

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.

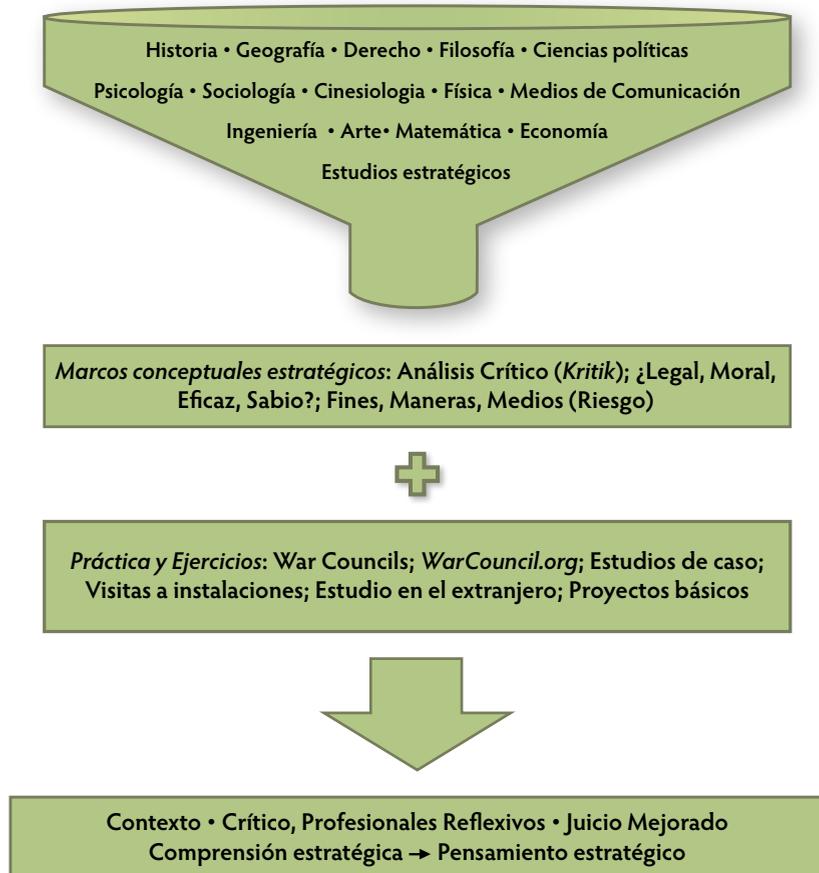
Lamentablemente, hay evidencia de que el Ejército no valora el desarrollo de la comprensión estratégica de sus oficiales de menor antigüedad. No hay requisito alguno para ninguna educación estratégica dedicada en West Point, o en el Cuerpo de entrenamiento de oficial de la reserva (mientras que la Academia 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. *Ibid.*, 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. *Ibid.*
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.