triste historia de la seguridad interna y la coerción de poblaciones, que era el papel tradicional de los ejércitos antes del siglo XIX, pueden parecer anatema a los militares profesionales. Sin embargo, se necesita destacar la meta de obligar a los adversarios a sentarse en la mesa de negociaciones como parámetro del éxito, al tomar en consideración la negociación como normativa, en lugar del concepto excepcional de la guerra total, o sea, la victoria militar a través de la destrucción de los medios para resistirla. El considerar la guerra como una extensión de la política significa que la victoria es una correlación de los fines, medios y recursos, y es un proceso continuo y no un estado final.

Sobre todo, la incapacidad de prever el futuro con confianza puede ayudar a explicar el deseo actual de buscar lo nuevo mientras se retiene lo familiar en la planificación de guerras futuras. Sin embargo, en el ambiente operacional futuro, coexistirán los conceptos de guerra tanto antiguos como nuevos. Si bien algunos adversarios usarán nuevos sistemas de armas y

operaciones de información, otros atacarán las infraestructuras e intentarán movilizar las poblaciones a través de agravios ideológicos, pero otros, físicamente, cavarán trincheras y lucharán a corta distancia. No habrá un patrón de predicción, porque todo conflicto tendrá su propio contexto.

Es común encontrar que los patrones en el discurso de la guerra futura y las ansiedades del presente, por lo regular, se proyectan en el futuro en términos exagerados.¹⁵ Las evaluaciones menos sensacionalistas no son tan atractivas, llaman menos la atención y, si no se llevan a cabo, se presentan como ejemplos de complacencia. Las tendencias históricas a más largo plazo son difíciles de identificar: no se puede tener la certeza de que la tendencia identificada es la correcta. Además, es imposible ignorar el tipo de guerras en el presente. Parece que hasta el momento, el mundo está en un período de conflicto no convencional. Las proyecciones se hacen contra este patrón establecido, lo cual explica porqué los que buscan demostrar una disminución de la guerra en el futuro a través de datos estadísticos están tan convencidos como los fatalistas.

Las inherentes contradicciones de estos análisis sugieren que, de hecho, no hay garantía de que los patrones y trayectorias sean fiables. No es inevitable que la guerra no convencional de baja intensidad de hoy en día aún continúe en el futuro cercano. Es posible que ocurran episodios de guerra interestatal intensa y sumamente destructiva, tal vez incluso, un intercambio limitado de armas nucleares tácticas.

Además, según señala David Kilcullen en su reciente libro titulado, *Out of the Mountains: the Coming Age of the Urban Guerrilla*, no es que las tendencias del cambio sean desconocidas e imprevisibles sino el ritmo de dichos cambios.¹⁶ Sostiene que las instituciones, Estados, gobiernos y fuerzas militares existentes se verán abrumados por la escala de inestabilidad en las megaciudades y el ritmo de la nueva conectividad. Especialmente, alega que el futuro ambiente operacional estará en las ciudades en lugar de los Estados, con futuros conflictos probablemente centrados en la periferia de extensas conurbaciones costeras en el mundo en vías de desarrollo, donde los grupos armados no estatales, tales como los carteles de droga, las pandillas callejeras y los señores de la guerra compiten por recursos e influencia. Los estados fallidos serían la característica dominante del futuro y Kilcullen desarrolla la idea

para sugerir que a los Estados se les hará difícil gobernar las megaciudades. Además, Kilcullen describe cómo la conectividad moderna, tales como Internet, teléfonos móviles, tecnología satelital, Google Earth y redes sociales presentan tanto desafíos como oportunidades en este nuevo ambiente operacional. Estas herramientas pueden movilizar a los manifestantes como lo hicieron en la Primavera Árabe, mantener una economía extraoficial en Mogadiscio, entrenar a soldados y armeros inexpertos y, ser usadas por niños para identificar las posiciones de los francotiradores del régimen de Libia. Esta conectividad entra en juego tanto en el nivel local como global y abrumará a las fuerzas militares convencionales e instituciones gubernamentales.

Al proponer una teoría de lo que será nuevo en cuanto al ambiente operacional, se puede perder de vista la continuidad. Si bien las ciudades potencialmente serán el suelo fértil para sembrar la semilla de inquietud popular, también se da el caso de que las áreas urbanas dependen de sus tierras en el interior. El punto es que se puede circunvalar y contener a las ciudades como si fueran zonas de combate. Son interdependientes de otras ciudades, puertos, infraestructuras de transporte y sus alrededores y, según lo describe Kilcullen, esto significa que el sistema urbano consta no solo de un ambiente urbanizado, sino también de redes de apoyo que le sirve. Además, se necesita reconocer la importancia de las ideologías y aspectos legales del ambiente operacional, ya que las limitaciones impuestas sobre las fuerzas de seguridad son muy probables si han de enfrentar un ataque terrorista de enjambre estilo Mumbai, una contaminación masiva u operaciones de baja intensidad contra una población agraviada y empobrecida que toma acción contra su privación.

Kilcullen reitera que las ansiedades históricas acerca de los recursos, amenazas y reputaciones, es poco probable que desaparezcan como causas de la guerra. Es probable que los fines de la guerra permanezcan previsibles, mientras que los medios y recursos se transformen considerablemente. Sin embargo, junto a estos cambios, permanecen las modalidades tradicionales de la guerra. El uso de la fuerza como instrumento de política, el cual parece inevitable, puede ser estratificado en la guerra limitada, la amenaza de la *guerre a l'outrance* [guerra total] (en términos de armas de destrucción masiva) e intentos de neutralizar a un enemigo con el fracaso de su propia estrategia. Sin

embargo, los nuevos medios durante este siglo pueden abrir nuevas posibilidades o nuevas maneras de lograr fines estratégicos.

En lugar de una singular crisis global en el futuro, los conflictos de recursos y presiones poblacionales variarán según la región.¹⁷ Algunas crisis, debido a su propia escala, pueden acelerar rápidamente. El suministro limitado, el agotamiento, o los costos incrementados de la extracción de recursos tales como la energía, el agua y los comestibles, también variarán y afectarán al mundo en vías de desarrollo de una manera más adversa que al mundo desarrollado. El *Global Environment Outlook* de 1999 previó un conflicto por el agua potable en el Norte de África y el Medio Oriente entre 2000 y 2025, aunque los asuntos ideológicos y de gobernanza todavía predominaran en estas regiones a mediados del período proyectado.¹⁸ Las presiones financieras también han demostrado estar lejos de ser isotrópicas: la falta de crédito en los países menos desarrollados los deja más vulnerables ante la inquietud popular. Hay muchos que han previsto que la desigualdad y el desempleo juvenil aumentarán en los siguientes 30 años y que probablemente habrá el incremento correspondiente de grupos descontentos quienes están dispuestos a tomar medidas violentas.

Sin embargo, hay riesgo de exagerar: los ataques terroristas contra las infraestructuras son de corta vida y no pueden destruir todos los sistemas. La verdadera vulnerabilidad de Occidente podría quedar expuesta por el colapso económico de China, a través de alguna forma de inquietud social masiva y el estancamiento global en el comercio e intercambio financiero. Sin embargo, la revolución digital promete incrementar el PIB global de manera mucho más rápida y más extensa que la revolución industrial. Es probable que la aceleración del cambio tecnológico produzca grandes beneficios así como resultados perjudiciales. La secuenciación del genoma humano en 2000 tomó algunos años y un costo de US\$ 50 millones; en la actualidad puede lograrse en un día, con menos de US\$ 1.000.¹⁹ Esta investigación médica avanzada le proporciona a Estados Unidos una gran ventaja estratégica en cuanto a las relaciones globales. Lo mismo sucede con la revolución de información en marcha. Cada dos días se genera más información que la producida en los últimos 2.000 años combinados.²⁰ La implicación es que los agravios se amplificarán

más rápidamente y habrá una audiencia mucho más grande, pero las soluciones también pueden ser más rápidas de lograr. Esta posibilidad sugiere que habrá un mayor nivel de volatilidad en los dominios informativos, físicos, infraestructurales e ideacionales.

Las tendencias de la guerra futura

El carácter de la guerra en el futuro cambiará tan frecuentemente como en el pasado, pero habrá muchas continuidades impactantes, incluyendo el terrorismo y los movimientos de protestas masivas violentas. Es casi seguro que habrá un incremento significativo en la guerra irregular en las ciudades y la guerra sistémica. Hay las siguientes 10 tendencias en la guerra futura: la guerra irregular en las áreas urbanas que se aprovechan de la vulnerabilidad infraestructural; porosidad, dispersión, profundidad; cautela; miniaturización del poder de combate; privatización de la violencia; devolución; operaciones sistémicas nodales y de precisión.

En grandes ciudades, el terrorismo de baja intensidad podría ser mucho más probable. Los conflictos prolongados requieren una significativa cantidad de mano de obra militar y policíaca, compromisos de vigilancia y operaciones mediáticas administradas. En la guerra futura, las milicias urbanas pueden ser capaces de ganar el acceso de armas más letales, incluyendo los misiles de tierra a aire, armas anti blindadas y armas químicas o biológicas. En la guerra urbana, las fuerzas militares encontrarían una autoridad civil en vías del colapso, múltiples instituciones que trabajan en las mismas zonas con sus propias agendas y una población civil vulnerable que espera ser ayudada.

La guerra sistémica es muy poco convencional, que incluye ataques contra los sistemas financieros, la destrucción deliberada de economías locales para crear regiones y poblaciones dependientes; la participación difusa y en masa en actividades anti-Estados y anti-gobiernos; operaciones de información; el crimen y bloqueos cibernéticos; guerra electrónica disruptiva; ataques biológicos selectivos contra secciones de la sociedad; discontinuación de la producción de energía eléctrica o apagones, o la contaminación de alimentos y agua. Todo tipo de asalto se caracteriza por un énfasis en la naturaleza sistémica de las consecuencias: están concebidos para interrumpir,

degradar, desacreditar o destruir sistemas de los que depende el Estado o el pueblo.

El proceso de difusión ha afectado el campo de batalla desde el principio de la era industrial a medida que las armas más letales, de mayor precisión y alcance, han avanzado en profundidad. Desde la batalla de Gettysburg librada en un radio de acción de unas millas en 1863, la Segunda Guerra Mundial se caracterizó por un conflicto que se extendió por una variedad de teatros alrededor del mundo, que requirió la movilización de las economías internas y de sus poblaciones. Desde 1945, tanto las guerras no convencionales como las guerras convencionales abiertas han afectado a todo el mundo. La naturaleza interconectada de la economía mundial y de los sistemas de comunicación significa que todavía el mínimo acto terrorista se difunde por todo el mundo.

Estrechamente vinculado a la idea de dispersión se encuentra el ocultamiento o cautela, con pequeñas organizaciones que operan fuera de la vista o, que intentan permanecer ocultas en medio de las poblaciones o terreno remoto. Curiosamente, a pesar de las declaraciones de que las organizaciones clandestinas son especialmente una amenaza para el Occidente, las firmas digitales son cada vez más difíciles de ocultar. Las fuerzas militares estatales modernas todavía están más expuestas y vulnerables y, en el futuro, el camuflaje de los conflictos en medio de la población requerirá una combinación completa.

Desde la revolución industrial, la ingeniería de precisión ha facilitado los sistemas de armas más pequeñas y eficaces, mientras que los avances en la física y química han aumentado su poder explosivo. Al mismo tiempo, ha sido posible la fabricación de plataformas, aunque más pequeñas que proporcionan el mismo o mayor poder de combate. Las ametralladoras, grandes y engorrosas, se convirtieron en armas portátiles. Después de las primeras bombas atómicas, se diseñaron las nuevas generaciones de armas nucleares hasta que fue posible fabricar un dispositivo tan pequeño como un proyectil de artillería nuclear. En el futuro cercano, es posible imaginar sistemas de armas de considerable magnitud que pueden ser portadas por personas. La conclusión de esta tendencia es que toda ciudad, puerto y provincia es una posible zona de combate.

Es probable que en el futuro cercano la guerra sea aún más individualizada a medida que los grupos,

cada vez más pequeños, declaran el derecho de hacer la guerra, equipados con un significativo poder de combate. El creciente número de contratistas de seguridad privados y compañías militares privadas, tanto en las tareas de seguridad internas como en las del exterior, es una tendencia que probablemente continúe. Tal fenómeno hace más fácil la conducción de una guerra entre terceros, con grupos que pueden ser negados y personas entrenadas y equipadas por actores tanto estatales como no estatales. Las tropas irregulares asamesas, los carteles de droga mexicanos, los piratas somalíes y los guerreros del delta nigeriano, han organizado campañas sostenidas contra gobiernos, intereses internacionales y grandes empresas bajo sus propios términos.

La difusión del poder y comunicaciones desde finales del siglo XIX en Occidente, y que ahora se han extendido a todas partes del mundo, reflejan los nuevos modos de hacer la guerra. El desarrollo de la tecnología y comunicaciones que, una vez, también fue el privilegio de la elite y del Estado, ha pasado a manos de la población y se ha convertido en un habilitador clave de los movimientos irregulares. La transferencia también ha habilitado a las fuerzas del Estado: las comunicaciones de radio móviles y portátiles permiten que pequeños equipos y hasta personas disfruten de una mejor conciencia situacional para localizar blancos y maniobrar. La creciente especialización significa mayor conectividad; la interoperabilidad y transferencia son esenciales para proporcionar eficazmente los efectos.

Los desarrollos tecnológicos siguen mejorando la precisión y el poder abrumador con el cual llevar a cabo ataques desde una distancia segura con efectos considerables. Sin embargo, los medios más precisos de guerra en el futuro requerirán más guerreros-técnicos, capaces de manejar diestramente estos dispositivos tanto en las operaciones de defensa como de ofensiva, así como las nuevas generaciones de tecnología anti-misiles y vehículos semi-autónomos. Además, será necesario contar con plataformas multiuso, capaces de operar en tierra, mar, aire y electrónicamente, y es probable que haya un menor número de Fuerzas Especiales versátiles, sumamente entrenadas y bien equipadas, cuyas vulnerabilidades serán contrarrestadas por una gama de opciones de apoyo (en el transporte, inteligencia, fuegos, pericia y logística), pero en

todas estas operaciones estatales, el énfasis se centrará en una mayor precisión seguida de ocultación, dispersión y adaptación, según las amenazas de ataques clandestinos presentados por fuerzas no estatales o terceros. Necesariamente, se requerirá de nuevos sistemas para operar con precisión subterráneamente, en espacios urbanos, en edificios altos, bajo el agua y en el espacio. En el futuro, las fuerzas necesitarán aún mayor precisión y, más importante aún, una *mayor velocidad en la localización y adquisición de blancos* de las que cuentan en el presente, si ha de poder destruir a las fuerzas terroristas que se encuentran u operan en medio de poblaciones.

La capacidad de infligir una degradación nodal o sistémica de la capacidad enemiga de resistir, comandar o comunicar, será una característica de la guerra futura, lo que implica el parálisis de las comunicaciones, mayor énfasis en la guerra informacional-psicológica, cibernética o, en el futuro, hasta neurológica. Esto representará una forma de involucramiento electrónico cauteloso y negable. Estos modos formarán parte de distintas operaciones más generales contra las amenazas principales de los enemigos situados dentro de las poblaciones nacionales.

Las implicaciones para las fuerzas armadas contemporáneas

En un corto artículo, las conclusiones son difíciles y necesariamente selectivas. Sin embargo, la brevedad y afirmaciones tajantes pueden provocar el pensamiento crítico y, es a través de los intercambios informados que podemos cuestionar las presunciones, refinar nuestras conclusiones y permanecer alertas en cuanto a los conceptos erróneos. Con este espíritu, se ofrecen los siguientes pensamientos finales.

Las futuras fuerzas serán cautelosas, operarán sistémicamente a través de redes de comunicación y la explotación de las vulnerabilidades de la sociedad. Usarán la guerra de información para sembrar el miedo y pánico, pero también para librar una guerra cinética entre y contra las poblaciones civiles. Su objetivo será destruir los sistemas financieros, infraestructura y la disposición para mantener la resistencia. Esta guerra no convencional será más frecuente que las guerras de alta intensidad sostenidas en el pasado, aunque estas también pueden producirse. La militarización del espacio parece ser inminente.

A fin de enfrentar estas amenazas, los Estados deben identificar sus propias vulnerabilidades y tomar las medidas necesarias para abordarlas, aunque esto signifique la reorganización de sus fuerzas armadas. La preparación para esta guerra difusa, dispersa y descentralizada del futuro también significará nuevas medidas de defensa civil. En el futuro conflicto contra el terrorismo, la información y guerra psicológica serán esenciales. La preparación en tiempo de paz probablemente confunda los papeles que juegan las operaciones de seguridad internas prolongadas, las misiones de mantenimiento de la paz y de contrainsurgencia o contraterrorismo. Probablemente, las fuerzas armadas serán desplegadas cuando se reciba inteligencia específica en operaciones sumamente móviles y excepcionalmente rápidas. Los ataques parecerán redadas. La inteligencia será el pilar de las operaciones, pero los blancos de oportunidad estarán disponibles fugazmente y se requerirá una respuesta rápida y precisa para aprovecharlos. El uso inteligente de los conceptos tácticos será vital, pero también el enlace más estrecho con una diversidad de instituciones civiles.

Las tendencias actuales de la guerra son una guía incompleta del futuro ambiente operacional, pero dan cierta forma a su probable dirección. Los temas sobre la porosidad; dispersión; profundidad: cautela; miniaturización del poder de combate; privatización de la violencia; descentralización; precisión, operaciones nodales sistémicas y la vulnerabilidad infraestructural, se producirán en una variedad de dominios —físicos, infraestructurales, ideacionales e informativos, especialmente con respecto a las ciudades y sistemas. La gramática de la guerra, en estas áreas, ha cambiado. El comprender las ciudades y sus áreas del interior, su morfología, conexiones y vulnerabilidades les proporciona a los futuros comandantes una ventaja importante, ya sea, si dirigen fuerzas regulares, irregulares cibernéticas. La comprensión de la nueva conectividad de sistemas, ya sean, electrónicas, urbanas, basadas en recursos o informacionales, determinarán la “alfabetización” de las fuerzas armadas en el futuro. Las fuerzas militares tendrán que adaptarse al nuevo ambiente o enfrentar la derrota. Una manera de mejorar la capacidad de adaptarse es destacar la importancia de la innovación, improvisación y adaptación, y usar el pasado como una guía crítica para el desarrollo educacional y el cambio institucional. ■

Referencias Bibliográficas

1. Kaplan, Robert D., "The Coming Anarchy," *The Atlantic*, febrero de 1994, <http://www.theatlantic.com/ideastour/archive/kaplan.mhtml>; Fukuyama, Francis, *The End of History and the Last Man* (Nueva York: Free Press, 1992); Huntington, Samuel B., *Clash of Civilizations and the Remaking of the World Order* (Nueva York: Simon and Schuster, 1996); Kilcullen, David, *Out of the Mountains* (Londres: Hurst & Co., 2013).
2. Van Creveld, Martin, "The Fate of the State," *Parameters* 26, no. 1 (Primavera de 1996): págs. 4-18; Philip Bobbitt, *The Shield of Achilles* (Nueva York: Penguin, 2003).
3. General Rupert Smith, *The Utility of Force*: (Londres: Allen Lane, 2005); Ministry of Defence, *The Future Character of Conflict* (MOD, DCDC Strategic Trends Programme, 2 de febrero de 2010).
4. Pinker, Steve, *The Better Angels of Our Nature: Why Violence Has Declined* (Nueva York: Viking Books, 2011); Mack, Andrew, "More Secure World" discurso ante ANU, febrero de 2011; Hegre, Håvard y col., "Predicting Armed Conflict, 2010-2050," *International Studies Quarterly* 55(2) (2013): págs. 1-21.
5. Véase Echevarria, Antulio J. II, *Imagining Future War: The West's Technological Revolution and Visions of Wars to Come 1880-1914* (Nueva York: Praeger, 2007).
6. Véase Coker, Christopher, *The Improbable War: China, the United States and the Logic of Great Power Conflict* (Londres: Hurst, 2014) para una segunda opinión.
7. Ahmed, Akbar, *The Thistle and the Drone: How America's War on Terror Became a Global War on Tribal Islam* (Nueva York: Brookings, 2013).
8. Mumford, Andrew, *Proxy Warfare* (Cambridge: Polity, 2013).
9. Las implicaciones son que las fuerzas policiales puedan estar obligadas a desarrollar más capacidades paramilitares o, tal vez, que las fuerzas militares estarán obligadas a enfrentar, más frecuentemente, los deberes del Apoyo Militar al Poder Civil y, tal vez, combinar con las tareas policiales.
10. Davis, Diane E. y Pereira, Anthony W., editores, *Irregular Armed Forces and their Role in Politics and State Formation*, (Cambridge: Cambridge University Press, 2003), págs. 149-177; Long, Austin, "Going old school; US Army Special Forces Return to the Villages," *Foreign Policy*, 21 de julio de 2010, http://afpak.foreignpolicy.com/posts/2010/07/21/going_old_school_us_army_special_forces_return_to_the_villages; Tilly, Charles, *The Politics of Collective Violence* (Cambridge University Press, 2003), p. 19.
11. Drew, D. M., "US Airpower Theory and the Insurgent Challenge: A Short Journey to Confusion," *Journal of Military History*, 62 (1998): págs. 809-32.
12. Roth, Kenneth, "What Rules Should Govern US Drone Attacks?" *The New York Review*, 25 de marzo de 2013, págs. 16-18.
13. El uso del terror mejor documentado y más integral contra la insurgencia incluyen el aniquilamiento bolchevique de la resistencia blanca en la Guerra civil rusa y la destrucción de las actividades de la resistencia francesa por los Nazis en el centro y sur de Francia durante la Segunda Guerra Mundial.
14. Hobbs, Richard, *The Myth of Victory: What is Victory in War?* (Boulder, Colorado: Westview, 1979).
15. Hasta ahora, el cambio en la historia humana ha sido incremental con "acontecimientos de cizalla" periódicos y episódicos que son interpretados, subsecuentemente, como momentos decisivos. Según Clausewitz y Jomini, el gran momento decisivo de su época era la Revolución Francesa, pero para muchos en la historia militar, estos momentos eran identificados como, ya sea, combates decisivos, avances tecnológicos o los logros de comandantes particulares. Se desafiaron tales determinismos en la historia y ciencias sociales convencionales, pero parecieron haber disfrutado más longevidad en los estudios militares. Véase Black, Jeremy, *Rethinking Military History* (Londres: Routledge, 2004).
16. Kilcullen, David, *Out of the Mountains: The Coming Age of the Urban Guerrilla* (Oxford: Oxford University Press, 2013).
17. En una obra reciente de MCKinsey and Company, los cambios demográficos y el auge de mercados emergentes, sostiene ellos, pondrán presión sobre los recursos globales a un nivel sin precedentes. Los precios subirán a 40% para 2030 y habrá una brecha de 30% entre la oferta y demanda de energía en el petróleo y gas. Probablemente será una brecha de 40% en la oferta y demanda de agua. El consumo de carne global incrementará, poniendo presión sobre el terreno disponible.
18. Klare, Michael T., *Resource Wars: The New Landscape of Global Conflict* (Nueva York: Metropolitan Owl, 2001). Los Estados más vulnerables al conflicto son: Somalia, República Democrática de Congo, Sudán y Sudán del Sur. Las áreas que son en peligro significativo son: Chad, Yemen, Afganistán, Haití, la República Centroafricana, Zimbabue, Irak, Costa de Marfil, Pakistan, Guinea, Guinea Bassau y Nigeria.
19. La presentación de McKinsey en la Universidad de Oxford, 28 de noviembre de 2013.
20. *Ibid.*



¡Queda despedido!

General de división (retirado), Michael W. Symanski,
Componente de la Reserva del Ejército de EUA

El General de brigada, Michael W. Symanski, sirvió al Ejército desde 1970 hasta 2007. Comandó el 89° Comando de apoyo regional donde fungió en calidad de Asistente G-3/5/7 del Ejército para los asuntos de movilización y reserva. Se desempeñó en calidad del asesor de mayor antigüedad de logística, estrategia y política del Ministerio de Defensa afgano de defensa de 2009 a 2010. Cuenta a su haber con una Licenciatura en Historia y ciencias políticas y una Maestría en Historia de la Universidad de Illinois.

General de Brigada Courtney Whitney, General Douglas MacArthur y el General de División Edward M. Almond observan el bombardeo de Inchon desde el buque USS Mt. McKinley, 15 de septiembre de 1950. El General Douglas MacArthur fue despedido por el presidente Harry S. Truman por la abierta y pública oposición de MacArthur a la política durante la guerra de Corea.

Puede que no lo vea venir pero, por lo regular, pocos se sorprenden cuando un líder de mayor antigüedad ejerce su autoridad de despedir del cargo a un líder subordinado, quien cometió una conducta personal no permisible, o que, públicamente, falló en el liderazgo y administración. Probablemente, el despido sea por el bien del servicio, o para garantizar que se lleve a cabo la misión, y la parte culpable y el público, lo esperan. Sin embargo, a menudo, los líderes nocivos raramente se dan cuenta de su propio veneno y consideran que son eficientes y eficaces hasta el momento en que les cae encima el hacha de la guillotina. No obstante, algunas veces hay fuerzas imprevistas y esto, tanto a la víctima como a los espectadores, los toma por sorpresa.

La institución castrense es una organización jerárquica que puede sufrir de los mismos comportamientos de auto servicio que, a menudo, aflige a la burocracia. Los motivos del oficial de mayor antigüedad quien desconecta el enchufe, pueden ser valientes o admirables, o cobardes y despreciables. A menudo, la decisión termina en una sentencia. La misma puede haberse tomado bajo presión de influencias externas. El despido de una persona que ocupa un puesto estratégico puede crear consecuencias perjudiciales para toda la institución, de manera que, debemos explorar el proceso en el cual la autoridad llega a tomar la infeliz decisión. Los líderes eficaces deben comprender a cabalidad este proceso de toma de decisiones y el seguimiento necesario desde las perspectivas de su propia oficina y de la persona que ha sido despedida. El despido es una herramienta necesaria inevitable del liderazgo que debe ponerse en práctica juiciosa y eficazmente. Además, el que usa esta herramienta debe aceptar la responsabilidad personal por la decisión. El despido también puede usarse de manera creativa.

El ser despedido es una experiencia desgarradora al igual que ser el responsable de dejar caer el hacha. Por consiguiente, para los lectores que jamás han sido despedidos, en este artículo se intentará involucrarlo en las emociones de verse despedido, al incluirlo como el sujeto de un escenario ficticio con base en acontecimientos históricos. ¿Qué haría en ambos lados del escritorio? Algunas de las acciones de los personajes que conllevan a este despido podrían ser poco nobles. ¿Cómo puede fallarle a alguien la brújula profesional? ¿Cómo puede una organización

jerárquica prevenir el comportamiento corrupto y corruptivo? ¿Es la corrupción inevitable entre los que ejercen el poder?

Se le ha llamado a la oficina de su superior inmediato, quien le dice lo siguiente: Estoy relevándolo de su mando y enviándolo a casa. En vista de que esta reunión y conversación no está siendo grabada, puedo ser crudamente franco acerca del motivo. El mismo puede sorprenderle. Tome asiento; sus rodillas tiemblan.

Quiero aclarar que no hay ninguna alegación contra la moral. En varias ocasiones su conducta ha estado por debajo del estándar y yo he intentado arduamente trabajar con usted para ayudarlo a mejorar, de manera que me duele tener que colgar los guantes con usted, pero debo hacerlo. Este despido, en realidad, se debe al pobre desempeño de sus funciones en calidad de líder. Aparte de eso, la reciente exposición en los medios de comunicación social de su comportamiento poco profesional, sería suficiente motivo para despedirlo. Esa exposición pública significa que no puedo postergar esta medida ya que no podría esconder sus fallas y el despedirlo me da la oportunidad de hacer un cambio sumamente visible. Esto le mostrará a cualquiera que claramente estoy a cargo y estoy desempeñando mi función de líder. Esto no hace que la mala noticia sea menos mala, pero alivia algo del estrés y satisface al público.

Sin duda alguna, se sentirá humillado y disgustado porque estoy derrumbando sus sueños de una larga carrera militar y un lugar en los libros de historia. No obstante, recuerde que cuando aceptó la autoridad de comandar y la deferencia que viene con la misma, también aceptó el riesgo de culpa y vergüenza por el fracaso. Sus soldados se arriesgan a resultar heridos o algo peor en combate, mientras que usted solo ha arriesgado su reputación. Los oficiales de Stalin hubieran podido darle al fracasado general una pistola con una sola bala para que hiciera lo que debía hacerse y un comandante romano derrotado hubiera buscado una muerte honorable peleando en la primera fila, pero ese no es el estilo de Estados Unidos. No quiero que sea tonto y se haga más daño.

No es el primer comandante que he relevado de su cargo durante este despliegue. Yo despido a los oficiales cuando representan un obstáculo para las operaciones exitosas, el comando y mi carrera. Todos sabemos cuán a menudo nuestro Jefe ha despedido a oficiales y que recientemente ha estado muy

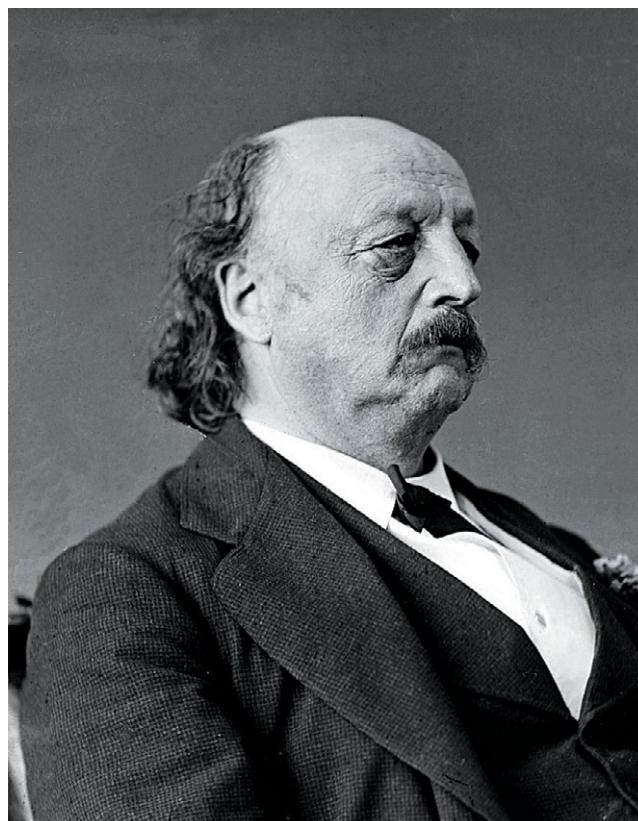
inconforme con la falta de progreso operacional. Si no lo despidió, probablemente, él me despedirá.

Cuando asumió el mando, posiblemente hizo una lista de sus objetivos, sus imperativos y sus prioridades —incluso, aquellas impuestas por mí y quizás, una segunda lista de las cosas que podrían hacer que lo despidiera, pero dudo que hubiera previsto esto. Quizás no pudo administrar eficazmente su propio tiempo o prioridades porque su jefe siempre imponía sus propias prioridades. Hoy en día, la percepción del público contra un oficial de mayor antigüedad es tan abrumadora como la evidencia. En vista de que a un comandante se le hace responsable por todo, es fácil culparlo por cosas que están fuera de su control, sin embargo, usted no estuvo libre de culpa aunque hubo muchos a quien culpar.

¿Considera que el Secretario del Ejército asumiría la culpa porque unos soldados sin supervisión vivían en una habitación desordenada en un motel a punto de ser abandonado? ¿Se imagina que un General de brigada fuera despedido porque un Sargento encabezaba una célula de sádicos? Debió haber visto venir el hacha, o al menos, rezar para tener la suficiente suerte de cumplir con su asignación.

Todos sabemos cuán crítica es la suerte para el éxito y supervivencia en las fuerzas armadas. Napoleón quería que todos sus generales fueran afortunados, por encima de las otras características. Todo aquel que llega al grado de Teniente coronel en el Ejército ha sido afortunado y ha tenido una exitosa carrera. Los oficiales que avanzan aún más en grado, a menudo, olvidan cuán afortunados verdaderamente han sido y llegan a creer que tienen aún más derecho, como muchas personas quienes han heredado riquezas. Algunos de los que son estúpidos sobreviven por pura suerte, pero la suya se acabó cuando ese video se transmitió por todos los medios sociales.

En calidad de comandante de mayor antigüedad, establezco la cultura de mi mando. Mi jefe es una persona seria que despide a oficiales a diestra y siniestra y espera que yo también sea un despiadado. ¿Soy un líder nocivo si permito un clima de mando basado en la amenaza donde mis subalternos esperan un castigo instantáneo y arbitrario por un rendimiento menos que superior? Como el ejecutar al Almirante Byng en la cubierta de su propio buque —según dijo Voltaire en su novela titulada *Candide*— a los demás se les alienta para que se



Biblioteca del Congreso de EUA

Benjamin Franklin Butler, representante de EUA para el estado Massachusetts (1870-1880). Un General durante la guerra civil, Butler fue despedido de sus funciones por el General Ulysses S. Grant por su incompetente liderazgo.

desempeñen mejor, o ¡sufrirán las consecuencias!¹ Por supuesto, si mis oficiales siempre están mirando sobre sus hombros, el miedo y la ansiedad posiblemente ahogue su imaginación e iniciativa. ¡Y qué! Estamos luchando en combate y un liderazgo severo es más adecuado para lograr los objetivos de combate a corto plazo. La fuerza operacional es como un gran negocio que solo tiene objetivos trimestrales —los empleados con el cerebro completamente consumido, son testigos de la ansiedad del líder de obtener resultados excelentes, en lugar de crear un equipo de administración cohesivo. Tiene un presupuesto en lugar de una estrategia. La naturaleza jerárquica de nuestra institución castrense poderosamente nos arrastra a tales comportamientos y valores burocráticos. La tira cómica de Scott Adams “Dilbert” representa mejor la sociología del comportamiento del líder militar que la mayoría de los cursos de liderazgo con sus aforismos y tópicos de pegatina para el parachoques. Como cualquier buen administrador burocrático, debo parecer estar en control de mi línea, cualquiera que sea la realidad y debo eliminar a todo

rival para obtener la atención favorable de mi jefe. Sin embargo, ese no es el motivo de su despido.

¿Sería más prometedor mi futuro si otra persona comandara su unidad? No podría despedirlo si no tuviera a mano un reemplazo y ahora alguien está disponible. En vista de que mi jefe me está presionando, no puedo esperar más tiempo para resolver el problema. Debe irse, hoy mismo. Si el comandante de reemplazo tiene mejor suerte de la que usted tuvo, mi nivel de estrés será menor del que tengo ahora.

Esto no puede ser una oportunidad para el uso ingenioso de un despido, aunque la historia nos muestra las posibilidades. En la Primera Guerra Mundial, la 89ª División fue organizada y entrenada en el Estado de Kansas por un comandante de dos estrellas. No estaba autorizado a desplegarse con la unidad ya que habría competido con Pershing por la posición principal. El mejor de los dos comandantes de brigada dirigió la 89ª División a Francia y esperaba comandar en combate. En su lugar, fue reemplazado por un competente general de dos estrellas proveniente del Cuartel general de Pershing. El General de brigada relegado quedó desesperado, pero se le mantuvo al mando de su brigada. Por consiguiente, el comandante de brigada más capaz y experimentado, encabezó la división mientras el sustituto de Pershing dirigió las operaciones de la división. El resultado fue un éxito excepcional. En el armisticio, Pershing envió al general de dos estrellas al cuerpo de mando y el general de brigada reasumió el mando de la división.² Sin embargo, no contamos con estas opciones.

Para darle crédito, usted aceptó la responsabilidad del comando y se sintió cómodo estar al mando. Corrió el riesgo de tomar la iniciativa y equilibró su audacia táctica con los conocimientos de la situación, de manera que no se convirtió en un jugador empedernido. Me mantuvo informado. Una vez estuve a cargo de un oficial que no me avisó de una iniciativa que finalmente fracasó. Explicó que era mejor pedir perdón que permiso, así que sin más de aquí ni más de allá lo despedí. Los comandantes solo esperan ser tomados en cuenta antes de que se tome una decisión, como a menudo hace mi jefe.

Usted era un comandante apenas adecuado cuando estábamos en la guarnición y entrenábamos para el despliegue. En ese entonces, su misión era desarrollar el apresto y su papel era ser un buen entrenador, maestro y tutor quien desarrollaría las capacidades a largo

plazo de sus oficiales. En aquel tiempo, su rendimiento era pasable. Sus talentos y estilo de liderazgo son más adecuados para el combate, pero no cuando tiene que rendir de una manera decisiva a corto plazo. Tal vez otros comandantes no hayan sido más eficaces que usted, pero las prácticas de liderazgo que funcionan en combate no siempre funcionan en una guarnición.

Dudo de su integridad y carácter. Su ambición de lograr el éxito en calidad de comandante le ha seducido a presentar brillantes informes en sus auto evaluaciones, específicamente, en los informes subjetivos sobre el apresto. Puede haber sido deshonesto consigo mismo, o sino, completamente delirante. Por ejemplo, después de su ejercicio final de pre despliegue, informó que su comando estaba listo para la gama de operaciones militares aunque cierto personal y equipo clave todavía no estaba disponible. Si hubiera informado la verdad cuantificable de que su comando solo estaba marginalmente listo, hubiera podido ser reemplazado en ese entonces por la deficiencia y nos habiéramos ahorrado esta desagradable situación.

Usted es físicamente capaz de ejercer el mando. En realidad, la mayoría de su política fomenta el acondicionamiento físico que el Ejército parece admirar más que las destrezas técnicas. Cuando el Ejército pronto tenga que reducir su fuerza, posiblemente comenzará a despedir a las personas que tienen sobrepeso indistintamente de sus calificaciones profesionales. Usted solo es marginal y técnicamente competente, pero por lo menos, está en buenas condiciones físicas. Tal vez usted prefiere el ejercicio físico riguroso que el arduo trabajo mental que se requiere para ser un oficial y comandante.

¿Qué se espera de un comandante de combate y mediante qué métrica se evalúa su desempeño? En esta guerra hay muy poco que pueda ser cuantificado con sensatez. No podemos definir el terreno que tácticamente controlamos y el conteo de cadáveres enemigos es un indicador irrelevante de su poder de combate. Nosotros, los soldados, estamos aquí porque aceptamos el riesgo inherente en el trabajo de un soldado, pero ni usted ni yo, traemos aquí a los soldados para convertirlos en bajas. Protegemos a nuestros soldados mediante la calidad de nuestro entrenamiento y liderazgo aunque no podemos protegerlos de una mala pero muy mala suerte. En vista de que no podemos ganar la guerra escondiéndonos detrás de las paredes de nuestras

instalaciones y nuestros vehículos blindados, tenemos que exponer a nuestros soldados a un riesgo mayor al tomar la ofensiva. Aquí nuestra tasa de bajas de los aliados es otra métrica inútil, a menos que señale un entrenamiento deficiente, equipo inadecuado, o que el comandante está teniendo una racha de mala suerte.

Si solo una de sus unidades subordinadas está fracasando, podría culpar al comandante de esa unidad. Sin embargo, cuando más de dos unidades están fracasando, debo estudiar su denominador común en su cuartel general. Se debe reconocer que ha podido recuperarse de sus errores tácticos mucho mejor que el último comandante que despedí. No pudo arreglar un mal desempeño, el cual finalmente le costó la confianza de sus tropas, compañeros y mía. Sus reveses le han enseñado algunas lecciones valiosas y el dolor es un mucho mejor maestro que el éxito ininterrumpido. Hasta cierto punto, usted ha aprendido y se ha recuperado de fracasos. Puede que haya sido el mariscal Turenne quien dijo lo siguiente: “Muéstreme a un general que no haya cometido ningún error y le mostraré a un general que jamás ha librado una guerra.”³ Si las autoridades políticas y militares van de la mano, escribió el Mariscal de campo Montgomery, el generalísimo fallido no teme ser despedido.⁴ En vista de que no tenía que rendir cuenta a nadie, la autoridad de Napoleón sobrevivió su fracaso en Rusia en 1812 y estuvo a punto de ganar en Waterloo en 1815. Nuestro jefe, sin embargo, se acuerda más del fracaso que del retorno al éxito y nos hace responsables por los fracasos.

Usted es una persona enérgica. De hecho, a menudo pareciera ¡frenético! La hiperactividad es parte de su esfuerzo teatral para ser una figura Pattonesca, homérica, más grande que la vida misma. En cambio, debió haberse mantenido en calma bajo presión. Debió haber mostrado confianza de que su planificación y administración de combate y su equipo finalmente tendría éxito. La derrota nace en la mente del comandante, escribió el Mariscal de campo Montgomery y el comandante debe mostrar confianza en el plan básico, incluso, luego de ajustarlo durante la ejecución.

Me doy cuenta de que apoyaba las políticas e intenciones operacionales de sus superiores y, aunque se sintiera escéptico de los mismos, dio las órdenes posteriores con su propio nombre. No es fácil ser leal aquí. Ya sea que alguien, a espaldas nuestra, le informa al jefe lo que no podríamos saber acerca de nuestras tropas,

a él le encanta tomarnos por sorpresa y avergonzarnos con chistes de que sabe más acerca de nuestro comando que nosotros mismos. Es su manera de darse golpes en el pecho y mantenernos bajo su pie. Si bien fue leal a su cadena de mando más alta y al Ejército, nosotros no podemos permanecer leales para con usted.

Asumió el mando con autoridad designada, pero no desarrolló esa autoridad por sí mismo. Las primeras milicias estadounidenses eligieron a los mejores y reconocidos guerreros como sus oficiales. Si después los soldados le perdían confianza a cualquier oficial, lo evitaban hasta tanto se fuera a casa. La autoridad del líder insurgente sobre sus seguidores se gana y algunos oficiales del gobierno afgano han sugerido que los soldados del Ejército afgano también seleccionen a sus propios oficiales. En su caso, su manera de intimidación ha alienado a sus oficiales y solamente estaban unidos por desesperación y frustración. Es como la tragedia de *Macbeth* de Shakespeare (acto V, 2ª escena) —

Los que comandaba solo se movían cuando se lo ordenaba,
Nada por amor: Ahora siente cómo desaparece su poder,
como la cuerda de un gigante sobre un ladrón enano.

Nosotros, los comandantes dependemos, en gran medida, de nuestro Estado Mayor para que nos proporcionen análisis y sugieran cursos de acción. Necesitamos que ellos nos protejan de nosotros mismos diciéndole la verdad al que está al mando —no permitió que su Estado Mayor hiciera eso con usted. Tenía que ser un equipo de hacedores estrellas con un profundo conocimiento en sus áreas de experiencias. El comandante debe explicar su intención lo suficientemente claro para que todos lo comprendan. Sin embargo, usted ha obligado a su Estado Mayor a mantenerse en silencio y con el mutuo temor de sus arrebatos caprichosos y, con el deseo de que fuera despedido. Si sus hombres fueran militantes, ¿lo erigirían para que fuera su comandante? Su liderazgo es débil y en ese loco video está claro que no lo respetan.

Como le dije, somos responsables por tantas cosas que, en realidad, va más allá de nuestro control —el que mi jefe juegue el juego de “te agarré”. Nos vemos impulsados a micro administrar para evitar que nos tomen de sorpresa. Realmente, no se puede confiar del juicio de nuestros subalternos si nuestros cuellos



Gobierno de EUA

El General de división Lloyd Fredendall fue despedido de su comando del II Cuerpo del Ejército de EUA por Dwight D. Eisenhower debido a la falta de confianza en su liderazgo. Fredendall fue reemplazado por George S. Patton.

siempre están bajo la guillotina. De todas maneras, la cultura militar siempre admira a los comandantes que están en control total.

Cuando llegó la periodista de la televisión, usted gentilmente declinó una entrevista cara a cara y le dijo que se dirigiera a su oficial de asuntos públicos. Fue la manera más inteligente de manejar la prensa. No me acuerdo de nadie que haya sido despedido por no hablar con un periodista, pero sí me acuerdo de varios que fueron despedidos por lo que le dijeron a un reportero, como el Capitán de corbeta quien dijo que su trabajo no incluía perseguir a piratas. No deberíamos dejar rastro de declaraciones que no hayan sido aprobadas. Se recuerda de los tontos oficiales cuyos atrevidos correos electrónicos de sus romances durante sus despliegues fueron enviados, el pasado verano, por todo el mundo.

Su reemplazo podrá poner en orden a la organización ya que el problema está confinado, en gran parte, a dos niveles de personas por debajo de su escalón. Dos niveles inferiores de mando es el “alcance eficaz” de la norma de liderazgo. Las cartas de política de mando afectarán a todos, sin embargo, el optimismo o la paranoia, principalmente, se transmite a través del contacto directo. Nosotros, los líderes de mayor antigüedad, estamos lejos de los soldados alistados para liderarlos directa y eficazmente. Los sargentos de pelotón y comandantes de compañía son mucho más importantes para los soldados rasos que los generales, y la mayoría de los soldados rasos solo recuerdan las excentricidades de sus lejanos oficiales de mayor antigüedad. Sus intentos teatrales de conjurar carisma han ocasionado que sus soldados lo consideren un farsante. ¿Recuerda cuando una unidad de sus soldados marchaba frente a su puesto de mando de campaña y usted se paró fuera de la entrada de la carpa, bajo la lluvia, para mostrarles que usted compartía su sufrimiento? Los soldados concluyeron que usted no tenía el suficiente sentido común para resguardarse de la lluvia.

He calculado el costo del Ejército al despedirlo. El gobierno ha hecho una considerable inversión para convertirlo, a través de los años, en un comandante de mayor antigüedad —tal vez, hasta más dinero del que desearía hacer en mi futura jubilación de oficial de mayor antigüedad. ¿Podría considerársele un recurso? El Ejército ha pasado por un periodo de rápida promoción para casi todos los oficiales elegibles, así que quizás, algunos han sido promovidos antes de que estuvieran listo para ello. A usted se le asignó una tarea que iba más allá de su capacidad de liderazgo; sin embargo, usted podría ser adecuado para servir en algún lugar en el estado mayor. En estas circunstancias, no puedo sugerir que se le promueva a servir en otra posición de mayor responsabilidad. En vista de que usted no compite por grado contra mí ni ni contra mi jefe, no tenemos ningún motivo para bloquear su reasignación a otro lugar en su grado actual. Obviamente, usted tendrá que pasar por una evaluación psicológica de manera que tendrá muy poca esperanza de apelar nuestra decisión.

Por lo tanto, nos incumbe darle un empujón y esperar que algo de este estancamiento operacional le siga cuando se vaya de aquí, antes de que llegue a su cadena de mando. El motivo anunciado de su despido será el video de usted que su suboficial hizo con la

cámara indiscreta de su teléfono celular. Cuando usted aleccionó a su estado mayor acerca de cómo la mitad de ellos eran unos parásitos idiotas, jamás sospechó que su video editado de esta reunión se iría viral y lo convertiría en el representante ejemplar lunático del liderazgo nocivo. No hay necesidad de que me tome el tiempo para preparar un informe contra usted, de manera que su despido es inmediato. No habrá ninguna ceremonia de cambio de mando y

dos suboficiales lo escoltarán hasta su oficina para garantizar que no destruya o se lleve documentos clasificados. De ahí, lo acompañarán hasta la puerta de salida de su cuartel con una caja con las fotografías de su familia. Recuerde, esto no es personal... es solo negocio. ■

Los personajes descritos en este artículo son ficticios, salvo los nombres de figuras históricas o literarias.

Referencias Bibliográficas

1. El almirante John Byng de la Armada Real fue ejecutado en 1757 por no hacer lo mejor que pudo mientras comandaba en el campo de batalla en Menorca. Voltaire lo satirizó en la novela *Candide* con una escena en la que un oficial es ejecutado por un pelotón de fusilamiento con la explicación de que "en este país es bueno matar a un Almirante de vez en cuando, para animar a los demás."

2. La historia de los comandantes de la 89ª División se narra mejor en Wright, William M., *Meuse-Argonne Diary*, editada con una introducción por Robert H. Ferrell (Columbia, Misuri:

Universidad de la prensa de Misuri, 2004).

3. Si bien varios autores han repetido la cita de Turenne, no he encontrado ninguna confirmación de que en realidad lo haya dicho o escrito en 1641.

4. A fin de obtener los comentarios del Mariscal de campo Montgomery, ver, Montgomery, Bernard, *Memoirs of Field-Marshal Montgomery* (Cleveland, Ohio: The World Publishing Company, 1958), capítulo 6; y *The Path to Leadership* (Londres, Collins, 1961) capítulo 2.



El retrato oficial de la Casa Blanca de Dwight D. Eisenhower.

James Anthony Wills

El Foro de empresarios de defensa

Cómo desarrollar una cultura de innovación

Mayor Nathan Finney, Ejército de EUA y
Teniente coronel Curtis Taylor,
Ejército de EUA

El teniente coronel Curtis D. Taylor es un oficial de artillería asignado al Programa de Estudios de liderazgo estratégico avanzado, Fuerte Leavenworth, Estado de Kansas. Fungió en calidad de comandante del 3er Batallón, 66º Regimiento de artillería en Paktika, Afghanistan y Grafenwoehr, Alemania. Cuenta a su haber con un MMAS. Entre sus asignaciones previas se encuentra despliegues en Irak y Afganistán.

El mayor Nathan K. Finney es un estratega del Ejército y ex oficial de artillería en la Región de la Capital nacional. Fue integrante fundador del Foro de empresarios de defensa. El mayor Finney cuenta a su haber con dos M.P.A. de la Universidad de Harvard y de la Universidad de Kansas y una Licenciatura en Antropología de la Universidad de Arizona. Entre sus asignaciones previas se encuentran despliegues en Irak y Afganistán.

Si combina una cultura de disciplina con una ética de emprendimiento, obtiene la alquimia mágica del gran rendimiento.

—Jim Collins, en *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and others Don't*

En una fría tarde de octubre de 1920, dos jóvenes oficiales quienes compartían un dúplex en el Fuerte Meade, Maryland, se reunieron con sus esposas para cenar tranquilamente, lo que

probablemente cambió la historia de Estados Unidos. Durante años, estos dos oficiales mantuvieron una opinión poco popular, casi herética— de que los tanques usados solo con éxito limitado en la Primera Guerra Mundial, poseían la clave de la victoria en cualquier guerra terrestre futura en Europa. Sus nombres eran el Capitán Dwight Eisenhower y el Mayor George Patton. Ambos oficiales habían sido víctimas del criticismo por sus ideas. En el caso de Eisenhower, su artículo publicado en *Infantry Journal* acerca de las fuerzas blindadas le

dio una severa condena por parte del jefe de infantería, quien le garantizó que su opinión poco ortodoxa le garantizaba una carrera como entrenador del equipo de fútbol del Fuerte Meade.¹ Patton hizo un chapoteo similar con una carta publicada en *Calvary Journal* en donde abogaba por la creación de un Cuerpo de tanques independiente.² Más tarde, los historiadores citaron estos artículos como “nada menos que una doctrina de tanque sugerida para la siguiente guerra... lo que estos dos advenedizos oficiales de tanque estaban sugiriendo alteraría toda la doctrina de la guerra terrestre.”³

Su invitado esa tarde era una estrella emergente del Ejército en ese momento, el General de brigada Fox Connor. Connor conocía a Patton desde hacía años, pero acababa de conocer al joven Capitán Eisenhower. Al terminar la cena, los tres oficiales y sus respectivas esposas se dirigieron al área centralizada de vehículos para conducir un tanque británico Whippet. Connor quedó muy impresionado con Eisenhower y sus ideas sobre una guerra blindada futura que lo invitó, a solicitud de Patton, a convertirse en su oficial ejecutivo de brigada. Décadas más tarde, el presidente Eisenhower citaría a Connor como su mentor más importante durante su largo ascenso desde su grado de teniente hasta el de Comandante en Jefe.

Patton y Eisenhower iban a usar una expresión moderna, innovadores disruptivos. Estaban poniendo en práctica soluciones innovadoras y planteamientos creativos a un problema noble que enfrentaba su servicio (cómo utilizar con eficacia los tanques).⁴ Sin embargo, sus ideas desafiaban y hasta amenazaban a las organizaciones establecidas y las tradiciones de sus respectivas ramas de servicio. La historia de innovación militar revela que esto no es un fenómeno nuevo. De hecho, la mayoría de las ideas revolucionarias emergen de los profesionales de menor antigüedad —que es poco probable puedan mejorar o implementar sus innovaciones con la camisa de fuerza que representa la burocracia militar. Lo que necesitan estos innovadores es lo siguiente:

- ◆ Un medio para conectarse entre sí, a fin de mejorar e incubar sus ideas;
- ◆ Un foro para discutir sus ideas y
- ◆ Un mentor comprensible que pueda ayudarlos a vencer los obstáculos burocráticos necesarios para superar o administrar la resistencia institucional ante la innovación.

Nuestra capacidad para innovar y adaptarnos a circunstancias cambiantes es una de las más grandes ventajas asimétricas de las fuerzas armadas de EUA. Una considerable cantidad de ideas innovadoras en el servicio han provenido de integrantes leales, especialmente, de los grados de menor antigüedad —personas quienes ven los problemas en el nivel táctico y pueden crear y compartir soluciones innovadoras. Los innovadores internos quienes exitosamente implementaron sus ideas, por lo regular, las desarrollan y mejoran a través de redes informales, periféricas a las personas con las que trabajan cotidianamente. Estas redes proporcionan una zona donde se permite cometer errores y donde hay defensores energéticos.

Casi un siglo después de que Eisenhower y Patton desafiaron los dogmas de su época, seguimos observando una dinámica similar. El soldado masculino y femenino joven y energético está saliendo de una década de conflictos lleno de ideas y habilitados con la autonomía encontrada en un campo de batalla complejo. Mucha innovación que probó ser vital para nuestro éxito en Irak y Afganistán — desde la adaptación de vehículos que protegen a los soldados contra los dispositivos explosivos improvisados hasta los programas que rastrean volúmenes de informes de inteligencia— que, de hecho, fueron desarrollados por oficiales de menor antigüedad y suboficiales innovadores quienes lucharon en el frente. Estos fueron los innovadores del campo de batalla quienes gradualmente ayudaron a nuestro Ejército a adaptarse a las rápidas situaciones cambiantes en el terreno.

En la medida en que replegamos a nuestras fuerzas comprometidas en conflictos de gran envergadura, los líderes acostumbrados a contar con una gran autonomía y flexibilidad durante los despliegues, encontrarán pocas oportunidades de innovación. Debemos instar y equipar a estas personas energéticas e idealistas, o de otra manera se nos hará muy difícil mantenerlos en nuestras filas. Debemos facilitar su creatividad y aprovechar su capacidad innovadora, en lugar de perderlos tanto a ellos como sus ideas. En lugar de pasivamente esperar que tales innovadores desarrollen sus ideas, debemos ayudarlos a relacionarse el uno con el otro fuera del sistema burocrático. Debemos fomentar la creación y uso de mecanismos que ayuden a los innovadores a conectarse y a colaborar, encontrar el criticismo constructivo sobre sus ideas y desarrollar estrategias de implementación factibles.

Cómo crear una cultura de innovación

Un análisis RAND de 1999 sobre la innovación militar, ordenado por el Ejército de EUA, usó estudios de caso para intentar comprender cómo los militares mejoran la eficacia en el campo de batalla.⁵ Los estudios concluyeron que solo la necesidad de las fuerzas armadas no era suficiente para producir innovaciones exitosas. Los factores sociales y ambientales correctos deben impulsar las soluciones innovadoras más allá de las atracciones gravitatorias burocráticas de las cuales emergen. Si, de conformidad con Platón, la necesidad es la madre de la invención, entonces una cultura organizacional que fomenta la innovación debe convertirse en su padre.⁶ La creación de la cultura correcta de innovación será esencial para superar los desafíos que enfrenta el Ejército a medida que entrenamos en una postura post-guerra de recursos fiscales decrecientes y una creciente incertidumbre global y estratégica.

Una cultura de innovación solo puede emerger dentro de una burocracia, si hay un mercado viable para tanto la creación de idea e incubación de la misma, así como un espacio seguro para llevar a cabo la prueba y error. Las ideas necesitan un lugar para poder germinar en el nivel del profesional y luego, pasar por un estricto proceso de evaluación por parte de los compañeros donde son mejoradas y desarrolladas. En la comunidad de negocios, las incubadoras para poner en marcha pequeños negocios como Techstars, el Laboratorio Harvard Innovation y la Escuela D en el Instituto de Diseño en Stanford, proporcionan esta función para las nuevas ideas de negocio.⁷ Proporcionan un proceso riguroso pero flexible para generar, mejorar y seleccionar buenas ideas de negocios antes de que sean presentadas a los inversionistas y puestas en práctica.

El Departamento de Defensa (DoD) no cuenta con procesos similares a los de estas empresas para ayudar a lanzar estas nuevas ideas. Si bien muchos líderes de mayor antigüedad se dan cuenta de que, a menudo, nuestras mejores ideas surgen en el nivel básico

profesional, la realidad es que muy pocos innovadores en este nivel poseen la perspicacia burocrática y la experiencia práctica para convertir una buena idea en un cambio pragmático en la más grande burocracia de la Nación. Lo que necesitan estos innovadores es un mecanismo —independiente de la burocracia— que proporcione un lugar seguro para mejorar e incubar estas ideas a medida que emergen las mismas.

El Foro de empresarios de defensa

Solo un mecanismo como el Foro de empresarios de defensa, fue desarrollado, fundado y ejecutado completamente por oficiales de menor antigüedad a través de todos los servicios de las fuerzas armadas en 2013.⁸ Concebido como un foro basado en la web que reúne anualmente, en persona, a los participantes para fomentar la innovación en el DoD, el Foro de empresarios de defensa ha crecido en un movimiento de considerable diversidad. Sus integrantes van de sargentos a generales. Vienen de todas las ramas del servicio militar e incluye a civiles de la industria de defensa.⁹ El Foro de empresarios de defensa auspició su primera conferencia anual el fin de semana del día de Colón, en 2013, en la Escuela de negocio Booth de la Universidad de Chicago. Más de cien hombres y mujeres de distintos grados, diferentes edades y de las cuatro ramas del servicio, se reunieron para discutir ideas innovadoras y proponer soluciones creativas para el desafío que enfrenta el DoD. Los tres



Soldados de la Compañía D, 2º Batallón, 5º Escuadrón de Caballería, 1º Equipo de Combate de Brigada, llevan a cabo un ejercicio de artillería con tanques en la base del Ejército Grafenwoehr, Alemania, durante el ejercicio de entrenamiento multinacional *Combined Resolve II*, 10 de junio de 2014.

Ejército de EUA, Capitán John Farmer

días de duración de la conferencia incluyeron una serie de discursos clave de innovadores exitosos del DoD y del sector privado. Las historias inspiradoras de presidentes de pequeños negocios y nuevas empresas de Internet, fueron seguidas por sugerencias de soluciones creativas para los problemas institucionales complejos tales como la prevención del suicidio y la reforma en adquisiciones. El último día, a los asistentes a la conferencia se les dio la oportunidad de exponer ideas creativas frente a un panel de inversionistas y oficiales militares de mayor antigüedad. Si bien la conferencia fue todo un éxito, su valor verdadero fue la creación de redes informales entre una nueva generación de empresarios militares. Estas redes continuarán fomentando una cultura de innovación a través de todo el DoD.

Por qué es importante el Foro de empresarios de Defensa

El Foro de empresarios de defensa se desarrolla sobre una base bien establecida de oficiales militares que aprovechan los vínculos informales para mejorar sus respectivos servicios. Tome como ejemplo el *Militärische Gesellschaft*, “una sociedad de voluntarios para discutir asuntos militares” fundada por Gerhard von Scharnhorst a principios del siglo XIX.¹⁰ Él imaginó que tal sociedad proporcionaría a los profesionales inteligentes y energéticos un medio para promover su conocimiento en el arte de la guerra. Los componentes clave de la sociedad fueron desarrollados de la siguiente manera:

- ◆ Soluciones por escrito de los problemas presentados;
- ◆ Mecanismos para imparcialmente evitar interferencias o la supresión de propuestas veraces, pero problemáticas; y
- ◆ Una comunidad que aprovecha el talento en el nivel de menor antigüedad y la experiencia en el nivel de mayor antigüedad.¹¹

El Foro de empresarios de defensa no fue concebido como una copia del *Militärische Gesellschaft*, aunque algunas de sus metas son similares. Los creadores del Foro de empresarios de defensa, también, intentaron desarrollar una comunidad que apoyaría el desarrollo de jóvenes creativos prometedores. El propósito era instarlos a permanecer comprometidos con su arte y profundizar aún más su conocimiento personal y profesional.

Gran parte del tiempo como profesionales militares es consumido por nuestros trabajos. Sin embargo, algunos de nosotros buscamos la manera de ver más allá de las actividades actuales y hacia la comprensión de la verdadera naturaleza de la guerra. Buscamos la manera de desarrollarnos a nosotros mismos de manera que podamos jugar nuestro rol para satisfacer las necesidades de nuestra Nación. Los mecanismos tales como el *Militärische Gesellschaft* y el Foro de empresarios de defensa proporcionan un medio para tal autodesarrollo. Simultáneamente, nos acercan más a las redes de personas que pueden ayudarnos en la trayectoria de nuestro desarrollo, al ayudarnos a mejorar nuestra profesión y a nosotros mismos.

Cómo superar la reacción anticuerpo a la innovación

En 1902, un joven oficial de la Armada de EUA desplegado en el Lejano Oriente, encontró una técnica británica para proporcionar, continuamente, buena puntería a bordo de una tambaleante cubierta de una nave.¹² Su nombre era Teniente William Sims. Antes de este descubrimiento, los artilleros estadounidenses esperaban a que el mar se calmara para reajustar, lo mejor que podían, la elevación de las armas. Al darse cuenta de la importancia de una capacidad permanente de fuego, Sims aprendió todo lo que pudo sobre la técnica británica. Envío sus hallazgos al liderazgo de la Armada y, en última instancia, proporcionó 13 informes por escrito mientras que, poco a poco, iba mejorando su técnica. Luego de su informe final, la Oficina de material bélico respondió con un lacónico mensaje en el cual decía que, concluyentemente, se había demostrado que sus técnicas no eran viables. Lejos de sentirse disuadido por tal respuesta, Sims persistió y con el tiempo le envió una carta al presidente Theodore Roosevelt. Afortunadamente para Sims, Roosevelt era un entusiasta naval y estaba buscando maneras de promover, en el extranjero, el poder marítimo de EUA. A fin de salvar al teniente Sims de una casi cierta corte marcial a manos de la Marina de guerra, el presidente Roosevelt ordenó una prueba objetiva de las destrezas de los artilleros de largo alcance de la Marina. En definitiva, la prueba reveló la necesidad de adoptar la técnica del teniente Sims y al joven oficial se le nombró de “inspector de tiro al blanco” de la Escuela de artillería Naval. Mediante un hábil uso de competencia durante



DEFENSE ENTREPRENEURS FORUM

HOME ABOUT US DEF CONFERENCE DEFIX WHITEBOARD DEF INITIATIVES

DEF is an independent group of emerging defense leaders that strive to solve national security problems from the bottom-up by exposing Defense professionals to the techniques and experiences of civilian innovators and social entrepreneurs.

DEF Innovation Competition
Have an idea that could improve National Security?
[CLICK HERE](#)
\$5000 in prizes available

Read our Blog

If You Give an Engineer a Toy: Building a Better Command Center
6 MONTHS AGO

Why the Defense Entrepreneurs Forum Matters: Peripheral Networks & Innovation
7 MONTHS AGO

The Athena Project - A Roundup of Our Waterfront Event
7 MONTHS AGO

[Get Updates from Us!](#)

el entrenamiento, por varios años, el teniente Sims instituyó la “continua práctica de puntería” en toda la Marina estadounidense, que sin duda alguna, ejerció una gran influencia en su capacidad de hacer frente a la Armada alemana en el Atlántico norte al inicio de la Primera Guerra Mundial.

La comunicación directa de los tenientes con su Comandante en Jefe acerca de problemas relacionados con el servicio, obviamente no representa un método conveniente de institucionalizar una reforma. Sin embargo, el ejemplo de Sims demuestra que nuestras mejores ideas, a menudo, se encuentran en los escalones más inferiores de la organización, donde los profesionales de menor antigüedad ven, diariamente, las consecuencias de la ineficacia. La burocracia, a pesar de las mejores intenciones de personas bien intencionadas, a menudo, reaccionarán ante estas innovaciones disruptivas con una respuesta tipo “anticuerpo” porque, naturalmente, las innovaciones amenazan la especialización y eficacia que hacen a esa burocracia estable y exitosa. De ahí que, la solución no es escribir al Presidente sino comunicarse con

redes periféricas tales como el Foro de empresarios de defensa, donde las ideas pueden desarrollarse, mejorarse, criticarse y, algunas veces, eliminarse, hasta tanto surja la mejor en un mercado competitivo de ideas. Las propuestas, suficientemente incubadas que surgen de esta manera pueden formar decisiones pragmáticas en la institución.

A diferencia de Silicon Valley, donde el Mercado proporcionaría apoyo al desarrollo para las nuevas empresas innovadoras, la innovación militar no cuenta con este apoyo. A fin de seguir prosperando en un mundo complejo, las fuerzas armadas necesitan mantener a los profesionales dedicados quienes pueden promover los cambios desde la organización. El Foro de empresarios de defensa, busca ser uno de los muchos foros comprometidos con esta iniciativa. Creado, fundado y completamente administrado por oficiales de menor antigüedad fuera de sus deberes oficiales, la meta de esta organización es apoyar los deseos de innovación de sus integrantes dentro de sus especialidades, no obtener acceso a los contratos gubernamentales, o defender los intereses parroquiales en el presupuesto de la Defensa.

Por ejemplo, algunas de las soluciones del fin de semana en Chicago incluyen el desarrollo del uso del programa de prevención del suicidio, una herramienta de evaluación de los medios de comunicación social para la educación militar profesional y un planteamiento de innovación para certificar a enfermeras militares para el cuidado de los pacientes. Si bien, no todas estas ideas serán implementadas tan exitosamente como la revolución de artillería de Sims, los mecanismos y relaciones creadas seguirán apoyando las ideas que tengan el mejor potencial.

El Foro de empresarios de defensa no es un lugar donde el personal militar puede quejarse y lamentarse de los asuntos del día. En su lugar, este foro facilita las relaciones y proporciona una oportunidad para la discusión —en la cual los integrantes leales necesitan desarrollar sus ideas y llevar a cabo conexiones valiosas para la implementación. El foro apoya a los integrantes de los servicios que trabajan para proporcionar soluciones viables a los problemas reales, dónde y cómo puedan. Además, futuros empresarios pueden aprovechar la sabiduría y experiencia de innovadores más experimentados, quienes pueden ayudarlos a desarrollar planteamientos prácticos para implementar sus ideas en el contexto de una burocracia escéptica.

Conclusión

La naturaleza burocrática de nuestras fuerzas armadas es útil para proporcionar nuestra defensa común y ha sido suficiente por más de 200 años. Desgraciadamente, esta burocracia puede limitar gravemente la innovación. Como muchas redes periféricas del pasado, el Foro de empresarios de defensa, ha buscado proporcionar a sus integrantes un ambiente libre de problemas y miopía burocrática. Esta clase de ambiente debería ser duplicado en otros lugares para apoyar la creación de una cultura de innovación, una en la cual las ideas complementen la burocracia institucional actual. En sus confines dispersos, el Foro de empresarios de defensa proporciona un centro para la innovación donde empresarios auto identificados pueden apoyarse entre sí a través de redes informales y periféricas. El Foro de empresarios de defensa es autónomo y está libre de intereses parroquiales. Proporciona un ambiente adaptable, gratuito y sin censura al fracaso donde las ideas pueden ser discutidas, los experimentos pueden ser diseñados y probados y los inversionistas pueden ser eliminados, de ser adecuado, de manera que los empresarios puedan promover soluciones viables al Departamento de defensa. ■

Referencias Bibliográficas

1. Cox, Edward, *Grey Eminence: Fox Connor and the Art of Mentorship* (AUSA Institute of Land Warfare, 2010), págs.11-12.
2. Patton, George S., "Comments on the Cavalry Tanks", *Cavalry Journal*, Julio de 1921.
3. D-Este, Carlo, *Eisenhower: A Soldier's Life* (New York: Henry Holt and Company, LLC, 2002), págs. 151-152.
4. Christensen, Clayton M., *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail* (Boston, MA: Harvard Business School, 1997).
5. Brifin documentado de RAND, preparado por el Ejército, *Predicting Military Innovation*, por Jeffrey A. Isaacson, Christopher Layne, and John Arquilla (Washington, DC: RAND Arroyo Center, 1999), http://www.rand.org/pubs/documented_briefings/DB242.html.
6. Este aforismo proviene de la cita, "un verdadero creador es necesidad, que es la madre de nuestra invención", Platón, *The Republic*, Robin Waterfield, traductor, (Oxford: Oxford University Press, 1998), p. 59.
7. La información de estas organizaciones está disponible en <http://www.techstars.com>, <http://i-lab.harvard.edu>, and <http://dschool.stanford.edu>.
8. Finney, Nathan K.; Gilmore, Jeff; Kohlmann, Benjamin y Rodman, Lindsay, "Fostering Military Entrepreneurs," *Armed Forces Journal*, agosto de 2013, <http://www.armedforcesjournal.com/fostering-military-entrepreneurs/>.
9. Visite la página web del Foro de empresarios de defensa <http://defenseentrepreneurs.org>. Invitamos a los creativos a reunirse con nosotros en el Foro de empresarios de defensa en la Universidad de Chicago del 24 al 26 de octubre de 2014.
10. White, Charles E., *The Enlightened Soldier: Scharnhorst and the Militarische Gesellschaft in Berlin, 1801-1805* (Westport: Praeger, 1988), p. 30.
11. *Ibid*, págs. 31, 49.
12. Los autores están muy agradecidos con el Teniente Coronel por su apoyo y dedicación personal en William Sims y la revolución de los artilleros. Más información sobre su trabajo se puede encontrar en la página web del Instituto Naval de EUA <http://blog.usni.org/2012/06/08/a-junior-officer-and-a-discovery>.

El General Robert W. Cone y el General Raymond T. Odierno en el palacio Al-Faw, Bagdad, Irak.



El liderazgo estratégico para el poder terrestre estratégico

Hacer explícito lo que está implícito y hacer lo que tu jefe necesita que hagas

General (retirado) Robert W. Cone, Ejército de EUA,
Coronel Richard D. Creed, hijo, Ejército de EUA y
Teniente coronel Adrian T. Bogart III, Ejército de EUA

El General (retirado), Robert W. Cone, Ejército de EUA, es el ex comandante general del Comando de Entrenamiento y Doctrina del Ejército de EUA (TRADOC). Previamente sirvió en calidad de comandante del III Cuerpo, Fuerte Hood, Estado de Texas y en calidad de subcomandante de operaciones para las Fuerzas de Estados Unidos-Irak.

El Coronel Richard D. Creed, hijo, Ejército de EUA, es el jefe del Grupo de planificación del comandante de TRADOC. Previamente lideró la 479ª Brigada de Artillería de Campaña, 1ª División Oeste del Ejército de EUA, Fuerte Hood, Estado de Texas. Encabeza la planificación estratégica, los compromisos ejecutivos y las iniciativas del comando para el comandante general de TRADOC.

El Teniente coronel Adrian T. Bogart III, Ejército de EUA, es el subjefe del Grupo de Planificación el comandante de TRADOC. Entre sus asignaciones previas se encuentran director de la Fuerza de tarea conjunta de Operaciones especiales-Afganistán; director, Centro nacional de Operaciones cívico-militares; y comandante, 2º Batallón, 393º Regimiento de infantería.

Nos gustaría compartir 12 principios de liderazgo estratégico basados en nuestra experiencia personal. Creemos que su uso puede apoyar el éxito de los líderes y organizaciones a medida que el Ejército trabaja a través del uso del poder terrestre estratégico, en su rol como elemento fundamental de la fuerza conjunta. Los líderes estratégicos exitosos, por lo regular, siguen reglas personales, las cuales son producto de sus propias duras experiencias, así como las reglas de las organizaciones que lideran. A fin de alcanzar una amplia credibilidad con la fuerza conjunta y con los encargados de formular las políticas relacionadas al uso del poder terrestre, los líderes de mayor antigüedad del Ejército tendrán que desarrollar un alto nivel de competencia de liderazgo, el cual garantice que sus superiores puedan tomar las decisiones difíciles necesarias para lograr los objetivos estratégicos nacionales. Los líderes eficaces aprenden de la experiencia y, con el tiempo, desarrollan reglas personales. Los líderes estratégicos usarán las lecciones que aprendieron para mejorar sus competencias de liderazgo y compartirán las lecciones que consideran podrían ayudar a otros líderes a mejorar sus competencias.

En la medida que los líderes militares avanzan a través de sus años de servicio, los mismos se tornan más centrados en la administración de asuntos estratégicos para el Ejército— asuntos que afectan un número cada vez mayor de personas y organizaciones. Los tenientes coroneles, coroneles, generales, sargentos mayores y civiles

de mayor antigüedad del Ejército, son sus líderes en el nivel estratégico. Los mismos enfrentan los desafíos de liderar de una manera que garantiza que el Ejército pueda poner en práctica el poder terrestre para lograr resultados estratégicos positivos a través de todo el alcance de las operaciones militares.

El rol que juega el poder terrestre

Las fuerzas terrestres de nuestra Nación deben mantener la capacidad de dominar la guerra terrestre tradicional. Deben asegurar a los aliados, disuadir a los adversarios y hacer que los enemigos cambien su comportamiento de manera favorable para Estados Unidos. Los principales jugadores en el uso del poder terrestre estratégico son el Ejército, el Cuerpo de Infantería de Marina y el Comando de operaciones especiales. Cada uno está concebido con una finalidad distinta, pero esos propósitos se cruzan en la tierra donde vive e interactúa la gente. La discusión aquí se centra especialmente en el Ejército.

El Ejército pone en práctica el concepto del poder terrestre estratégico a través de “prevenir, moldear y ganar”. Esto significa que en ausencia de una crisis, el Ejército usa el poder terrestre en áreas clave para mantener la estabilidad, fomentar la concienciación y establecer relaciones que evitan o solucionan conflictos, antes de que se conviertan en problemas mayores. Las fuerzas regionalmente alineadas son un ejemplo de cómo ahora lo hace el Ejército. Maniobramos las fuerzas en todo el mundo para mantener el equilibrio estratégico y evitar conflictos, disuadir a los agresores y

asegurar a nuestros aliados. Estratégicamente hablando, las maniobras significan que los aliados participan con las fuerzas organizadas específicamente para la misión a fin de compartir los intereses y, con el tiempo, mantener una relativa ventaja posicional.

Una vez que ocurre una crisis, el Ejército usa el poder terrestre vía una maniobra expedicionaria para restablecer el equilibrio estratégico. Debido al tiempo y esfuerzo invertido con la gente de una región en particular, durante las actividades previas a la crisis, la fuerza está mejor preparada para poner en práctica el poder terrestre de una manera responsable y eficaz durante las operaciones decisivas. Cuando el conflicto escala a una guerra, nuestro Ejército impone cambios en el comportamiento del enemigo mediante el uso ético de la violencia. Todas las iniciativas del Ejército en el nivel táctico y operacional deben centrarse en lograr el estado final estratégico nacional deseado.

Doce principios del liderazgo estratégico para hacer a los líderes exitosos

Todos los líderes del Ejército deben triunfar en dos tareas prácticas. La primera es hacer explícito lo que está implícito. Esto significa que deben comprender la visión o intención y ponerla en marcha de una manera definible, medible y positiva. La segunda consiste en hacer lo que el jefe desea que se haga, aún cuando no lo comprenda o no este de acuerdo con ello. Ambas tareas abordan cómo apoyamos a nuestros líderes, cómo los equipamos para tomar las decisiones correctas y cómo los ayudamos con sus responsabilidades estratégicas. Ofrecemos estos 12 principios para ayudar a otros líderes a comprender el punto de vista estratégico y mejorar su competencia de liderazgo.

Visión. Tómese el tiempo para hacerlo bien. Los líderes estratégicos deben expresar claramente lo que debe hacerse y, en un sentido general, las maneras permisibles en que su organización lleva a cabo su actividad. La formulación de una visión no es tarea fácil y toma tiempo elaborar una de manera correcta. Una visión eficaz ayuda a los subalternos a establecer los objetivos de la campaña que producen los resultados estratégicos deseados. Debe estar respaldada por una investigación minuciosa que soporta un escrutinio detallado.

A fin de asegurar que su visión sea claramente comprendida por su audiencia blanco, obtenga la perspectiva de aquellos en la organización que cuentan con



(Departamento de Defensa, Primer Maestre Chad J. McNeely)

Desde su oficina en el Pentágono, el ex secretario de Defensa Leon E. Panetta recibe una actualización del General Charles H. Jacoby, hijo, Ejército de EUA, comandante del Comando Norte de EUA, sobre los incendios forestales que amenazaban a la ciudad de Colorado Springs y la Academia de la Fuerza Aérea de EUA, 28 de junio de 2012.

experiencia y credibilidad. Su visión debe ser sencilla, relevante en cada escalón subordinado y fácil de comunicar a los demás.

Cómo hacer realidad el mando tipo misión. La filosofía del mando tipo misión del Ejército defiende el uso de órdenes de misión para facilitar la iniciativa disciplinada en la intención del comandante. El mando tipo misión requiere una inversión en el desarrollo de los subalternos —un proceso de tiempo intensivo. Los líderes estratégicos fomentan un clima que siempre promueve los principios del mando tipo misión, no sólo durante los despliegues y ejercicios. Los mismos proporcionan una clara intención del comandante tanto para los asuntos de rutina, como para las operaciones complejas — entrenan, enseñan y proporcionan tutoría. Los líderes estratégicos son transparentes y

se expresan de una manera fácil de comprender. El compromiso al mando tipo misión le permite tanto habilitar como sentirse cómodo con la iniciativa independiente de sus líderes subordinados, porque está razonablemente seguro de que esos subordinados comprenden sus expectativas.

Véase a sí mismo tal como es. Una historia interesante sobre el emperador romano Marco Aurelio dice que mientras desfilaba por las calles de Roma recibiendo elogios de sus conciudadanos, su sirviente le susurraba al oído, “Solo eres un hombre... solo un hombre.”

La humildad es fundamental para su éxito como líder estratégico. Lo mantiene conectado a la misión y a los intereses de sus soldados. Ayuda a evitar la toxicidad. La mayoría de nosotros no nos vemos muy bien a nosotros mismos sin un tipo de perspectiva exterior y, en el nivel estratégico, es fácil suponer que las cosas están mejor (o peor) de lo que realmente están. Las encuestas de clima y evaluaciones de 360 grados son herramientas valiosas para lograr esa mirada exterior y medir su éxito, o determinar dónde necesita mejorar. El verse a sí mismo como los demás lo ven, le proporciona una valiosa perspectiva sobre su desempeño.

Recuerde que todos estamos del mismo lado. Hay muchos jugadores en el equipo conjunto y un enfoque inclusivo es beneficioso. En el nivel estratégico, es siempre mejor suponer que aquellos con quienes estamos en desacuerdo están operando de buena fe. Los líderes estratégicos saben que nadie gana en un conflicto personal y los que toman las diferencias profesionales personalmente, rápidamente desarrollan una reputación negativa.

La humildad es fundamental para su éxito como líder estratégico.

Busque oportunidades de comprometerse, mantener una mente abierta y permanecer centrado en el objetivo estratégico. Conserve la energía para las batallas que tiene que pelear contra el enemigo, no contra sus compañeros.

Desarrolle puntos de decisión antes que la política. A menudo escuchamos que primero debemos elaborar políticas de la manera correcta. En el nivel estratégico, es absolutamente cierto. Al establecer correctamente la política, el resto fluye. Sin embargo, los acontecimientos en el terreno a menudo, dejan sin validez la política.

Una práctica viable, poco común pero efectiva, es trabajar a la inversa, desde la implementación de las políticas hasta el desarrollo de sus puntos de decisión. De ahí que, si las circunstancias crean brechas entre la política y los puntos de decisión necesarios para la implementación, por lo menos, habrá ganado tiempo para trabajar con los responsables de formular las políticas a fin de cerrar esas brechas, ya que ha identificado, con antelación, problemas en el proceso.

Por lo regular, las decisiones apresuradas producen resultados deficientes y llevan al arrepentimiento. Es aconsejable discutir las ideas informalmente con las personas de confianza en su Estado Mayor para determinar lo que realmente piensan acerca de las decisiones que ha de tomar. La retroalimentación sincera es algo raro; búsquela.

Utilice todas las herramientas disponibles.

Clausewitz dijo lo siguiente, “Cuando todo está dicho y hecho, realmente es la *coup d’œil* [percepción] de los comandantes, su capacidad de ver las cosas de manera simple, para identificar completamente todo el asunto de la guerra, esa es la esencia del generalato eficaz.” Esta declaración no deja de ser cierta en la actualidad. Sin embargo, los comandantes ahora cuentan con muchas más herramientas a su disposición para tomar sus decisiones estratégicas y solucionar problemas —para mejorar sus *coup d’œil*.

Su Estado Mayor, sus comandantes subordinados y su personal, y sus compañeros, todos tienen destrezas que pueden aprovecharse para resolver problemas complejos. No trabaje solo; desarrolle una convergencia de perspectivas de diversas fuentes para tomar decisiones bien informadas. Jamás subestime la eficacia del uso de liderazgo indirecto para crear el consenso y apoyo organizacional.

Cuide de sus soldados. El cuidar de los subalternos es un imperativo estratégico. Los líderes cuidan de sus subalternos entrenándolos y desarrollándolos para que logren el éxito en la profesión del Ejército y como parte del equipo conjunto.



(Ejército de EUA, Sgto. 2.º Teddy Wade)

El Jefe de Estado Mayor del Ejército, General Raymond T. Odierno, centro, y el General de Brigada Clarence K.K. Chinn, derecha, reciben una presentación del Coronel Bill Burseson durante una visita al Centro de Entrenamiento de Apresto Conjunto y el Fuerte Polk, Estado de Luisiana, 1 de mayo de 2012. Chinn era comandante del Centro de Entrenamiento de Apresto Conjunto y del Fuerte Polk en ese entonces.

Invierta en una relación profesional con sus subordinados y sus familias. Comprenda sus metas y dedique tiempo para darles tutoría. Sabrá que está siendo eficaz con sus subordinados cuando los mismos le soliciten su tutoría y cuando, con los años, logren el éxito profesional.

Jamás ponga a sus líderes en una situación desventajosa. Un líder estratégico se ocupará de problemas muy complejos y, en muchos casos, será necesario resolverlos rápidamente. Puede ser muy fácil poner presión innecesaria a los subordinados, aunque sea sin querer, cuando se enfrenta a retos difíciles. Los subordinados desean que el equipo tenga éxito y quieren apoyar a su líder. Esto representa el poder que ningún líder debe emplear descuidada y superficialmente.

Por lo tanto, se debe evitar poner una presión innecesaria sobre sus subordinados mientras le proporciona a su jefe la misma asesoría precisa y oportuna que espera sus subordinados le brinden a usted. Además, cuando su jefe toma una decisión, es necesario que la ejecute como si fuera la suya propia.

Probablemente, usted proporciona una fuente de información, entre muchas, que su jefe debe tomar en consideración, pero la decisión de su jefe podría basarse en otra información o guía desconocida para usted. Por lo tanto, a menos que algo obviamente falte o simplemente no tenga sentido, tiene que proceder según lo indicado. Si lo considera necesario, reúname con su jefe para comprender la situación y su razonamiento.

Pensar completamente fuera de su área de responsabilidad. Los líderes estratégicos eficaces saben tanto como sea posible los roles que juegan y sus responsabilidades, así como los de otras personas que afectan a sus organizaciones y misiones. Tienen una profunda comprensión de las influencias externas en su propia área de responsabilidad principal. No hay ninguna separación artificial entre las organizaciones de los líderes estratégicos.

Tome una perspectiva lo más amplia posible de lo que afecta a su área de responsabilidad e infórmese acerca de esas cosas. La curiosidad profesional lleva a una mayor comprensión. Mientras más amplia sea su

perspectiva informada, mejor servicio proporcionará a otros en calidad de líder estratégico.

Desafíe las normas. Haga preguntas que cuestionan lo que se considera un conocimiento común en su organización. Desafíe a la gente para que expliquen el estatus quo —por qué las cosas son como son, especialmente cuando su instinto le dice que su organización puede hacerlo mejor. Confíe en su instinto, desarrolle confianza en sus conocimientos y rigor analítico para abordar los problemas y genere decisiones detalladamente informadas. Desarrolle un equipo de pensadores profundos y críticos que puedan lidiar con un problema, trabaje a través de la analítica, determine qué está correcto o equivocado y elabore un conjunto preciso de opciones para su consideración.

Déjele saber a su jefe cuando está equivocado. A veces el jefe se equivoca. Hay diferentes maneras de hacérselo saber, dependiendo de la situación, pero el mejor planteamiento es siempre utilizar tacto y franqueza. El comunicarse con su jefe puede ser difícil; decirle que está equivocado es aún mucho peor.

Por lo regular, la mejor manera de comenzar es en privado, cara a cara, especialmente para las cuestiones controversiales. En una reunión, usted puede decir en qué está en desacuerdo con su jefe, si le preguntan. El expresar su desacuerdo a través de un Estado Mayor puede ser eficaz, siempre y cuando se haga guardando respeto. El crear un foro para discutir diversas perspectivas a veces funciona. Igual puede hacerlo un mensaje o memorándum, pero jamás sorprenda a su jefe con algo por escrito. Primero, intente resolver la cuestión verbalmente. Use la escritura para dar seguimiento al asunto. Preste atención a cómo su jefe prefiere recibir cierto tipo de información y utilice el buen juicio.

Cultive relaciones personales. Las relaciones personales —amistades— pueden fomentar relaciones de trabajo eficaces con sus homólogos en otras organizaciones. El cultivar redes de amistades tanto dentro

como fuera de su organización, puede mejorar, significativamente, su liderazgo estratégico.

Aproveche su antigüedad con otros líderes de mayor jerarquía fuera de su organización y dependencia para lograr objetivos comunes. Esto resulta especialmente importante para el trabajo con equipos interinstitucionales. Las relaciones amistosas con sus contrapartes en el Departamento de Estado, la Agencia estadounidense para el desarrollo internacional y otras agencias gubernamentales pueden ser muy valiosas cuando se toman decisiones en el nivel estratégico en toda la comunidad conjunta, interinstitucional, internacional y multinacional.

Conclusión

En calidad de líder estratégico, dar órdenes basadas en la intención en un clima positivo de mando, donde todo el mundo entiende sus límites izquierdos y derechos, es esencial. Jamás pierda la perspectiva sobre lo que está haciendo estratégicamente y cómo se materializará tácticamente. Esta es la clave para equilibrar la energía intelectual con el uso práctico. Conozca los hechos antes de tomar decisiones; jamás podrá estar demasiado bien informado cuando se trata con problemas difíciles. Opere a través de su red y dentro de sus esferas de influencia para llevar a cabo diversas iniciativas estratégicas que encajan lógicamente. Por último, recuerde que la gente hace cosas durante la guerra que, por lo regular, no harían. Desarrolle sistemas para protegerse contra las influencias negativas, complacencia e indisciplina.

El liderazgo estratégico abarca al oficial superior y general, y a los socios interinstitucionales, oficiales del servicio exterior y embajadores comprometidos a promover nuestros intereses nacionales. El ponerlo en práctica eficazmente puede ser difícil. Hacerlo bien será personalmente gratificante y sumamente importante para el futuro bienestar de nuestro Ejército y Nación. Esperamos que algunos o todos nuestros 12 principios puedan ayudarlos. ■

ÍNDICE 2014

PARTE I — ÍNDICE DE TITULOS

TÍTULO	PÁG	MES
Administración de riesgo del actual Ejército Mayor Brendan Gallagher	60	Ene-Feb
Armonía en el campo de batalla, La: El entrenamiento del Equipo de combate en el nivel de brigada para la Maniobra de armas combinadas Coronel Michael R. Fenzel Teniente coronel Shane Morgan	41	Ene-Feb
Cadetes en el poder terrestre estratégico, Los: Cómo administrar el talento que necesitamos Teniente Coronel Adrian T. Bogart III Capitán J.D. Mohundro	23	Sep-Dic
Carácter crítico de la capacitación de capitanes en el presente y en el futuro, El —una actualización Teniente Coronel (R) Keith R. Beurskens, Ejército de EUA	44	May-Ago
Cómo analizar la guerra en Wi-Fi: De ciberguerra a Wikiguerra: la lucha por el ciberespacio Paul Rexton Kan	30	Sep-Dic
Cómo comprender la estrategia: La enseñanza de la estrategia desde el principio Mayor Matt Cavanaugh	42	Sep-Dic
Cómo desarrollar oficiales dignos de confianza: El trascender los códigos y conceptos de honor Teniente coronel David B. Cushen Teniente coronel (R) Joseph P. Doty, Ph.D. Coronel Patrick A. Toffler	10	Mar-Abr
Cómo identificar los adversarios híbridos emergentes Christopher O. Bowers	30	Ene-Feb
Cómo luchar y ganar como las mujeres Dr. Robert M. Hill	81	Ene-Feb
Cómo mejorar el desarrollo del líder en la esfera operacional Teniente Coronel Kevin M. Kreie	48	Mar-Abr
Cómo prever la guerra futura Dr. Robert A. Johnson	50	Sep-Dic
Consideraciones para las operaciones ciberespaciales ofensivas Capitán de Corbeta Kallie D. Fink, Armada de EUA; Mayor John D. Jordan, Cuerpo de la Infantería de Marina de EUA; y Mayor James E. Wells, Fuerza Aérea de EUA	24	May-Ago
Crisis siria desde la perspectiva de un vecino, La: Un punto de vista de Turquía Karen Kaya	34	May-Ago
Defensa cibernética fallida, La: Las consecuencias ambientales de actos hostiles Jan Kallberg, Ph.D. Rosemary A. Burk, Ph.D.	66	Mar-Abr

Educación ética de los líderes de las fuerzas armadas, La A Edward Major	2	Mar-Abr
Ejército se precipita al fracaso, El: La complejidad de las operaciones del Ejército Mayor Donald L. Kingston, hijo	37	Sep-Dic
¿Es la experiencia el eslabón perdido del desarrollo del oficial de menor antigüedad? Mayor Adam Wojack	54	Mar-Abr
Ética imaginaria del Ejército, La Una necesidad de expresar una base verdadera para nuestra profesión Teniente Coronel Brian Imiola, Doctor en Filosofía	69	May-Ago
Foro de empresarios de defensa, El Cómo desarrollar una cultura de innovación Mayor Nathan Finney Teniente coronel Curtis Taylor	67	Sep-Dic
Guerra como una labor política: La Cómo usar las ciencias sociales para lograr el éxito estratégico Matthew J. Schmidt, Ph.D.	3	Sep-Dic
¿Hay lugar para los estudios de paz en un currículo de guerra centrado en el futuro? Mayor (R) Thomas G. Matyók, Dra. Cathryne L. Schmitz	78	May-Ago
Influencia Virtual, La: Cómo aprovechar las redes sociales como herramientas de liderazgo Mayor Jana K. Fajardo	68	Ene-Feb
Inteligencia Estratégica en América Latina Calidad y eficiencia en la gestión estatal Dr. José Gabriel Paz	3	May-Ago
Lecciones de las guerras limitadas, Las Cómo minimizar las pérdidas: Poner fin a las intervenciones limitadas Dr. David C. Brooks	12	Sep-Dic
Liderazgo estratégico para el poder terrestre estratégico Hacer explícito lo que está implícito y hacer lo que tu jefe necesita que hagas General (R) Robert W. Cone Coronel Richard D. Creed Teniente coronel Adrian T. Bogart, III	73	Sep-Dic
Maldad en el horizonte, La: Una perspectiva del papel que desempeña el Departamento de Estado al tomar control de los sistemas de defensa antiaérea portátiles en Siria Mayor Matthew M. McCreary	71	Mar-Abr
Muerte progresiva, La: Clausewitz y la contrainsurgencia integral Capitán Brett Friedman	51	Ene-Feb
Mujeres en combate, Las: La mujer soldado Anthony C. King	20	Mar-Abr
Preparación de líderes para apoyar la reconstrucción, La Teniente general (R) Frederic J. (Rick) Brown, Ph.D.	79	Mar-Abr
Presentación del curso para oficiales de comando y Estado Mayor en el nivel superior operacional, La Teniente coronel (R) John A. Schatzel Teniente coronel (R) Wendell Stevens	15	Ene-Feb
¿Primavera cubana, Una? José Ramón Ponce Solozábal	22	Ene-Feb

¡Queda despedido! General de división (retirado), Michael W. Symanski	60	Sep-Dic
Replanteamiento del uso de las armas nucleares, El Ward Wilson	73	May-Ago
Salir del cementerio: La retirada de la Unión Soviética de Afganistán Teniente coronel David G. Fivecoat	2	Ene-Feb
Se prefieren copias sin originales: ¿Entrena para el fracaso la estrategia de entrenamiento del Ejército? Mayor Ben E. Zweibelson	35	Mar-Abr
Teoría de liderazgo basada en los puntos fuertes y el desarrollo de líderes subalternos, La Dra. Melinda Key-Roberts	13	May-Ago
¿Un Waterloo del siglo XXI? Fomentar la libertad de acción frente a la incertidumbre Coronel (R) Aleksí N. Gloffka Reyes	60	May-Ago
Uso del ciberpoder, El Teniente Coronel Kevin L. Parker	50	May-Ago
WHINSEC y la Maestría en Artes y Ciencias Militares Dr. Prisco Hernández	84	May-Ago

PARTE II - AUTORES

AUTOR	PÁG	MES
Beurskens, Teniente Coronel (R) Keith R. Carácter crítico de la capacitación de capitanes en el presente y en el futuro, El —una actualización	44	May-Ago
Bogart III, Teniente Coronel Adrian T. Cadetes en el poder terrestre estratégico, Los: Cómo administrar el talento que necesitamos Liderazgo estratégico para el poder terrestre estratégico Hacer explícito lo que está implícito y hacer lo que tu jefe necesita que hagas	23	Sep-Dic
Bowers, Christopher O. Cómo identificar los adversarios híbridos emergentes	73	Sep-Dic
Bowers, Christopher O. Cómo identificar los adversarios híbridos emergentes	30	Ene-Feb
Brooks, Dr. David C. Lecciones de las guerras limitadas, Las: Cómo minimizar las pérdidas: Poner fin a las intervenciones limitadas	12	Sep-Dic
Brown, Ph.D., Teniente general (R) Frederic J. (Rick) Preparación de líderes para apoyar la reconstrucción, La	79	Mar-Abr
Burk, Ph.D., Rosemary A. Defensa cibernética fallida, La: Las consecuencias ambientales de actos hostiles	66	Mar-Abr
Cavanaugh, Mayor Matt Cómo comprender la estrategia: La enseñanza de la estrategia desde el principio	42	Sep-Dic
Cone, General (R) Robert W. Liderazgo estratégico para el poder terrestre estratégico Hacer explícito lo que está implícito y hacer lo que tu jefe necesita que hagas	73	Sep-Dic

Creed, Coronel Richard D.		
Liderazgo estratégico para el poder terrestre estratégico	73	Sep-Dic
Hacer explícito lo que está implícito y hacer lo que tu jefe necesita que hagas		
Cushen, Teniente coronel David B.		
Cómo desarrollar oficiales dignos de confianza: El trascender los códigos y conceptos de honor	10	Mar-Abr
Doty, Ph.D., Teniente coronel (R) Joseph P.		
Cómo desarrollar oficiales dignos de confianza: El trascender los códigos y conceptos de honor	10	Mar-Abr
Fajardo, Mayor Jana K.		
Influencia Virtual, La: Cómo aprovechar las redes sociales como herramientas de liderazgo	68	Ene-Feb
Fenzel, Coronel Michael R.		
Armonía en el campo de batalla, La: El entrenamiento del Equipo de combate en el nivel de brigada para la Maniobra de armas combinadas	41	Ene-Feb
Fink, Capitán de Corbeta Kallie D.		
Consideraciones para las operaciones ciberespaciales ofensivas	24	May-Ago
Finney, Mayor Nathan		
El Foro de empresarios de defensa: Cómo desarrollar una cultura de innovación	67	Sep-Dic
Fivecoat, Teniente coronel David G.		
Salir del cementerio: La retirada de la Unión Soviética de Afganistán	2	Ene-Feb
Friedman, Capitán Brett		
Muerte progresiva, La: Clausewitz y la contrainsurgencia integral	51	Ene-Feb
Gallagher, Mayor Brendan		
Administración de riesgo del actual Ejército	60	Ene-Feb
Gloffka Reyes, Coronel (R) Aleksí N.		
¿Un Waterloo del siglo XXI? Fomentar la libertad de acción frente a la incertidumbre	60	May-Ago
Dr. Prisco Hernández		
WHINSEC y la Maestría en Artes y Ciencias Militares	84	May-Ago
Hill, Dr. Robert M.		
Cómo luchar y ganar como las mujeres	81	Ene-Feb
Imiola, Teniente Coronel Brian		
Ética imaginaria del Ejército, La: Una necesidad de expresar una base verdadera para nuestra profesión	69	May-Ago
Johnson, Dr. Robert A.		
Cómo prever la guerra futura	50	Sep-Dic
Jordan, Mayor John D.		
Consideraciones para las operaciones ciberespaciales ofensivas	24	May-Ago
Kallberg, Ph.D., Jan		
Defensa cibernética fallida, La: Las consecuencias ambientales de actos hostiles	66	Mar-Abr
Kan, Paul Rexton		
Cómo analizar la guerra en Wi-Fi De ciberguerra a Wikiguerra: la lucha por el ciberespacio	30	Sep-Dic
Kaya, Karen		
La crisis siria desde la perspectiva de un vecino: Un punto de vista de Turquía	34	May-Ago
Key-Roberts, Dra. Melinda		
Teoría de liderazgo basada en los puntos fuertes y el desarrollo de líderes subalternos, La	13	May-Ago
King, Anthony C.		
Mujeres en combate, Las: La mujer soldado	20	Mar-Abr
Kingston, hijo, Mayor Donald L.		
Ejército se precipita al fracaso, El: La complejidad de las operaciones del Ejército	37	Sep-Dic

Kreie, Teniente Coronel Kevin M.		
Cómo mejorar el desarrollo del líder en la esfera operacional	48	Mar-Abr
Major, A Edward		
Educación ética de los líderes de las fuerzas armadas, La	2	Mar-Abr
Matyók, Mayor (R) Thomas G.		
¿Hay lugar para los estudios de paz en un currículo de guerra centrado en el futuro?	78	May-Ago
McCreary, Mayor Matthew M.		
Maldad en el horizonte, La: Una perspectiva del papel que desempeña el Departamento de Estado al tomar control de los sistemas de defensa antiaérea portátiles en Siria	71	Mar-Abr
Mohundro, Capitán J.D.		
Cadetes en el poder terrestre estratégico, Los: Cómo administrar el talento que necesitamos	23	Sep-Dic
Morgan, Teniente coronel Shane		
Armonía en el campo de batalla, La: El entrenamiento del Equipo de combate en el nivel de brigada para la Maniobra de armas combinadas	41	Ene-Feb
Parker, Teniente Coronel Kevin L.		
Uso del ciberpoder, El	50	May-Ago
Paz, Dr. José Gabriel		
Inteligencia Estratégica en América Latina: Calidad y eficiencia en la gestión estatal	3	May-Ago
Ponce Solozábal, José Ramón		
¿Primavera cubana, Una?	22	Ene-Feb
Schatzel, Teniente coronel (R) John A.		
Presentación del curso para oficiales de comando y Estado Mayor en el nivel superior operacional, La	15	Ene-Feb
Schmidt, Matthew J., Ph.D.		
Guerra como una labor política, La: Cómo usar las ciencias sociales para lograr el éxito estratégico	3	Sep-Dic
Schmitz, Dra. Cathryne L.		
¿Hay lugar para los estudios de paz en un currículo de guerra centrado en el futuro?	78	May-Ago
Stevens, Teniente coronel (R) Wendell		
Presentación del curso para oficiales de comando y Estado Mayor en el nivel superior operacional, La	15	Ene-Feb
Symanski, General de división (retirado), Michael W.		
¡Queda despedido!	60	Sep-Dic
Taylor, Teniente coronel Curtis		
El Foro de empresarios de defensa		
Cómo desarrollar una cultura de innovación	67	Sep-Dic
Toffler, Coronel Patrick A.		
Cómo desarrollar oficiales dignos de confianza: El trascender los códigos y conceptos de honor		
Wells, Mayor James E.		
Consideraciones para las operaciones ciberespaciales ofensivas	24	May-Ago
Wilson, Ward		
El replanteamiento del uso de las armas nucleares	73	May-Ago
Wojack, Mayor Adam		
¿Es la experiencia el eslabón perdido del desarrollo del oficial de menor antigüedad?	54	Mar-Abr
Zweibelson, Mayor Ben E.		
Se prefieren copias sin originales: ¿Entrena para el fracaso la estrategia de entrenamiento del Ejército?	35	Mar-Abr

PARTE III - ÍNDICE DE MATERIAS

Amenazas

Cómo identificar los adversarios híbridos emergentes	30	Ene-Feb
Crisis siria desde la perspectiva de un vecino, La: Un punto de vista de Turquía	34	May-Ago
Maldad en el horizonte, La: Una perspectiva del papel que desempeña el Departamento de Estado al tomar control de los sistemas de defensa antiaérea portátiles en Siria	71	Mar-Abr

América Latina

¿Primavera cubana, Una?	22	Ene-Feb
-------------------------	----	---------

Armas Nucleares

Replanteamiento del uso de las armas nucleares, El	73	May-Ago
--	----	---------

Asia

Crisis siria desde la perspectiva de un vecino, La: Un punto de vista de Turquía	34	May-Ago
Salir del cementerio: La retirada de la Unión Soviética de Afganistán	2	Ene-Feb

Asuntos Regionales

Maldad en el horizonte, La: Una perspectiva del papel que desempeña el Departamento de Estado al tomar control de los sistemas de defensa antiaérea portátiles en Siria	71	Mar-Abr
¿Primavera cubana, Una?	22	Ene-Feb
Salir del cementerio: La retirada de la Unión Soviética de Afganistán	2	Ene-Feb

Cibernética

Consideraciones para las operaciones ciberespaciales ofensivas	24	May-Ago
Cómo analizar la guerra en Wi-Fi De ciberguerra a Wikiguerra: la lucha por el ciberespacio	30	Sep-Dic
Defensa cibernética fallida, La: Las consecuencias ambientales de actos hostiles	66	Mar-Abr

Influencia Virtual, La: Cómo aprovechar las redes sociales como herramientas de liderazgo	68	Ene-Feb
Uso del ciberpoder, El	50	May-Ago

Confianza

Educación ética de los líderes de las fuerzas armadas, La	2	Mar-Abr
Cómo desarrollar oficiales dignos de confianza: El trascender los códigos y conceptos de honor	10	Mar-Abr

Contrainsurgencia

Muerte progresiva, La: Clausewitz y la contrainsurgencia integral	51	Ene-Feb
---	----	---------

Desarrollo de oficiales

Administración de riesgo del actual Ejército	60	Ene-Feb
Carácter crítico de la capacitación de capitanes en el presente y en el futuro, El — una actualización	44	May-Ago
Cómo desarrollar oficiales dignos de confianza: El trascender los códigos y conceptos de honor	10	Mar-Abr
Cómo mejorar el desarrollo del líder en la esfera operacional	48	Mar-Abr
Educación ética de los líderes de las fuerzas armadas, La	2	Mar-Abr
¿Es la experiencia el eslabón perdido del desarrollo del oficial de menor antigüedad?	54	Mar-Abr
Ética imaginaria del Ejército, La	69	May-Ago
Una necesidad de expresar una base verdadera para nuestra profesión		
Preparación de líderes para apoyar la reconstrucción, La	79	Mar-Abr
Presentación del curso para oficiales de comando y Estado Mayor en el nivel superior operacional, La	15	Ene-Feb

Doctrina

Administración de riesgo del actual Ejército	60	Ene-Feb
--	----	---------

Educación Militar

¿Hay lugar para los estudios de paz en un currículo de guerra centrado en el futuro?	78	May-Ago
WHINSEC y la Maestría en Artes y Ciencias Militares	84	May-Ago

Entrenamiento

Armonía en el campo de batalla, La: El entrenamiento del Equipo de combate en el nivel de brigada para la Maniobra de armas combinadas	41	Ene-Feb
Se prefieren copias sin originales: ¿Entrena para el fracaso la estrategia de entrenamiento del Ejército?	35	Mar-Abr

Ética

Educación ética de los líderes de las fuerzas armadas, La	2	Mar-Abr
Ética imaginaria del Ejército, La Una necesidad de expresar una base verdadera para nuestra profesión	69	May-Ago

Estrategia Militar

Foro de empresarios de defensa, El Cómo desarrollar una cultura de innovación	67	Sep-Dic
Maldad en el horizonte, La: Una perspectiva del papel que desempeña el Departamento de Estado al tomar control de los sistemas de defensa antiaérea portátiles en Siria	71	Mar-Abr
Guerra como una labor política, La: Cómo usar las ciencias sociales para lograr el éxito estratégico	3	Sep-Dic
Cadetes en el poder terrestre estratégico, Los: Cómo administrar el talento que necesitamos	23	Sep-Dic
Cómo comprender la estrategia: La enseñanza de la estrategia desde el principio Cómo prever la guerra futura	42	Sep-Dic
Liderazgo estratégico para el poder terrestre estratégico	73	Sep-Dic
Hacer explícito lo que está implícito y hacer lo que tu jefe necesita que hagas		

Futuros conflictos

Cómo identificar los adversarios híbridos emergentes	30	Ene-Feb
Cómo prever la guerra futura	50	Sep-Dic

Historia

Salir del cementerio: La retirada de la Unión Soviética de Afganistán	2	Ene-Feb
Muerte progresiva, La: Clausewitz y la contrainsurgencia integral	51	Ene-Feb
Lecciones de las guerras limitadas, Las Cómo minimizar las pérdidas: Poner fin a las intervenciones limitadas	12	Sep-Dic

Inteligencia

Inteligencia Estratégica en América Latina Calidad y eficiencia en la gestión estatal 3 May-Ago

Liderazgo

¡Queda despedido! 60 Sep-Dic

Liderazgo estratégico para el poder terrestre estratégico, El 73 Sep-Dic

Hacer explícito lo que está implícito y hacer lo que tu jefe necesita que hagas

Teoría de liderazgo basada en los puntos fuertes y el desarrollo de, la líderes subalternos 13 May-Ago

Mando tipo misión

¿Un Waterloo del siglo XXI? Fomentar la libertad de acción frente a la incertidumbre 60 May-Ago

Medios de comunicación

Influencia Virtual, La: Cómo aprovechar las redes sociales como herramientas de liderazgo 68 Ene-Feb

Mujeres en las Fuerzas Armadas

Mujeres en combate, Las: La mujer soldado 20 Mar-Abr

Cómo luchar y ganar como las mujeres 81 Ene-Feb

Operaciones

Maldad en el horizonte, La: Una perspectiva del papel que desempeña el 71 Mar-Abr

Departamento de Estado al tomar control de los sistemas de defensa antiaérea portátiles en Siria

Ejército se precipita al fracaso: El 37 Sep-Dic

La complejidad de las operaciones del Ejército

Presentación del curso para oficiales de comando y Estado Mayor en el nivel superior operacional, La 15 Ene-Feb

Tecnología

Consideraciones para las operaciones ciberespaciales ofensivas 24 May-Ago

Cómo analizar la guerra en Wi-Fi 30 Sep-Dic

De ciberguerra a Wikiguerra: la lucha por el ciberespacio

Defensa cibernética fallida, La: Las consecuencias ambientales de actos hostiles	66	Mar-Abr
Foro de empresarios de defensa, El Cómo desarrollar una cultura de innovación	67	Sep-Dic
Influencia Virtual, La: Cómo aprovechar las redes sociales como herramientas de liderazgo	68	Ene-Feb
Uso del ciberpoder, El	50	May-Ago

UNITED STATES POSTAL SERVICE® (All Periodicals Publications Except Requester Publications)

Statement of Ownership, Management, and Circulation

1. Publication Title
MILITARY REVIEW (Spanish)

2. Publication Number
0 0 9 - 3 5 5

3. Filing Date
19 Sep 2014

4. Issue Frequency
Bi-Monthly

5. Number of Issues Published Annually
6

6. Annual Subscription Price
n/a

7. Complete Mailing Address of Known Office of Publication (Not printer) (Street, city, county, state, and ZIP+4®)
Military Review /290 Stimson Avenue, Unit 2, Bldg 225,
Fort Leavenworth, KS 66027-1254

Contact Person
Miguel Severo
Telephone (include area code)
(913) 684-9338

8. Complete Mailing Address of Headquarters or General Business Office of Publisher (Not printer)
Same as above

9. Full Names and Complete Mailing Addresses of Publisher, Editor, and Managing Editor (Do not leave blank)

Publisher (Name and complete mailing address)
McArdle Solutions
800 Commerce Drive - Upper Marlboro, MD 20774

Editor (Name and complete mailing address)
Colonel Anna R. Friederich-Maggard
290 Stimson Avenue, Unit 2, Bldg 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254

Managing Editor (Name and complete mailing address)
William Darley
290 Stimson Avenue, Unit 2, Bldg 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254

10. Owner (Do not leave blank. If the publication is owned by a corporation, give the name and address of the corporation immediately followed by the names and addresses of all stockholders owning or holding 1 percent or more of the total amount of stock. If not owned by a corporation, give the names and addresses of the individual owners. If owned by a partnership or other unincorporated firm, give its name and address as well as those of each individual owner. If the publication is published by a nonprofit organization, give its name and address.)

Full Name Complete Mailing Address
N/A N/A

11. Known Bondholders, Mortgagees, and Other Security Holders Owning or Holding 1 Percent or More of Total Amount of Bonds, Mortgages, or Other Securities. If none, check box None

Full Name Complete Mailing Address

12. Tax Status (For completion by nonprofit organizations authorized to mail at nonprofit rates) (Check one)
 Has Not Changed During Preceding 12 Months
 Has Changed During Preceding 12 Months (Publisher must submit explanation of change with this statement)

PS Form 3526, August 2012, (Page 1 of 3) (Instructions Page 3) PSN: 7530-01-000-9931 PRIVACY NOTICE: See our privacy policy on www.usps.com

13. Publication Title
MILITARY REVIEW (Spanish)

14. Issue Date for Circulation Data Below
Aug 2014

15. Extent and Nature of Circulation

		Average No. Copies Each Issue During Preceding 12 Months	No. Copies of Single Issue Published Nearest to Filing Date
a. Total Number of Copies (Net press run)		3,456	3,478
b. Paid Circulation (By Mail and Outside the Mail)	(1) Mailed Outside-County Paid Subscriptions Stated on PS Form 3541 (Include paid distribution above nominal rate, advertiser's proof copies, and exchange copies)	1,127	1,148
	(2) Mailed In-County Paid Subscriptions Stated on PS Form 3541 (Include paid distribution above nominal rate, advertiser's proof copies, and exchange copies)	0	0
	(3) Paid Distribution Outside the Mails Including Sales Through Dealers and Carriers, Street Vendors, Counter Sales, and Other Paid Distribution Outside USPS®	21	21
	(4) Paid Distribution by Other Classes of Mail Through the USPS (e.g., First-Class Mail®)	2,308	2,309
c. Total Paid Distribution (Sum of 15b (1), (2), (3), and (4))		3,456	3,478
d. Free or Nominal Rate Distribution (By Mail and Outside the Mail)	(1) Free or Nominal Rate Outside-County Copies included on PS Form 3541	0	0
	(2) Free or Nominal Rate In-County Copies included on PS Form 3541	0	0
	(3) Free or Nominal Rate Copies Mailed at Other Classes Through the USPS (e.g., First-Class Mail)	0	0
	(4) Free or Nominal Rate Distribution Outside the Mail (Carriers or other means)	0	0
e. Total Free or Nominal Rate Distribution (Sum of 15d (1), (2), (3) and (4))		0	0
f. Total Distribution (Sum of 15c and 15e)		7,134	3,478
g. Copies not Distributed (See Instructions to Publishers #4 (page #3))		0	0
h. Total (Sum of 15f and g)		7,134	3,478
i. Percent Paid (15c divided by 15f times 100)		100%	100%

16. Total circulation includes electronic copies. Report circulation on PS Form 3526-X worksheet.

17. Publication of Statement of Ownership
 If the publication is a general publication, publication of this statement is required. Will be printed in the NOV/DEC 2014 issue of this publication. Publication not required.

18. **FRIEDERICH-MAGGARD, ANNA** Business Manager, or Owner
FRIEDERICH-MAGGARD, ANNA
RENA.1145254180
Colonel Anna R. Friederich-Maggard, Director, Military Review

Date
26 SEP 2014

I certify that all information furnished on this form is true and complete. I understand that anyone who furnishes false or misleading information on this form or who omits material or information requested on the form may be subject to criminal sanctions (including fines and imprisonment) and/or civil sanctions (including civil penalties).

PS Form 3526, August 2012 (Page 2 of 3)

USPS Statement of Ownership

Coronel Luiz Henrique Pedroza Mendes



El Coronel de Comunicaciones Luiz Henrique Pedroza Mendes, asumió la función de Oficial de Enlace del Ejército de Brasil ante el Centro de Armas Combinadas del Ejército de EUA y Editor-asesor de la Edición brasileña de *Military Review*, en el Fuerte Leavenworth, Estado de Kansas, el 20 de junio de 2014. El Coronel Mendes es oriundo de Río de Janeiro, se unió a las filas del Ejército en 1984 en la Academia Militar das Agulhas Negras, Resende, Río de Janeiro. Fue asignado Aspirante a Oficial en diciembre de 1987. El Coronel Mendes asistió a cursos de Piloto de helicóptero, cursos avanzados de aviación y cursos de guerra electrónica y se desempeñó en calidad de instructor en el Centro de instrucción

de aviación del Ejército brasileño. Asistió a la Escuela de mejoramiento de oficiales en 1995 y a la Escuela de comando y Estado Mayor general del Ejército (ECEME, por sus siglas en portugués) en 2002-2003, donde se desempeñó en calidad de instructor. En 2005, fue asignado de observador militar en la Misión de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas en Sudán (UNMIS, por sus siglas en inglés) en el continente africano. El Coronel Mendes comandó el 27º Batallón de logística, ubicado en Curitiba, Paraná de 2009 a 2010. En el período comprendido entre el año 2011 y 2013, sirvió en calidad de asesor en la Oficina del comandante del Ejército, donde fue asignado a desempeñar su función actual.