

AIR & SPACE POWER JOURNAL en ESPAÑOL

Volumen 27, Nº 1

PRIMER TRIMESTRE 2015



EDICIÓN EN ESPAÑOL
DE LA REVISTA PROFESIONAL
DE LA FUERZA AÉREA DE
LOS ESTADOS UNIDOS

Editorial	2
Poder Cibernético Brasileño: Una Nueva Perspectiva en la Expresión del Poder Nacional Mayor Luis Eduardo Pombo Celles Cordeiro, Fuerza Aérea de Brasil	4
Mecanismo De Intercambio De Información Sobre Capacidades De Apoyo A Desastres Naturales-MICADEN General de Aviación Jorge Robles Mella, Comandante en Jefe, Fuerza Aérea de Chile	15
América Latina como un Socio Estratégico Futuro: Desarrollar una Nueva Relación entre Estados Unidos y América Latina Stephen D. Okin	25
Las Aeronaves a Control Remoto y la Guerra en el Dominio de las Relaciones Públicas Capitán Joseph O. Chapa, USAF	35
El Perú, el Narcoterrorismo, y una Década de Lecciones Aprendidas Coronel Luis A. González Buttgenbach, Fuerza Aérea del Perú	46
Transtorno por Estrés Postraumático (PTSD) Dra. Carla Sizer, PhD Dr. Claude Toland, PhD	52
La Fuerza Aérea y la Diversidad: Acogida Inoportuna Coronel Suzanne M. Streeter, USAF	59
Juegos de Patriotas: La Fuerza Aérea Chilena y la Apertura de la Ruta Aérea a Magallanes Iván Siminic	78
Salitre 2014: Una Guerra Ficticia en Nombre de la Paz Vilma Vega Berríos	87
El Liderazgo Depende de la Perspectiva del Seguidor James M. Kouzes Barry Z. Posner, PhD	91

Comenzamos nuestra edición del primer trimestre del 2015 con un importante trabajo presentado por el General Jorge Robles, Comandante en Jefe de la Fuerza Aérea de Chile, con motivo de la X Conferencia de Ministros de Defensa de las Américas (CMDA) que se desarrolló en Punta del Este, República Oriental del Uruguay, bajo el título “Mecanismo de Intercambios de Información sobre Capacidades de Apoyo a Desastres Naturales” y denominado MICADEN. El objetivo principal de la conferencia buscaba el intercambio de información, análisis, debate, y mutuo entendimiento de los retos presentados por los desastres naturales y la protección del Medio Ambiente, con el fin de implementar un sistema y un mecanismo de Intercambio de información sobre capacidades de apoyo a desastres naturales, en donde las Fuerzas Armadas y de Seguridad de los diferentes países de la región, a través de sus autoridades representantes en la CMDA, tengan la posibilidad de participar y cooperar en la propuesta presentada.

El desarrollo acelerado de nuevas tecnologías digitales y los devastadores efectos y retos que presentan las amenazas cibernéticas, es motivo de cuestionamiento por parte del Mayor Luis Pombo Celles, oficial de la Fuerza Aérea de Brasil, quien en su artículo titulado “Poder cibernético brasileño: Una nueva perspectiva en la expresión del poder nacional” resalta la necesidad que tiene Brasil de invertir en la implementación de un costoso programa ciberespacial. Sin dejar de reconocer que existen también otras necesidades consideradas igualmente urgentes en el campo de la pobreza, salud, seguridad y educación de la población y, después de analizar y de priorizar toda esta gama de programas, el autor concluye que es absolutamente necesario desarrollar un programa ciberespacial y una defensa cibernética apropiados con el fin de garantizar la seguridad nacional.

Al analizar el futuro de las relaciones entre Estados Unidos y América Latina dentro del contexto de un mundo cambiante, Stephen Okin sostiene que actualmente las condiciones están dadas para una mayor apertura que garantice una nueva relación entre Estados Unidos y América Latina, de la cual se deriven mutuos beneficios. Con una mirada retrospectiva sobre el acercamiento anglo-americano del siglo XX, Okin lo toma como guía de su análisis y en su escrito “América Latina como un socio estratégico futuro” y destaca cómo los desarrollos políticos y comerciales ocurridos en la última década dentro de los Estados Unidos y América Latina son indicadores positivos de que la región puede convertirse para Washington lo que le es hoy Europa: un socio estratégico vital.

Para todos es de conocimiento que el Perú se ha convertido últimamente en el mayor productor de cocaína, superando a Colombia y convirtiéndose en el principal productor y exportador de cocaína del mundo. De acuerdo a las estadísticas más recientes registradas por las Naciones Unidas (ONU), solamente en la región compuesta por los Valles de los Ríos Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM), se producen anualmente más de 200 toneladas de cocaína. Pese al esfuerzo continuo del Gobierno y de su Fuerza Aérea por incrementar su presencia en esta zona y acabar con este flagelo, el terreno montañoso facilita a los narcotraficantes el poder ocultarse y emplear tácticas y operaciones de guerrilla con resultados exitosos, en sus ataques contra los militares y la población civil. Frente a esta lamentable realidad en la que fundamenta su análisis, el Coronel Luis González, en su artículo “El Perú, el narcoterrorismo, y una década de lecciones aprendidas”, propone una serie de recomendaciones necesarias para combatir y derrotar a los narcoterroristas, teniendo en cuenta las lecciones aprendidas en operaciones anteriores.

Con base en la teoría del General Philip M. Breedlove, USAF, que afirma que “El pensamiento de grupo es lo peor que usted puede hacer cuando tiene un problema, pero si todos los que están sentados alrededor de la mesa son hombres caucásicos, puede darse entonces un pensamiento de grupo”. Con estas palabras, la Coronel Suzanne Streeter comienza su artículo “La Fuerza Aérea y la diversidad: Acogida inoportuna” con una discusión sobre los méritos de la integración y diversidad del personal de la Fuerza Aérea, comparando la retórica de aquellos en posiciones de liderazgo, con la situación actual y las limitaciones que experimentan los grupos minoritarios y en particular las mujeres oficiales.

Mucho se ha escrito últimamente sobre los nuevos sistemas de aeronaves a control remoto, pero nada ha causado mayor atención que el creciente desarrollo y empleo de los aviones pilotados a

distancia (RPA) y de los pequeños drones comerciales. No obstante, el Capitán Joseph Chapa en su escrito sobre “Las aeronaves a control remoto y la guerra en el dominio de las relaciones públicas” nos alerta sobre las muchas inexactitudes que aparecen en los artículos de revistas populares y en publicaciones académicas sobre las operaciones del RPA de los Estados Unidos, y recomienda leerlos con cautela y con espíritu crítico ajustado a la realidad.

Desde sus comienzos, la Fuerza Aérea de Chile ha sido una pieza clave en la exploración del extenso espacio aéreo nacional y en la apertura de rutas aéreas de pueblos y ciudades más remotas. Al celebrar el 85° aniversario de la fundación de la ruta Santiago-Arica de la aerolínea Aeropostal, considerada el primer intento estatal chileno en la creación de una empresa aérea dedicada al transporte de correspondencia, carga y pasajeros, el señor Iván Siminic, en su escrito titulado “Juegos de patriotas: La Fuerza Aérea Chilena y la apertura de la ruta aérea a Magallanes”, nos recuenta los retos, contratiempos y logros de los pioneros de la aviación chilena.

Finalmente, la periodista chilena Vilma Vega en su artículo “Salitre 2014”, considerado como un ejercicio de guerra aérea y cuyo objetivo es promover la cooperación entre las Fuerzas Aéreas del Hemisferio Occidental, relata las diferentes operaciones y movilizaciones de una amplia variedad de aviones de combate que se prolongaron durante 11 días, sobre los cielos del desierto de Atacama, en el norte de Chile, con la participación de las Fuerzas Aéreas de los Estados Unidos, Brasil, Argentina, Uruguay y Chile.



Teniente Coronel Luis F. Fuentes, USAF-Retirado
Editor, *Air & Space Power Journal—Español*

Poder Cibernético Brasileño

Una Nueva Perspectiva en la Expresión del Poder Nacional

MAYOR LUIS EDUARDO POMBO CELLES CORDEIRO, FUERZA AÉREA DE BRASIL



Introducción

¿Cuán importante es la defensa en un país como Brasil, con escaseces en otras áreas tales como la salud, la seguridad y la educación? Esta pregunta la hemos escuchado varias veces durante los debates en los programas de los medios de comunicación, en la prensa y en artículos científicos.

La premisa de esta pregunta se basa en la ausencia de amenazas “tradicionales” externas e internas (según las definen las teorías de relaciones internacionales) que pueden afectar nuestra integridad como una nación. Esta lógica nos puede llevar a la conclusión que la defensa no debe ser una prioridad en el desarrollo de nuestras políticas nacionales y se debe considerar una cuestión de “políticas de segundo orden”.

Para refutar este razonamiento, decidimos utilizar la teoría de presión lateral (Choucri, 2012), que reza que las naciones tienen una tendencia natural de extender su influencia o territorio

para cumplir con las demandas internas de su población. Por lo tanto, para aumentar su presencia, física o de otra manera, más allá de sus fronteras, un país aplicará “presión lateral” a otro país o países a la posición deseada. Por lo tanto, concluimos que la presión lateral es parte de las relaciones internacionales entre los estados.

Por lo tanto, podemos suponer que Brasil, al igual que cualquier otro país, ejercerá presión lateral en el escenario internacional para satisfacer sus demandas internas y experimentará dicha presión por parte de otras naciones.

Este artículo se enfoca en un elemento particular de este juego que en la actualidad afecta el funcionamiento principal de nuestra sociedad: el poder cibernético. Primero, es necesario definir el poder cibernético, luego identificar su área de influencia en nuestra sociedad y por último proponer maneras para crear instrumentos de poder cibernético en nombre de nuestra defensa nacional.

Poder

El poder en sí es un concepto muy difícil y abstracto de explicar, aunque muchos lo han intentado. Galbraith escribió en su libro acerca del poder y concluyó que “Pocas palabras se emplean con tanta frecuencia con tan poca necesidad de reflexionar en su significado como poder, y así ha sido durante todas las edades del hombre”. (John K. Galbraith, *“The Anatomy of Power”* (Anatomía del poder), 1983).

Por otra parte, Max Weber, argumentó muchos años antes que el ejercicio de poder por parte del estado es sencillamente el dominio de los hombres en un puesto de autoridad que les permite imponer su voluntad sobre sus compatriotas (Weber, 2001). Analizando las relaciones entre las personas, Raffestin escribió que dondequiera que haya relaciones humanas, habrá una relación de poder porque los individuos tienen intereses divergentes (Raffestin, 1993). Por lo tanto, concluimos que la lucha por el control y poder entre dos individuos (o grupos de individuos) significa imponer nuestra voluntad sobre el otro, y esta es la noción básica al discutir las relaciones de poder.

Poder Nacional

Con el fin de discutir el parámetro del poder estatal en las relaciones internacionales, utilizamos las ideas del Manual Básico de la Escuela Superior de Guerra Brasileña (ESG) porque su punto de vista interdisciplinario y su enfoque en la defensa nacional, según se explican en el manual (ESG, 2011), ofrecen una visión adecuada del tema desde nuestro punto de vista.

Según la doctrina de la ESG, el estado debe intentar servir los deseos de la nación (los presuntos objetivos nacionales) mediante el uso de sus recursos disponibles (el poder nacional) para lograr los objetivos establecidos (a través de la política nacional) de manera que en un final la aplicación correcta del poder nacional le permitirá a la nación lograr sus objetivos nacionales según las metas establecidas por su política nacional. Así que la capacidad del estado de garantizar que se cumplan sus objetivos establecidos depende directamente de la capacidad del estado de colaborar con sus aliados internacionales y su propia población en diferentes entornos (económico, cultural, militar, social, etc.).

En la ESG se establecen dos conceptos claves: la seguridad, que es el sentido que una persona posee (y por lo tanto la sociedad en general posee) de que él o ella está protegido contra las amenazas internas y externas; y la defensa, que son las acciones que garantizan el sentido de seguridad del estado. Tal como se explica en el manual, “En conclusión seguridad es una sensación, mientras que defensa es la acción” (ESG, 2011).

Según la definición de la ESG, en la actualidad contamos con cinco expresiones de poder nacional: político, económico, científico y tecnológico, sicosocial y militar. Estas expresiones son

los instrumentos que se emplean en las actividades de defensa para proporcionar la sensación de seguridad a la nación.

El Ministerio de Defensa Brasileño afirma que para hacer el mejor uso de estas expresiones, es necesario conocer que la relación entre ellas puede variar en espacio y tiempo, según los grupos involucrados y sus intereses (MD51-M-04, 2007). En el uso de la expresión militar, en particular, esta relación entre espacio y tiempo es un factor crítico para la libertad de acción de los actores participantes y, por lo tanto, en la capacidad del estado de imponer su voluntad (MD30-M-01, 2011).

En vista de que la garantía de defensa es el producto de la noción correcta de espacio y tiempo, es importante que establezcamos la noción del tiempo (cuándo) y del espacio (dónde) que se emplean en este artículo y su relación con el poder cibernético.

Espacio y tiempo

Uno puede pensar acerca del espacio de muchas maneras. Aquí utilizaremos un concepto diferente al de la física clásica, que establece que la distancia (sinónima con el espacio) se mide en relación directa al tiempo que toma cruzarlo. Aunque también decimos que el espacio está relacionado con el tiempo que toma cruzarlo, empleamos la idea de Harvey de la “compresión de tiempo y espacio”. Según su lógica, si en 1840 una carta podría viajar a una velocidad de 10 millas por hora, en 1930 su velocidad hubiese aumentado a 65 millas por hora, en 1940 a 400 millas por hora y en 1960 a 700 millas por hora (Harvey, 1989).

Si seguimos esta lógica, podemos concluir que en la actualidad el mismo mensaje está viajando a la velocidad de la luz (limitada por el sistema de transmisión) vía la *Internet*, una red externa (*extranet*) o una red interna (*intranet*). Con base en este razonamiento y empleando como ejemplo un telegrama enviado desde São Paulo a Río de Janeiro, vemos que la distancia entre ambas ciudades (alrededor de 260 millas) no ha cambiado significativamente desde su fundación en el siglo XVI, pero los efectos del mismo mensaje se sentirán hoy más rápido que nunca antes.

Entonces lo que vemos hoy es la transformación del espacio en algo efímero, donde ir a la casa de su vecino que está a unos pocos pies de su puerta para pedirle una taza de azúcar consumirá más tiempo que enviarle y recibir un mensaje instantáneo, una fotografía o un texto de un amigo en Beijing.

Si en el primer caso nos desplazamos a pie y en el segundo vía un mensaje en el teléfono, puede que tengamos la respuesta de nuestro amigo en China antes de nuestro encuentro con nuestro vecino. Por consiguiente, concluimos que si el sentido del *espacio* está básicamente conectado con el concepto de *tiempo*, podemos decir con certeza que el espacio no es lo mismo que distancia cuando hablamos de comunicación. Si bien la distancia es fija y se basa en la medida utilizada por el observador (metros, pies, millas, etc.), el espacio en la comunicación depende del tiempo que se requiere para que se produzca y se envíe la información desde el transmisor y la reciba e interprete el receptor, indistintamente de la distancia.

Esta comunicación rápida que vemos hoy en día crea la percepción que hemos pasado de una sociedad rígida, donde el flujo de la comunicación es restringido y rígido, a una sociedad fluida donde la información fluye entre individuos en una atmósfera de anarquía (en el sentido de *libertad o falta de control*), que ya no es gobernada por la distancia entre las partes involucradas sino por las herramientas que permiten la comunicación en tiempo real.

Este punto de vista fue propuesto por Bauman a inicios de este siglo, en un concepto que él llama “modernidad líquida”. Por consiguiente, los cambios en una sociedad “fluyen” y la sociedad supone la forma del entorno que lo contiene, mientras que la sociedad anteriormente era “sólida” y requería fortaleza y presión para ser moldeada en una nueva forma (Bauman, 2001). Esta liquidez en el mundo de hoy permite cambios para penetrar todas las capas de la vida, in-

clusive la relación entre espacio y tiempo. La velocidad actual a la que la información se intercambia significa que los individuos que se comunican ya no tienen que estar presentes físicamente. Pueden estar presentes virtualmente a través de la tecnología. La “presencia” de una persona (al igual que las de otros que forman parte del círculo social, familiar o profesional de la persona) es reemplazado por el *software* en la computadora que crea a la persona virtual. En vista de que la noción entre espacio y tiempo se torna sumamente pequeña, no es necesario ir a algún lado para estar “presente”, o más bien, la “presencia” ya no tiene lugar en el mundo real sino en el mundo virtual que es el concepto del “espacio viajado en un tiempo en particular” utilizado en la actualidad para la interacción entre las personas.

Por lo tanto, nos percatamos que la necesidad “real” de desplazarnos de un lugar a otro para poder interactuar (y, por lo tanto, para interactuar en una relación de poder) será reemplazada “si no completamente, al menos en parte” por la necesidad de permanecer conectados al mundo virtual. Esta necesidad influye directamente en la noción de pasado, presente y futuro en las relaciones humanas y reduce nuestra noción del espacio en un mundo donde el acceso a la información y la capacidad de comunicarnos aumenta de manera exponencial.

Todo ello es por la evolución de la tecnología (portátil o no) y su capacidad de proporcionar acceso a las redes de comunicación en las cuales un individuo puede representar sus deseos, opiniones y reclamos sin necesidad de estar atado a una representación colectiva tales como asociaciones, sindicatos, partidos políticos, ONGs y entidades similares (Choucri, 2012).

Estas herramientas de información nos permitieron, en la década de los noventa, entrar en lo que Peter Drucker llamó la era de la información. En la era de la información, las actividades se deben enfocar en la producción y diseminación del conocimiento para generar riqueza (Drucker, 1999).

Entonces, nos percatamos de la importancia de estos dispositivos que nos permiten interactuar de esta manera moderna, y es fácil comprender por qué mantenerlos conectados es importante para una sensación de seguridad, no solamente para los individuos sino para las instituciones del estado brasileño.

Por lo tanto, es necesario ofrecer la capacidad de comunicarnos con seguridad, pero sin perder los valores consagrados en nuestro contrato social: libertad de expresión, el derecho a seleccionar sus preferencias políticas y el derecho a ser dueño de propiedad y activos (ya sean reales o virtuales) y todos los demás derechos otorgados en nuestra constitución. En otras palabras, es necesario para el estado ejercer su poder nacional en este entorno virtual. Pero antes que el estado escoja cómo ejercer ese poder, primero es necesario limitar el ámbito de actuación, y en nuestra opinión esa tarea exige la creación de una nueva expresión de poder nacional: el poder cibernético.

Poder Cibernético

El término *poder cibernético* no existe, al menos no en el uso propuesto por este autor. Lo que vemos en la literatura con bastante frecuencia son las definiciones con un enfoque en la acción en el espacio cibernético, principalmente la *Internet*:

- Estrategia de seguridad cibernética: “El arte práctico de garantizar la existencia y mantenimiento de la sociedad de información en una nación, y garantizar y proteger en el espacio cibernético, sus recursos de información y estructuras críticas”. (Mandarin JUNIOR, 2010).
- Guerra cibernética: “Las acciones por parte de una nación estado para penetrar las computadoras o redes de otra nación con el fin de ocasionar daños o interrupción” (Clarke and Knake, 2010).

- Poder cibernético: “La capacidad de utilizar el espacio cibernético para crear ventajas e influenciar eventos en todos los entornos operacionales y a lo largo de los instrumentos de poder” (Daniel T. Kuehl, From *Cyberspace to Cyberpower*, Chapter 2 [Del espacio cibernético al poder cibernético, Capítulo 2]).
- Guerra cibernética: “Un conjunto de acciones para el uso ofensivo y defensivo de la información e información para negar, explotar, corromper y destruir los valores del opositor con base en la información, sistemas de informática y sistemas de redes de computadoras” (Ministerio de Defensa, 2007).
- Disuasión cibernética: “La capacidad en el espacio cibernético de hacerle a los demás lo que otros quisieran hacernos a nosotros”. (Libicki, 2009).

El concepto que quizás se acerca más a esta propuesta puede que se encuentre en la doctrina militar de las operaciones conjuntas redactada por el Ministerio de Defensa Brasileño, donde el poder cibernético se define como “la capacidad de utilizar el espacio cibernético para crear ventajas e influenciar eventos en todos los entornos operacionales y otros instrumentos de poder”.

Pero en el mismo documento, cuando buscamos la definición de espacio cibernético, encontramos que solo toma en cuenta el entorno virtual donde los datos deben ser transmitidos, procesados o almacenados (MD30-M-01, 2011). En esas definiciones, creemos que el alcance del término no incluye todos los elementos del poder cibernético en vista de que las definiciones ya no toman en cuenta al individuo (“*humanware*”) o hardware, elementos claves, en nuestra opinión, para construir la idea de poder cibernético.

Por lo tanto, los conceptos enlazados en la actualidad a los asuntos de defensa y cibernéticos están en una fase pragmática, según la estructura descrita por Thomas Kuhn (Kuhn, 1991). Esto es porque no hay un consenso en cuanto a la esencia de cómo se debe analizar el asunto. ¿Se debe examinar a través de un punto de vista filosófico, cultural, militar o económico?

Entonces hoy encontramos que el estado brasileño está actuando en respuesta a situaciones que están realmente sucediendo y no planificando para el futuro a través de una planificación estratégica orientada hacia el futuro. Esto resulta en un esfuerzo capilar, con cada entidad federal afectada por esas nuevas formas de interacción tratando de cumplir sus propias necesidades.

Como un ejemplo de dicha división en las estructuras responsables de proveer seguridad en el espacio cibernético (según el concepto presentado por la ESG) en Brasil, Mandarino escribió que en el 2010, 16 —instituciones esparcidas entre agencias, departamentos y burós— fueron responsables de la seguridad cibernética del poder ejecutivo brasileño en el gobierno federal (Mandarino, 2010). Pero a nivel estratégico, donde se alcanzan los objetivos definidos por la política de seguridad cibernética brasileña, y al nivel táctico, donde las respuestas a los ataques cibernéticos se lanzan, las áreas de responsabilidad de cada una de las instituciones participantes no están bien definidas ya que no hay un nivel de autoridad más alto en la cadena de mando para el poder cibernético.

La Política de Defensa Nacional (PND), aprobada por el Decreto Núm. 5,484, del 30 de junio de 2005, fue formulada para proteger a Brasil principalmente de enemigos externos. En ella se estipulan tres campos estratégicos como prioridades: nuclear, espacial, y ciberespacial (MD, 2005).

En vista de la definición ofrecida por Nelson Jobim (El País, 2009), Ministro de Defensa desde el 2007 hasta el 2011—“contar con una buena defensa es tener la capacidad de decir no cuando uno necesita decir no”— concluimos que la independencia en las tres áreas estratégicas mencionadas anteriormente son una condición básica para proteger los intereses nacionales brasileños en el ámbito internacional, la meta principal de la PND.

En el ámbito nuclear, contamos con la Comisión Nacional de Energía Nuclear (CNEN), una agencia federal encargada de:

1. Asistir en la preparación de los programas nacionales de energía nuclear;
2. Llevar a cabo investigación, desarrollo y acciones de promoción relacionadas con el poder nuclear; y
3. Ofrecer servicios en el campo de la tecnología nuclear y sus aplicaciones para fines pacíficos y regular, otorgar licencias, autorizar, monitorear y controlar dicho uso.

La CNEN actúa tanto en el mercado civil y según las necesidades militares, por ejemplo en el proyecto brasileño del submarino nuclear (CNEN, 2014).

En el campo aeroespacial, contamos con otra agencia federal, la Agencia Espacial Brasileña (AEB), que es responsable de formular y coordinar la política espacial brasileña hacia la autonomía aeroespacial, trabajando en colaboración con socios militares y civiles (Brasil, 1994).

Sin embargo, cuando analizamos el campo de la defensa cibernética, contamos con una amplia gama de agencias involucradas pertenecientes al poder ejecutivo: el Centro para Gestión de Incidentes de Seguridad en las Redes de Computadoras, creado en el 2006 (GSI, 2006); el Centro para la Defensa Cibernética del Ejército, creado en el 2010 (EB 2010); y la oficina de Delitos Cibernéticos de la Policía Federal, creado en el 2011 (MJ, 2011), para mencionar unos cuantos.

No hay una sola agencia federal que cuente con la plena autoridad de coordinar y formular cuestiones a lo largo de todo el sector cibernético federal y la responsabilidad única y exclusiva de garantizar el uso del poder nacional en el ámbito cibernético. Por lo tanto, podemos decir que las acciones en el ámbito cibernético ahora son relegadas a actores responsables por las acciones de otras expresiones de poder nacional (como el Ejército Brasileño, que es parte de la expresión militar), pero no hay un “zar cibernético” que actúe específicamente para el poder cibernético.

Otro obstáculo es que las acciones observadas se enfocan en el uso seguro de la red global como la línea de defensa principal, y no en garantizar el acceso a las tecnologías que nos permiten tener acceso al espacio cibernético (por ejemplo, procesadores y memorias para las computadoras), que con certeza conducen a un poder nacional débil y la falta de capacidad de proveer la seguridad requerida en el campo según se estipula en la PND.

Por lo tanto, creemos que la ruptura del sistema actual es necesaria para que podamos utilizar los conceptos tratados anteriormente, no de una manera compartimentada como la de hoy en día, sino con una visión holística y deductiva del tema para poder comenzar la gestión estratégica del tema. Para que esto suceda, el primer paso es la clasificación de los asuntos que están relacionados con esta nueva expresión de poder nacional, conocido como poder cibernético, porque al hacerlo tendremos un alcance definido del entorno para comenzar nuestra planificación estratégica.

Nuestro razonamiento para la creación de una nueva expresión de poder nacional radica en el hecho de que, a diferencia de otros entornos tales como el espacio y los océanos, el espacio cibernético es un entorno creado, desarrollado, asistido y controlado por los humanos. Por lo tanto, la interacción humana es necesaria para la existencia de la cibernética. Por ende, concluimos que solo se puede tener acceso a este entorno, tan importante para la civilización, a través de los mecanismos creados por los humanos y hay pocas naciones en control de este proceso de la creación.

De manera que, si seguimos el modelo propuesto por John A. Warden III e intentamos ocasionar una parálisis estratégica por un ataque paralelo o defendernos en contra de uno (Warden, 1995), tenemos que estar conscientes que solamente prepararnos para una contienda en el espacio cibernético (considerada una red virtual como un campo de batalla) es una opinión muy limitada del problema porque de nada sirve contar con protecciones virtuales excelentes en el espacio cibernético si se nos niega la oportunidad de tener acceso al mismo. Toda nuestra planificación sería inútil.

Warden también nos enseña que en el conflicto no debemos buscar la batalla, sino, que es inteligente evitarla. Esto lo haremos buscando los centros de gravedad del enemigo, los elemen-

tos de su sociedad que afectan directamente la capacidad de combate del estado. Después de hacer esto, los atacaremos fuertemente y la lucha será breve. Por lo tanto, no debemos atacarlos individualmente, pero debemos lanzar simultáneamente ataques paralelos que culminan en la falta de capacidad del enemigo de seguir luchando y su rendición en una contienda breve pero eficaz.

Según esta lógica, mucho más eficaz que llevar a cabo ataques en la *Internet*, sería utilizar la ingeniería social para atacar el *humanware* (recursos humanos) en la expresión política de poder nacional o explotar la dependencia externa total de Brasil en el *hardware utilizado* para todas las expresiones de poder nacional de un solo golpe.

Por lo tanto, lo que proponemos como poder cibernético es un concepto que abarca no tan solo el espacio cibernético sino también la capacidad de tener acceso al mismo y a los individuos que interactúan en este entorno. Esto solamente será posible si controlamos la producción del equipo (*hardware*) y las herramientas utilizadas (*software*) y capacitamos a aquellos que trabajan con ambos elementos (*humanware*).

Considerando que en el 2010 contábamos con 16 instituciones prestándole atención a este problema, quizás algunos opinen que el problema está bien abarcado. Sin embargo, el entendimiento de este autor es todo lo contrario.

Esta conclusión se basa en algunas suposiciones. La primera es que no se ha definido un autor como el único responsable de crear la política nacional sobre la defensa cibernética con la autoridad de delegar tareas, dirigir esfuerzos y producir hojas de ruta o planes con la autoridad sobre otras organizaciones públicas y privadas. Por lo tanto, hay una falta de liderazgo al nivel más alto de decisiones en cuanto a la política nacional.

Otro problema es la falta actual de responsabilidades definidas. Por ejemplo, si un ataque cibernético afectara a la red eléctrica en una región en particular del país, ¿quién sería el responsable de los procedimientos de contención, la investigación de los infractores y, de ser necesario, la represalia? Si hablamos sobre un delito, podríamos decir que sería responsabilidad de la policía federal, pero si hablamos sobre un acto de guerra, eso sería responsabilidad del Centro de Defensa Cibernética del Ejército. Esta incertidumbre plantea otras cuestiones:

- Para un acto delictivo, ¿podemos identificar con precisión un individuo u organización como responsable?
- Para un acto delictivo, ¿qué ley aplica si el infractor llevó a cabo el acto en otro país?
- ¿Qué legitimidad tiene la Carta Brasileña de los derechos en la *Internet* en el entorno internacional?
- ¿Quién sería el responsable de negociar los términos de esa Carta de derechos en la comunidad internacional? Si clasificamos el ataque como un acto de guerra, surgirán otros problemas:
- ¿Cuáles reglas aplican en la comunidad internacional para justificar nuestro derecho a declarar la guerra (*jus ad bellum*) en respuesta a un ataque cibernético?
- ¿Bajo cuáles reglas vamos a luchar en el entorno cibernético a la vez que respetamos las convenciones internacionales (*jus in bello*)?
- En caso de un ataque cibernético oculto en un conflicto convencional, ¿quién sería el responsable de llevar a cabo las acciones (exploración, defensa y ataque) en el espacio cibernético —el Ejército Brasileño que también participaría en llevar a cabo operaciones terrestres, o una entidad que tendría la responsabilidad exclusiva del poder cibernético?

En los ejemplos anteriores, vemos solamente las implicaciones a nivel estatal, pero si pasamos al sector privado, ¿quién debe proteger las transacciones financieras, las redes de comunicaciones de datos, las redes telefónicas y la infraestructura crítica de las industrias de alta tecnología? ¿Tendría el estado esta responsabilidad y, aún más, la capacidad de extender la seguridad en estas áreas?

Estos retos no son nuevos y de hecho no son fáciles de resolver porque incluyen muchas variantes, tanto internas como externas. Como ejemplo de cómo lidiar con estos problemas, debemos analizar la obra de Harold Valadão sobre la ley aeroespacial:

A un hombre no se le entrega ningún poder nuevo sin control inmediato o legal. Es deber de la ley proteger al hombre contra los excesos de los demás hombres. Por cada progreso social, económico o tecnológico, se requiere otro tipo de cobertura legal para la persona. En el umbral de una nueva era, surge una ley nueva (1957, apud FILHO, 2007).

En cuanto a la planificación estratégica del estado con respecto a la seguridad cibernética, ¿quién responderá las siguientes preguntas?:

- ¿Es posible la independencia tecnológica en este sector?
- De no ser posible, ¿con cuáles alternativas contamos para mantener la seguridad y defensa del país?
- De ser posible, ¿cuáles sistemas y equipos diseñamos y fabricamos en el país?
- ¿Cuáles son las aptitudes que se esperan de aquellos que trabajan en la defensa cibernética?
- ¿Cuál es el papel que desempeña el gobierno, y cuál es el papel que desempeña el sector privado?

En la figura 1, vemos un ejemplo de un sistema unificado e interdependiente propuesto.

3: Gobierno de Estados Unidos: Resumen

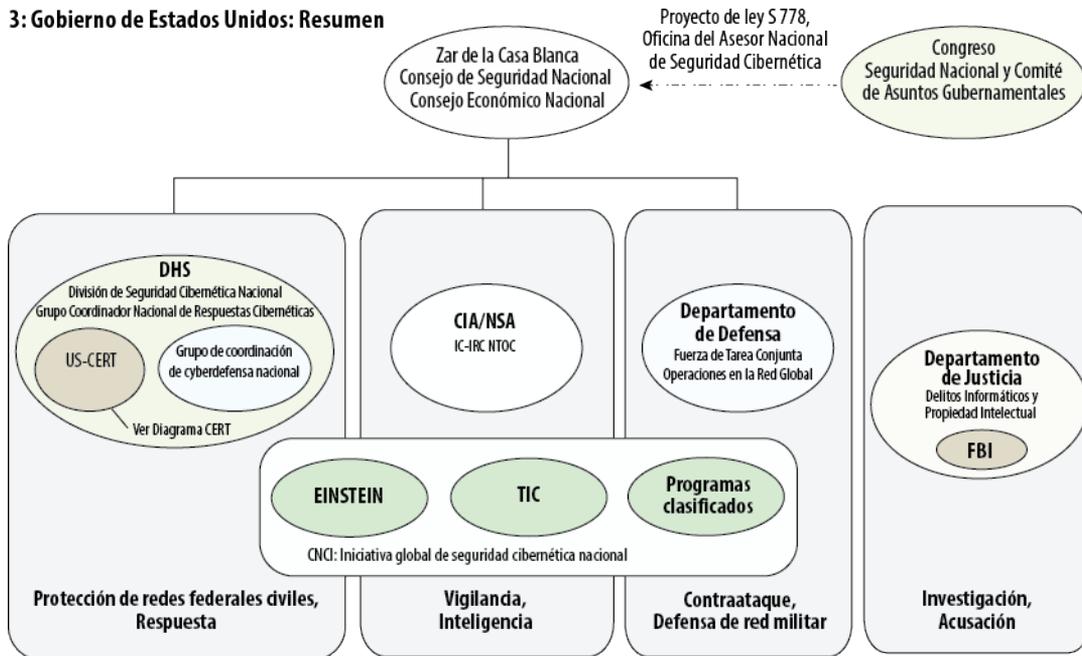


Figura 1. Estructura propuesta de la seguridad cibernética para Estados Unidos (Reimpreso de Nazli Choucri, Stuart Madnick y Jeremy Ferwerda, “Institutions for Cyber Security: International Responses and Global Imperatives” (Instituciones para la seguridad cibernética: Respuestas internacionales e imperativos globales), Information Technology for Development 19 (2013): 19, DOI: 10.1080/02681102.2013.836699.

Quizás esta estructura es apropiada para coordinar los esfuerzos del Departamento de Defensa de EE.UU., que define el espacio cibernético como “una estructura de red interdependiente de la tecnología de la informática y contenidos de datos, incluyendo la *Internet*, las redes

de telecomunicaciones, computadoras, comunicaciones y sistemas de informática al igual que procesadores empotrados y controles” (DOD, 2014).

En nuestra definición de poder cibernético, nosotros le agregaríamos a la definición de Estados Unidos las organizaciones que fomentan la investigación y el desarrollo al igual que la regulación de las actividades cibernéticas (inclusive la defensa) en los entornos internos y externos y en el sector privado.

Con el fin de corroborar las ideas presentadas anteriormente, este autor opina que definir un actor para que administre exclusivamente las políticas estratégicas para las operaciones cibernéticas parece ser no tan solo deseable sino también una solución inevitable. Pero antes de definir quién pagará, necesitamos definir el área de responsabilidad.

En la metodología que nosotros utilizamos, decidimos llamar esta área de actividad *poder cibernético* que es una nueva expresión de poder nacional empleando el concepto de la ESG. Creemos que esta acción ayudaría en estudios futuros creando paradigmas de manera que podamos pasar a la etapa de ciencia normal (Kuhn, 1991), donde una o más áreas podrían explorar el tema ya sea independientemente o en un enfoque interdisciplinario.

Las definiciones que utilizamos siguen a las que fueron adoptadas por la ESG:

- Hombre: El individuo o grupo de individuos con la capacidad de utilizar un dispositivo electrónico para interactuar en un entorno de red pública, privada o mixta con otros miembros de la red en una relación de poder;
- Tierra: El equipo y los sistemas operativos que le permiten al individuo o grupo de individuos interactuar en un entorno de red pública, privada o mixto con otros miembros de la red en una relación de poder; y
- Instituciones: Instituciones públicas, privadas o mixtas responsables de la sostenibilidad (en el sentido de *sustentare*: sostener, defender, apoyar, retener) de entornos de red públicas, privadas o mixtas que le permiten al *hombre* (según la definición anterior) influenciar las expresiones de poder nacional a través de la tierra (según la definición anterior).

Por último, decimos que *poder cibernético* significa la expresión de poder nacional que busca regular, controlar y desarrollar (según los principios morales de la sociedad) la transmisión de información entre individuos o grupos sociales al igual que los efectos de esta relación de poder en alcanzar y conservar los objetivos nacionales.

Conclusión

Hemos concluido que, en la sociedad de hoy, las relaciones de poder están cambiando a causa de la transformación en los conceptos de tiempo y espacio al igual que el reemplazo de presencial virtual por presencia física sin una pérdida de Influencia en las relaciones sociales.

Por las tanto, ahora las relaciones son cada vez más fluidas y adaptables al entorno en su alrededor, pero esto viene acompañado de una mayor dependencia en el acceso a equipo tecnológico ya que es la manera como disfrutamos un entorno completamente artificial creado por los humanos.

Tomando en cuenta los conceptos de la ESG, nos damos cuenta que, en el mundo actual, no podemos discutir ni la seguridad ni la defensa sin la capacidad de proyectar nuestro poder nacional en el ámbito virtual (ya sea privado o público) y que la sociedad brasileña no tendrá un sentido de seguridad si no hay confianza de que nuestra integración a la era de la informática está garantizada.

Entonces, para nosotros se nos torna necesario poder contar con la capacidad de planificar nuestra defensa en la expresión definida por nosotros como poder cibernético para poder garantizar la seguridad de nuestra nación contra un ataque cibernético concebido para ocasionar una parálisis estratégica, defendiéndonos no tan solo en el espacio cibernético sino también fuera del mismo empleando soluciones nacionales en el *hardware* y *el software*, por ejemplo.

Encontramos que una buena solución sería establecer una nueva expresión de poder nacional y esbozar el desarrollo de estudios, acciones y conceptos doctrinales con una visión holística de la situación. Llegamos a la conclusión que una aglutinación de esfuerzos comenzaría con la definición de todas las ideas actuales bajo un solo concepto, que llamamos poder cibernético.

Esta congregación de conceptos existentes no es una evolución de los conceptos actuales sino un cambio del sistema de reacción actual (donde esperamos que suceda un problema y luego tratamos de resolverlo).

Dicho cambio sucedería a través de la adopción de un punto de vista deductivo, contra el actual inductivo, con la asimilación de los conceptos de tiempo, espacio y relaciones de poder que son completamente diferentes de las adoptadas en la actualidad con la intención de proveer una mejor capacidad de defensa para Brasil. □

Referencias

Bauman, Zygmunt, *Liquid Modernity (Modernidad líquida)*, (Río de Janeiro: Jorge Zahar Editor .., 2001.

Comando del Ejército Brasileño -. EB Ordenanza Núm. 66 del 4 de agosto de 2010.

Brasilia, disponible en:

<Http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&ccd=1&ved=0C BwQFjAA and url = http: //www.sgex.eb.mil.br/sistemas/ be / copiar.php? codarquivo ac = 824 & t = & ei = bre meLYU7DOLpLmsATi-

YDYCA y usg = AFQjCNEmEuRHQuBtjgQJGYwSIANIM7sjNA and bvm = bv.71778758, .cWc d>. Consultado el 22 de julio de 2014.

BRASIL. Constitución Federal. Brasilia, 1988.

BRASIL Ley Núm. 8854 del 10 de febrero de 1994 Brasilia, disponible en:

<Http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8854.htm>. Recuperada el 20 de julio de 2014.

Choucri, Nazli *CyberPolitics in International Relations (Política cibernética en las relaciones internacionales)* de Cambrida: MIT Press .. 2012.

Choucri, Nazli; Madnick, Stuart; FERWERDA, Institutional Foundations for Cyber Security (Bases institucionales para la seguridad cibernética) Jeremy: Current responses and new challenges (Respuestas actuales y nuevos retos), Accesado el 5 de julio de 2014.

CLARKE, Richard; Knake S, Robert *CyberWar. 's Next threat to national security and what to do about it (La siguiente amenaza de la guerra cibernética a la seguridad nacional y qué hacer al respecto)*. New York: HarperCollins, 2010.

Comando del Ejército -. EB Ordenanza Núm. 666 del 4 de agosto de 2010 Brasilia, disponible en: <Http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&ccd=1&ved=0C BwQFjAA and url = http: //www.sgex.eb.mil.br/sistemas/ be / copiar.php? codarquivo ac = 824 & t = & ei = bre meLYU7DOLpLmsATi-

YDYCA y usg = AFQjCNEmEuRHQuBtjgQJGYwSIANIM7sjNA and bvm = bv.71778758, .cWc d>. Consultado el 22 de julio de 2014.

DEPARTAMENTO DE DEFENSA - DOD. DOD Dictionary of Military Terms (Diccionario de términos militares). Disponible en: <http://www.dtic.mil/doctrine/dod_dictionary/tm> Recuperado el 17 de junio de 2014.

Drucker, PF. *Post-capitalist society (La sociedad postcapitalista)*. 7ª .ed. Río de Janeiro: Campus, 1999.

EL PAIS. "A good defense is Having the capacity To say that the that NO when is necessary say no" Madrid, 28 de octubre de 2009, disponible en: <Http://internacional.elpais.com/internacional/2009/10/28/actualidad/1256684401_8502 15.html>. Recuperado el 10 de julio de 2014.

ESCUELA SUPERIO DE GUERRA - ESG Guía Básica: Elementos Fundamentalistas I. Río, enero de 2011.

FILHO, José Monserrat The Magna Carta of outer space (La Carta Magna del espacio exterior). Disponible en: <http://www.sbda.org.br/artigos/anterior/37.htm> Recuperada el 4 de julio de 2014.

Gabinete de Seguridad Institucional - GSI Ordinance No. 13, del 13 de agosto de 2006, Brasilia, disponible en: <http://www.ctir.gov.br/sobre-CTIRgov.html#quemSomos> .. Consultada el 22 de julio de 2014.

GALBRAITH, Kenneth J. Anatomy of power (Anatomía del poder) Sao Paulo: .. Pioneer, 1986.

HARVEY, David. Condition of Postmodernity (Condición de la postmodernidad). Cambridge: Blackwell Publishers, 1989.

KUHN, Thomas. S. Structure of Scientific Revolutions (Estructura de las revoluciones científicas), São Paulo Outlook 1991.

LIBICKI, Martin C. Cyberdeterrence and cyberwar (Disuasión cibernética y la guerra cibernética). Santa Monica: Rand, 2009.

MANDARIN JUNIOR, Raphael. Brazilian defense and security of cyberspace (Defensa brasileña y la seguridad del espacio cibernético). Recife: Cubzac, 2010.

MINISTERIO DE DEFENSA Armed Glossary (Glosario del Ejército) - MD35-01-G . Brasilia, 2007.

MINISTERIO DE DEFENSA. MD30-M-01 Joint Operations Doctrine first volume. (Doctrina de las operaciones conjuntas, primer volumen) Brasilia, 2011.

MINISTERIO DE DEFENSA. MD51-M-04 Military Doctrine of Defense (Doctrina militar de defensa), Brasilia, 2007.

MINISTERIO DE DEFENSA. National Defense Policy (Política nacional de defensa) Brasilia, 2005.

DEPARTAMENTO DE JUSTICIA - MJ Ordinance No. 2877, of December 30, 2011 (Ordenanza Núm. 2877 del 30 de diciembre de 2011). Brasilia, disponible en:

<http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB4QFjAA> and url = http://www.dpf.gov.br/acessoainformacao/http___intranet.dpf.gov.br_legislacao_regimento_interno_portaria_n_2-877-2011-

[MJ.pdf](#) and ei = qOTYU6LoM8bnsATIqIKACA and usg = AFQjCNG5TOa0NE6nSrVdN52c3i-cjc74XA and bvm = bv.71778758, d.cWc>. Recuperada el 24 de julio de 2014.

Comisión Nacional de Energía Nuclear - CNEN Institutional - Skills (Destrezas institucionales) disponible en: <http://www.cnen.gov.br/acnen/inf-competencias.asp>. Consultado el 15 de julio de 2014.

Raffestin, Claude. Towards a geography of power (Hacia una geografía de poder) São Paulo: Editora Attica, 1993.

VENTRE, Daniel Cyberwar and Information War (La guerra cibernética y la guerra de la informática). London: Iste 2011.

WARDENIII, John A. Enemy as a System (El enemigo como un sistema) disponible en:

http://www.airpower.maxwell.af.mil/airchronicles/apj/apj95/spr95_files/warden.htm Recuperado el 20 de junio de 2014.

WEBER, Max Science and Politics: Two Vocations (La ciencia y la política: Dos vocaciones). São Paulo: Martin Claret, 2001.



El Mayor Luis Eduardo Pombo Celles Cordeiro, Fuerza Aérea de Brasil (FABRA). Maestría, Gestión Pública; Universidad de la Fuerza Aérea, Río de Janeiro. Es responsable de la disciplina del empleo de la fuerza militar en la Escuela para Oficiales de Escuadrón de la Fuerza Aérea Brasileña en Río de Janeiro. Además, prepara los planes de estudio para los cursos y enseña la doctrina básica de la Fuerza Aérea. Antes de ocupar su puesto actual, se desempeñó en calidad de oficial de administración de personal en el 5/8 Escuadrón, Base Aérea Santa María. En calidad de egresado distinguido de la Escuela para Oficiales de Escuadrón, Base Aérea Maxwell, Alabama, el Mayor Pombo Celles es un piloto con más de 3,500 horas de vuelo en el T-25, AT-26, AT-27, C-97, C-98, U-42, H-50 H-1H y H-60L.

Mecanismo De Intercambio De Información Sobre Capacidades De Apoyo A Desastres Naturales-MICADEN

GENERAL DE AVIACIÓN JORGE ROBLES MELLA, COMANDANTE EN JEFE, FUERZA AÉREA DE CHILE

INTRODUCCIÓN

El presente texto es un resumen del trabajo presentado por la delegación de Chile en el marco de la X Conferencia de Ministros de Defensa de las Américas (CMDA). Esta conferencia tiene como finalidad exclusiva *promover el conocimiento recíproco, el análisis, debate e intercambio de ideas y experiencias en el campo de la defensa y la seguridad, o cualquier otro mecanismo de interacción que permita el logro de la misma*¹ y cuyos efectos esperados como resultados *son el incrementar la colaboración e integración y contribuir, desde el punto de vista del pensamiento de la Defensa y Seguridad, al desarrollo de los países miembros.*²

Fue así como Chile se hizo cargo de la relatoría del “Eje Temático I: Desastres Naturales, Protección del Medio Ambiente y de la biodiversidad” para la X Conferencia de Ministros de Defensa de las Américas, que se desarrolló entre el 8 y el 10 de octubre del 2012 en Punta del Este, República Oriental del Uruguay, ejerciendo como correlatores las representaciones de Canadá, Trinidad y Tobago, y del propio país sede Uruguay.

Sin lugar a dudas que las catástrofes derivadas de los efectos de desastres naturales son, especialmente en el continente americano, una realidad ineludible con la que deben convivir sus habitantes. Para enfrentar la prevención y la respuesta a los fenómenos descritos, los países de la región han debido organizar sendos sistemas nacionales de protección civil, cuyas diferentes estructuras y procedimientos se deben a las diversas realidades locales, a partir de los cuales se coordinan y emplean todos los recursos del respectivo Estado. Dentro de estos, destaca en forma casi permanente la recurrencia al empleo de los medios provenientes de las fuerzas armadas y de seguridad, siempre bajo el control de la autoridad civil, las cuales, con sus capacidades instaladas y propias de su función principal, han podido participar en la asistencia humanitaria necesaria para aliviar a la población y mejorar las condiciones de vuelta a la normalidad, reconstrucción y reparación de daños.

En algunos países, estas tareas son asumidas de manera prioritaria por las Fuerzas Armadas. Hay otros Estados en los que las FF.AA. solo cumplen una función de apoyo subsidiario a la gestión de la estructura interna nacional. Influyen en ello la estructura de gobierno, su nivel de desarrollo, su extensión territorial y la exposición natural a ciertos efectos de la naturaleza, entre otros.

Prácticamente en todos los casos ocurridos en los últimos años, tanto por la diferencia con que se dan estos fenómenos catastróficos como por las grandes distancias que median entre la ubicación de los medios disponibles respecto de sus lugares de empleo (especialmente cuando se ve dañada la estructura vial del país afectado), las autoridades locales han debido recurrir a la ayuda externa ofrecida por otros países de la región. Hoy existen numerosos acuerdos o tratados binacionales o multinacionales en materia de apoyo en situaciones de catástrofes o desastres naturales. Sin embargo, los desastres naturales son muy difíciles de predecir en términos de oportunidad y en su caracterización específica. También es complicado enfrentarlos al momento

de producirse, lo que suele ocasionar la lamentable pérdida de vidas humanas y daños en la estructura física de cada país. Producto de lo anterior, los países han desarrollado diversas organizaciones y estructuras para enfrentarlos; éstas, pese a incluir todos los recursos del Estado y generalmente a los medios de las FF.AA. y de seguridad, suelen no ser suficientes en términos de calidad o cantidad, debiendo entonces recurrirse a la ayuda extranjera.

Fue así, que recogiendo las innumerables iniciativas en desarrollo en el mundo, particularmente en el contexto regional de América, y entendiéndolas como una intención de cooperación internacional en el contexto de la asistencia humanitaria, se desarrolló la propuesta de un sistema denominado MICADEN, “Mecanismo de Intercambio de Información sobre Capacidades de Apoyo a Desastres Naturales”, donde las Fuerzas Armadas y de Seguridad de los diferentes países de la región, a través de sus autoridades representantes en la CMDA, tienen la posibilidad de participar y cooperar en la propuesta presentada.

Para este mecanismo se consideró tener presentes tres grandes ejes, los que fueron definidos y sirvieron de matriz para el sistema presentado, y que corresponden a: “Integración, Participación y Cooperación”.

A continuación, se dará a conocer los antecedentes generales que se estudiaron para la propuesta. Posteriormente se describirán y detallarán los roles y responsabilidades de los diferentes participantes para el sistema propuesto.

II. ESTUDIO DE LOS ANTECEDENTES PARA LA PROPUESTA

Considerando la situación actual de la temática, para el estudio del mecanismo propuesto se buscaron los elementos útiles en los modelos disponibles de nivel global, regional, subregional o especializado, de manera que pudieran ser aprovechados en la propuesta regional.

A. Información de organismos internacionales de nivel global

Existe una visión global para enfrentar el tema de la contribución internacional en casos de catástrofe. Esta se encuentra asentada en la Organización de Naciones Unidas, la cual con fecha 5 de febrero de 2004, en su Asamblea General, aprobó la Resolución N° 58/114 sobre “Fortalecimiento de la coordinación de la asistencia humanitaria de emergencias de las Naciones Unidas”³, donde, entre otras cosas, afirma la necesidad de que, en los casos en que se utilicen recursos militares en apoyo de la asistencia humanitaria, esos recursos se empleen de conformidad con el derecho internacional humanitario y los principios humanitarios. En este sentido toma nota de las “Directrices sobre la utilización de recursos militares y de la defensa civil en apoyo a las actividades humanitarias de las Naciones Unidas en situaciones de emergencia complejas” del año 2003⁴, así como de las “Directrices para la utilización de recursos civiles y militares en operaciones de socorro en caso de catástrofes”, de 1994.⁵

Además de lo anterior, durante la Conferencia Mundial celebrada en Hyogo, Japón, en enero del 2005, se aprobó el Marco de Acción de Hyogo (MAH) para 2005 -2015: “Aumento de la resiliencia de las naciones y comunidades ante los desastres”⁶, la que constituye el primer plan para explicar, describir y detallar el trabajo que se requiere de todos los sectores y actores para reducir las pérdidas por desastres, incluyendo gobiernos, organismos internacionales, expertos en desastres y muchos otros, con el propósito de reunir en forma coordinada un sistema común de gestión. En él se identifican cuatro objetivos estratégicos para orientar la labor de UNISDR (Oficina para la Reducción del Riesgo de Desastres de Naciones Unidas) hasta el 2015:⁷

1. Dirigir y coordinar el apoyo a la implementación de la EIRD y el Marco de Acción de Hyogo (MAH) y la mejora de la coherencia con la adaptación al cambio climático y el de Desarrollo Objetivos del Milenio (ODM).
2. Evidencia creíble-producción y difusión para fortalecer la toma de decisiones a nivel local, nacional y regional en apoyo a la reducción del riesgo de desastres, la adaptación al cambio climático y el logro de los ODM.
3. La promoción y la divulgación—aumento de las inversiones del sector público y privado en la reducción del riesgo de desastres y adaptación al cambio climático mediante la promoción y divulgación.
4. Entregar y comunicar los resultados más eficaces y orientado a resultados EIRD.

Por su parte, la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios de Naciones Unidas (OCHA), custodia de la coordinación cívico militar dentro del sistema de UN, se ha hecho cargo de la implementación y seguimiento de las “Directrices para la utilización de recursos militares y de la defensa civil extranjeros en operaciones de socorro en casos de desastre”, (OCHA), ONU, 2007, y de las “Directrices y referencias civiles militares para situaciones de emergencia complejas”, (OCHA), ONU, 2009. Estas directrices buscan establecer un marco básico para formalizar y aumentar la eficacia y eficiencia de la utilización de recursos militares y de la defensa civiles extranjeros en las operaciones internacionales de socorro en casos de desastre.

Como se puede apreciar en el entorno global, a cada iniciativa civil de cooperación internacional en casos de asistencia humanitaria y/o de desastres naturales ha seguido una directriz particular para el empleo de las capacidades militares disponibles para los mismos fines.

B. Información de organismos internacionales de nivel regional

A nivel regional, es la Organización de Estados Americanos (OEA), reconocida por Naciones Unidas como la estructura de representación de este nivel, la que se ha hecho cargo de la responsabilidad de coordinar los asuntos relacionados con la cooperación internacional para casos de desastres naturales, con diferentes grados de avance en sus propuestas. Así, en dicho organismo, y a partir de la redacción de la Convención Interamericana para facilitar la Asistencia en casos de Desastres, existe el Comité Interamericano para la Reducción de Desastres Naturales (CIRDN), el cual fija los procedimientos destinados a materializar apoyos entre países de la región ante situaciones de emergencias y catástrofes, vigente desde el año 1991, constituyendo parte de la estructura vigente, pero careciendo de sistemas y articulación para su ejecución.

Simultáneamente con estos organismos, la OEA (y su consejo especializado) ha encontrado en la Junta Interamericana de Defensa la solución para tratar éste y otros temas específicos, desde una perspectiva más académica, aportando una visión desde afuera y, por lo tanto, más independiente, como asimismo con múltiples fuentes de información, al estar constituida por representantes de los países miembros de toda la región.

Dentro de los documentos elaborados por la OEA, encontramos la Declaración de San Salvador sobre Seguridad Ciudadana en las Américas, aprobada el 7 de junio de 2011, mediante AG./DEC. 66 XLI-O/11. Ésta reconoce que “la seguridad pública es un deber y obligación exclusiva del Estado, fortalece el Estado de Derecho y tiene como finalidad salvaguardar la integridad y seguridad de las personas y proteger el disfrute de todos sus derechos”. Además, reafirma que los Estados tienen la obligación y responsabilidad de proveer asistencia humanitaria necesaria para proteger la vida, la integridad y la dignidad de las personas, ante situaciones de desastres naturales o provocadas por el hombre.

Asimismo, la OEA, mediante Acta AG./RES.2647 (XLI-O/11) del 7 de junio de 2011, se refiere a los “Mecanismos existentes sobre prevención, atención de los desastres y asistencia humanitaria entre los Estados”, enfatizando que se deben fortalecer los organismos regionales y subre-

gionales de gestión del riesgo y emergencias, con acercamiento a los sistemas nacionales, debiendo tener en cuenta los ya existentes. Entre estos últimos destacan: la Agencia Caribeña para la Gestión de Actividades Relacionadas con Emergencias (CDEMA), el Centro de Coordinación para la Prevención de los Desastres Naturales en América Central (CEPREDENAC), el Comité Andino para la Prevención y Atención de Desastres (CAPRADE) y la Reunión Especializada de Reducción de Desastres Socio Culturales, Defensa civil, Protección Civil y Asistencia Humanitaria (REDHUM). Además, exhorta a los Estados a fortalecer sus propios sistemas, como también activar el CIRDN.

En este aspecto, la Red de Información Humanitaria para América Latina y el Caribe (REDHUM) es un proyecto regional que se basa en la creación de puentes entre los principales actores humanitarios u organizaciones que producen información pertinente a agentes humanitarios, así como aquellos que desempeñan un papel en preparación y respuesta a las emergencias que se producen en la región de América Latina y el Caribe, así como facilitar su acceso público. Su creación está basada en el Acuerdo Marco de Cooperación firmado entre OCHA, SICA y CEPREDENAC en 2006. Esta Red provee información de contactos, proyectos y actividades de los principales actores presentes en los países, agencias del sistema de Naciones Unidas, Movimiento de la Cruz Roja, ONGs, institutos, medios de comunicación y agencias de cooperación activas en la región. Propone información sobre los países o sub-región con un enfoque especial en la gestión del desastre y del riesgo, con la finalidad de informar sobre las actividades específicamente orientadas a la atención de los desastres en caso de que estos puedan ocurrir. El Equipo REDHUM⁸ monitorea las actividades humanitarias de todos los países de la región. En los países donde hay representantes, estos también participan en actividades relacionadas a temas de manejo de información y apoyan la coordinación humanitaria.

Durante 2012, mediante AG. / RES. 2750 (XLII-O/12), de fecha 4 de junio de 2012, el Consejo Interamericano para el Desarrollo Integral resuelve aprobar el “Plan Interamericano para la Prevención, la Atención de los Desastres y la Coordinación de la Asistencia Humanitaria”, para cumplimiento voluntario de sus miembros. Además, se solicita la implementación de un mecanismo de experiencias y buenas prácticas en la materia, a partir de la base de datos de la Red Interamericana de Mitigación de Desastres (RIMD).

Como se puede apreciar, en el entorno regional existen innumerables iniciativas de cooperación en casos de asistencia humanitaria y/o de desastres naturales. Sin embargo, no existe ningún sistema o mecanismo que, en este nivel, coordine el empleo de las capacidades militares/seguridad disponibles para estos fines en el ámbito de la CMDA.

C. Información de organismos internacionales de nivel subregional

En el ámbito subregional, en función de las particularidades de cada núcleo componente (a saber Centroamérica, el Caribe, la región andina y el Cono Sur), se ha dado origen a diversos organismos y estructuras comerciales y políticas, dentro de los cuales se destacan los que se exponen a continuación, por tener avances en la materia de respuesta a desastres naturales:

1. El Sistema de Integración Centroamericana (SICA), específicamente en su Comisión de Seguridad Centroamericana, ha incluido dentro de sus ejes de trabajo principales el de desastres naturales. Es así como, derivado de instrucciones entregadas al Centro de Coordinación para la Prevención de los Desastres Naturales en América Central (CEPREDENAC), institución especializada del SICA en materia de prevención y atención de desastres en el marco del subsistema ambiental, se ha elaborado una Política Centroamericana de Gestión Integral de Riesgo de Desastres (PCGIR), de fecha junio de 2010, la que constituye la orientación regional de mayor nivel en materia de Gestión del Riesgo de Desastres, bajo la cual se diseñarán estrategias específicas así como las actuali-

zaciones correspondientes del Plan Regional para la Reducción de Desastres (PRRD), bajo el “marco orientador de los compromisos internacionales derivados de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y del Marco de Acción de Hyogo”⁹. Junto a lo anterior, se ha elaborado un Manual Regional de Procedimientos de las Cancillerías en casos de Desastres (2001)¹⁰, cuyo objetivo es establecer procedimientos subregionales de coordinación, por medio de los cuales las Cancillerías puedan poner en marcha una serie de acciones en caso de desastres.

2. La Agencia para la Gestión de Emergencias y Catástrofes del Caribe (CDEMA por su denominación en inglés), responsable de la temática dentro del CARICOM, cuyos principales objetivos son el desarrollo de una estrategia subregional, fortalecer la estructura para implementar dicha estrategia y generar apoyos a nivel nacional para su implementación, ha emitido una serie de documentos (marco de referencia, estrategia y matriz de acciones)¹¹ y establecido canales de coordinación que sirven de base para el sistema regional de cooperación en caso de desastres naturales.
3. El Comité Andino para la Prevención y Atención de Desastres (CAPRADE) tiene por objeto contribuir a la reducción del riesgo y del impacto de los desastres naturales y antrópicos que puedan producirse en el territorio de la subregión andina, a través de la coordinación y promoción de políticas, estrategias y planes, y la promoción de actividades en la prevención, mitigación, preparación, atención de desastres, rehabilitación y reconstrucción, así como mediante la cooperación y asistencia mutuas y el intercambio de experiencias en la materia.¹² Respecto de los avances en la materia de coordinación internacional, CAPRADE ha emitido el Plan Estratégico Andino para la Reducción de Riesgos y la Atención de Desastres 2009–2015¹³, documento que recoge el marco de acción de Hyogo y establece tareas por desarrollar en la temática.¹⁴

D. Información de organismos internacionales de nivel regional y subregional del ámbito de la defensa/seguridad

En el ámbito regional americano existen las organizaciones o conferencias que reúnen a las instituciones de las FF.AA., por similitud de ramas, estando constituidas por la Conferencia de Ejércitos Americanos (CEA), la Conferencia Naval Interamericana (CNI) y el Sistema de Cooperación entre las Fuerzas Aéreas Americanas (SICOFAA), de los cuales se ha obtenido la información que se expone a continuación, atinente con la temática del estudio.

1. De la CEA se destaca la elaboración y difusión el año 2009 de la “Guía de Procedimientos para Operaciones de Ayuda en Casos de Desastre”, con ocasión de la XXVIII Conferencia de Ejércitos Americanos. El propósito de dicho documento es “establecer las políticas y procedimientos regulatorios para las Operaciones de Ayuda en Casos de Desastres (OACD) en el marco de la CEA”, e incluye entre otros aspectos, procedimientos, relación con el medio ambiente y un glosario de definiciones. Otro aspecto que no se incluye con mucha frecuencia y que sí está considerado en esta guía, es la descripción de una serie de experiencias obtenidas por los ejércitos miembros y su aplicación en forma de mejores prácticas, de modo de que se transformen en lecciones aprendidas en el tema de cooperación internacional militar en catástrofes y desastres naturales.
2. Por su parte, la CNI se encuentra en plena elaboración del manual del “Sistema Cooperativo de Seguridad y Ayuda Humanitaria Interamericana”, en donde se establecen procesos para la participación activa oportuna y coordinada entre las fuerzas navales miembros, incluyendo la conformación de una organización multinacional para estos efectos.¹⁵ Además de lo anterior y dentro del mismo ámbito, el organismo propone realizar simposios para el manejo de crisis, con el empleo de contingentes cívico–militares, para que actúen

en situaciones de catástrofes, para integrar lecciones aprendidas y definir mapas de riesgo y modelos, entre otros aspectos.

3. Respecto del SICOFAA, se destaca la existencia de un “Acuerdo Multilateral de Sobrevuelo de Aeronaves Militares en Misión de Ayuda Humanitaria ante Casos de Desastres”, bajo la coordinación del Sistema de Cooperación de las Fuerzas Aéreas de América (SICOFAA), el que no impide que se apliquen las normas y controles propios nacionales (de tipo fitosanitarios, veterinarios y aduaneros, entre otras normas). Este acuerdo se suma a la publicación del “Manual de Operaciones Aéreas Combinadas del SICOFAA para la Ayuda Humanitaria y Desastres” de 2011, en el que se detallan todos los aspectos relacionados con la coordinación de medios aéreos empleados en dichas situaciones. En forma complementaria, conforme se expone en el Acta de la LII CONJEFAMER, realizada del 11 al 15 de junio de 2012, en la moción 5.3.2.2.1. se dispone añadir una sección en dicho manual que plasme las capacidades que cada país pone a disposición en categorías (por ejemplo, MEDEVAC, transporte de pasajeros, lucha contra incendio, etc.).
4. Además, en el caso subregional y asociado a la defensa se encuentran otros organismos, cuyas acciones consideran el ámbito de la respuesta a desastres naturales.

a) La Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR) ha derivado en el Consejo de Defensa Suramericano (CDS) las tareas relacionadas con este ámbito, las que se encuentran reflejadas en sus sucesivos planes de acción, dentro del eje “Cooperación Militar, Acciones Humanitarias y Operaciones de Paz”.

Las acciones indicadas han considerado ejercicios combinados de apoyo humanitario, talleres de debate e intercambio de experiencias en estas materias, encontrándose en pleno desarrollo el “levantamiento de las capacidades de los medios de defensa que los países ponen a disposición para contribuir” y el establecimiento de “protocolos de cooperación entre los Ministerios de Defensa para el caso de desastres naturales”.¹⁶

Dentro de las tareas asignadas a los países de UNASUR, como parte del CDS, las que se encuentran en pleno desarrollo, destacan los avances de Brasil en el “*perfeccionamiento del mecanismo de empleo del inventario de las capacidades de defensa de los Estados miembros en caso de desastres naturales*”¹⁷, y en el caso Perú, la organización de un taller sobre la materia, cuyo proyecto de protocolo propuso “*un marco de cooperación que incremente la eficacia de la utilización de las capacidades de las naciones suramericanas en las operaciones de asistencia humanitaria en caso de desastres ocasionados tanto por la naturaleza como por el hombre*”.¹⁸ Ambas iniciativas han sido recogidas en la propuesta, considerándolas como base conceptual de la misma.

b) La Conferencia de las Fuerzas Armadas Centroamericanas (CEFAC), organismo instituido para contribuir a la seguridad, al desarrollo e integración militar de la región, realizar operaciones humanitarias y operaciones de Mantenimiento de paz en el marco de las Naciones Unidas, conforme al ordenamiento jurídico de cada país. Además de emitir diferentes documentos que abordan las catástrofes y desastres naturales, cuenta con la Unidad Humanitaria y de Rescate de la CFAC (UHR-CFAC), la cual ha actuado en diversas oportunidades tanto en su composición nacional como en su versión regional (epidemia de Dengue en Honduras el año 2000, terremotos en El Salvador el año 2001 y Huracán “Félix” en Nicaragua el año 2007), contando con una nutrida experiencia en cooperación internacional.

Con lo anterior se pudo establecer que, sin perjuicio de los distintos estados de avance y organización en estas materias en que se encuentran las organizaciones subregionales y especializadas indicadas, la realidad indica que la mejor forma de enfrentar una catástrofe es con un sistema cooperativo que lo articule a nivel Ministros de Defensa de las Américas.

III. DESCRIPCIÓN DEL MECANISMO PROPUESTO

A continuación se detallarán los roles y responsabilidades para los diferentes participantes y el funcionamiento del sistema del mecanismo propuesto.

A. ROLES Y RESPONSABILIDADES

En relación a los roles y responsabilidades se estimó que, para un buen funcionamiento del mecanismo, deberían participar y tener una responsabilidad las que a continuación se detallan:

1. Secretaría Protémpore de la CMDA.

El sistema se radicaría rotativamente en el país sede de la Secretaría Protémpore de la CMDA, el que lo administrará por 2 años. La Secretaría Protémpore debería organizar un Estado Mayor Coordinador, el que sobre la base de las capacidades puestas a disposición efectuará una apreciación inicial con el propósito de complementar e integrar de la mejor manera dichas capacidades, tanto desde el punto de vista geográfico como del funcional.

El sistema fue diseñado para ser un puente facilitador de la relación directa y el contacto entre los países, organizaciones y usuarios registrados en el sistema que puedan ser afectados por una emergencia y/o aquellos que disponen de ciertas capacidades de apoyo disponibles. Se estimó que este mecanismo debe estar bajo la administración, control y dirección de la Secretaría Protémpore de la CMDA, para ser un sistema abierto a todos los países miembros de la CMDA. Dicha autoridad debería ejercer este cargo, durante el período en que su país sirva de sede a la Conferencia, como una forma de avalar el trabajo que se realizará, correspondiendo, por tanto, hacer entrega de la administración del sistema a la persona que asuma el mismo cargo por el período siguiente, y así sucesivamente.

Será responsabilidad de la Secretaría Protémpore de la CMDA recibir los Informes de Experiencias y Lecciones Aprendidas y difundirlos a través del sitio en internet del mecanismo, como directamente a los países miembros de la Conferencia, con las recomendaciones que les parezca necesario sugerir.

2. Países miembros de la CMDA.

Cada país dispondrá la activación de puntos de contacto a nivel Ministerios de Defensa/Seguridad, informándolos a la Secretaría Protémpore, los que serán responsables de entregar los datos necesarios para la implementación e ingreso de información al sistema. Se ha estimado un máximo de 2 personas el ingreso por país, como una forma de acotar la cantidad de usuarios e información que se registre.

Los países participantes deberían informar al sistema sobre las capacidades de apoyo con que cuentan y que estén dispuestos a comprometer como cooperación internacional para situaciones de emergencias o catástrofes. Asimismo, se obligarán a mantener actualizada dicha información.

3. Organizaciones existentes.

Considerando las organizaciones existentes en la región del área de la defensa y o seguridad, se consideró que ellas pueden hacer un gran aporte a este sistema, en especial por la experiencia que pueden aportar al sistema propuesto y porque además, en la actualidad, están trabajando esta temática. Por lo anterior, se estimó que ellas puedan participar como parte de esta propuesta.

B. FUNCIONAMIENTO DEL MECANISMO PROPUESTO

1. Aspectos generales.

En el diseño estructural y conceptual del mecanismo se han aprovechado las experiencias recogidas de los organismos civiles y de defensa/seguridad existentes, razón por la

cual no debe entenderse como un nuevo sistema que desconoce o no aprovecha el importante trabajo realizado y las lecciones aprendidas en todos estos años. Por el contrario, su futura implementación debiera permitir la integración cooperativa a los sistemas de emergencia nacionales o regionales, de manera que contribuyan en la asistencia humanitaria con otras capacidades derivadas de sus propios ámbitos de acción. Asimismo, es conveniente resaltar que la presente propuesta es un sistema que ayuda a la colaboración y planificación de medios y no a su conducción en las operaciones, ya que esta importante tarea debe recaer en el país afectado, según su propio sistema de protección. Es necesario señalar que para el funcionamiento de esta propuesta se diseñó una herramienta tecnológica de apoyo, la cual permite ser un modelo abierto de comunicación entre los usuarios del mecanismo.

2. Procedimientos o protocolos del mecanismo.

a. Ocurrida una catástrofe, la autoridad nacional/política encargada de las emergencias del país afectado, si lo estima pertinente, coordinará con la autoridad correspondiente los requerimientos de apoyo que pueda solicitar en el ámbito de la CMDA. Este último podría proceder de acuerdo a las siguientes alternativas:

- Dirigir el requerimiento a la secretaría pro t empore del mecanismo.
- Dirigir el requerimiento a trav es una organización subregional, informando del mecanismo.
- Dirigir el requerimiento a cualquier país informando al mecanismo y a la organización subregional a la cual puede pertenecer.

b. Una vez recibida la solicitud, la Secretaría Prot empore debería evaluar la situación y contactar al país o países aportantes que, de acuerdo a las capacidades declaradas en el sistema, puedan contribuir y concurrir en apoyo al país afectado. Si las peticiones han sido procesadas a trav es de una organización subregional, el mecanismo requerirá a dicha entidad si existen necesidades de apoyo complementarias; si las hay, coordinará con esta última o la ejecutará directamente, según sea el caso. En cualquiera de las circunstancias anteriores, se requiere dar cumplimiento a la legislación del país afectado, coordinando los detalles con las autoridades competentes respectivas.

c. Los países contribuyentes, una vez contactados, se relacionaran directamente con las autoridades del país afectado, a fin de hacer efectiva la colaboración comprometida, manteniendo permanentemente informada a la Secretaría Prot empore de la CMDA respecto de los resultados obtenidos y de ser necesarios requerir nuevas coordinaciones con otros países oferentes.

d. Si los requerimientos han sido dirigidos directamente al mecanismo, éste coordinará con los países aportantes que puedan satisfacerlos y los canalizara con el país afectado.

e. Si las peticiones han sido dirigidas a trav es de una organización subregional, el mecanismo requerirá a dicha entidad si existen necesidades de apoyo complementario. Si las hay, las coordinará con esta última.

f. En cualquiera de las circunstancias anteriores se requiere dar cumplimiento a la legislación del país afectado, coordinando los detalles con las autoridades competentes respectivas.

g. El mecanismo debe ser complementario a la ayuda bilateral entre los países en el ámbito de la defensa/seguridad. Si ello se materializa, se propone que idealmente se lleve a cabo con medios diferentes a los puestos a disposición del mecanismo. Si esto sucediera, se deberá informarle de los medios puestos a disposición del país solicitante.

h. Durante su despliegue y empleo, las unidades o medios respectivos se relacionarán directamente con las autoridades del país afectado. Para los efectos de ayuda, se recomienda que los países oferentes en su despliegue tengan una capacidad mínima de 7 días de operación con

autosuficiencia. Asimismo, al término de su operación, es conveniente remitir a la Secretaría Protémpore de la CMDA un informe de experiencias y lecciones aprendidas.

i. Sin perjuicio de lo antes expresado, se estimó que es necesario que las personas y unidades que participen en una determinada tarea de apoyo a emergencias, deberán ceñirse en su actuar por la normativa internacional asumida por los países miembros de Naciones Unidas:

1. Directrices para la utilización de recursos militares y de la defensa civil extranjeros en operaciones de socorro en casos de desastre, Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA), ONU, 2007.
2. Directrices y referencias civiles militares para situaciones de emergencia complejas, Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA), ONU, 2009.

IV. CONCLUSIÓN

Para la elaboración de la propuesta, el trabajo se enfrentó mediante una metodología de investigación de análisis con un enfoque sistémico, por cuanto se visualizaron diferentes actores, organismos, requerimientos y capacidades necesarias de interactuar e integrarse entre sí, para producir respuestas que permitieran el mejoramiento de los procesos de la calidad y eficiencia de la asistencia humanitaria requerida, en un ambiente de cooperación regional, acorde a los principios, fundamentos y finalidad de la CMDA, establecidos en su Reglamento.¹⁹ El resultado de la propuesta presentada se denominó MICADEN “Mecanismo de Intercambio de Información sobre Capacidades de Apoyo a Desastres Naturales”.

Igualmente, para hacerlo efectivo, se diseñó una herramienta tecnológica informática que busca servir a los propósitos de integrar y relacionar oportuna y permanentemente a los países miembros y organizaciones afines, así como contribuir de manera eficiente a la determinación de una respuesta a las necesidades que pueda tener un país afectado.

Asimismo, se estudiaron las diversas organizaciones, tanto civiles como de defensa o seguridad, propuestas, iniciativas y relaciones de trabajo contenidas en los Acuerdos, Protocolos o Convenios existentes y que dicen relación con el apoyo para enfrentar situaciones de emergencia en el continente americano.

En general, se estimó que este sistema debería ser capaz de integrarse como parte del sistema superior de cooperación regional en materias de emergencias y desastres que acuerden los Estados miembros, como es el “Plan Interamericano para la Prevención, la Atención de los Desastres y la Coordinación de la Asistencia Humanitaria”, de reciente aprobación en la Asamblea General de la OEA, el 4 de junio de 2012. Este Plan asume e integra los mecanismos existentes sobre la materia y encarga al Departamento de Desarrollo Sostenible (DSD) de la OEA, implementar un mecanismo que, aprovechando la base de datos en línea de la Red Interamericana de Mitigación de Desastres (RIMD), apoye y materialice las intenciones declaradas en el Plan referido.

El mecanismo fue concebido para vincular a los países miembros de la CMDA en materias relacionadas con los procedimientos de apoyo de capacidades de defensa o seguridad para situaciones de emergencia y desastres que puedan afectar a las personas, medio ambiente o a la biodiversidad, en coherencia con los principios y finalidad declarada por la CMDA²⁰, que contribuye a promover el conocimiento recíproco en materias de interés común, permitiendo con ello integrar capacidades y asistir a la población civil afectada por situaciones de emergencia y desastres.

Finalmente, se hace presente que esta propuesta busca que las diferentes capacidades de asistencia humanitaria existentes e instaladas en las estructuras regionales, subregionales o nacionales, y que lideran los apoyos en situaciones de emergencia y catástrofes, se unan y aporten bajo un criterio común de asistencia humanitaria. □

Nota: En la propuesta que presentó Chile en la CMDA, el grupo de trabajo estuvo compuesto por: el Subsecretario de Defensa Óscar Izurieta, GBA (A) Jorge Robles (Dirección y Presentación), GBA (E) Guillermo del Castillo, Coronel (E) Esteban Guarda, Coronel (E) Bernardo Castro y el PAC de la FACH Marcos Catalán.

Notas

1. Artículo 2° del Reglamento de la Conferencia de Ministros de Defensa de las Américas.
2. Ibidem.
3. <http://www.un.org/es/>. Naciones Unidas, A/Res/58/114, Quincuagésimo octavo período de sesiones, 5 de febrero de 2004, bajado de internet el 26 de junio del 2012 a las 16.30 horas.
4. Véase www.reliefweb.int/rwb.nsf.
5. Naciones Unidas, Departamento de Asuntos Humanitarios, documento DHA/94/95.
6. <http://www.unisdr.org/we/inform/publications>.
7. <http://www.eird.org/esp/acerca-eird/mision-objetivos-esp.htm>.
8. www.redhum.org 07 sep 2012.
9. http://www.sica.int/busqueda/busqueda_archivo.aspx?Archivo=odoc_44921_5_14072010.pdf.
10. http://www.preventionweb.net/files/15718_112manualregionaldeprocedimientosca.pdf.
11. http://www.cdema.org/index.php?option=com_joomdoc&task=doc_download&gid=3&Itemid=210.
12. http://www.caprade.org/caprade/index.php?option=com_content&view=article&id=1.
13. http://www.caprade.org/doc_estrat/peardpa_2009%20-2015.pdf.
14. http://www.caprade.org/caprade/doc_estrat/matriz_prog_act_25.04.2005.pdf.
15. Acta final de la XXV Conferencia Naval Interamericana, Cancún, 2012.
16. Planes de Acción del CDS año 2009 – 2010 y 2012.
17. Iniciativa 2.c del Plan de Acción 2012 del CDS.
18. Propuesta: “Protocolo de Cooperación entre los Ministerios de Defensa Suramericanos para el caso de Desastres Naturales y Antrópicos de gran magnitud”, suscrito en Lima el 25 de Mayo del 2012.
19. Opcit. Reglamento de la CMDA, www.CMDA.org, bajada el 03 de julio 2012a las 1230 horas.
20. Reglamento de la Conferencia de Ministros de Defensa de las Américas, www.cdma.org, Título II artículos 1-4, bajada el 03 de julio 2012 a las 1230 horas.



El General de Aviación, Don Jorge Robles Mella, Comandante en Jefe de la Fuerza Aérea de Chile. Magister en Ciencias de la Administración Militar; Diplomado y Magister en Estudios de Seguridad y Defensa en la Academia Nacional de Estudios Políticos y Estratégicos. Anteriormente se desempeñó como Jefe del Estado Mayor General de la FACH, fue Jefe de la División de Planificación y Conducción Estratégica del Estado Mayor Conjunto. Ejerció como Profesor Militar de la Cátedra de Operaciones y Estrategia Militar, y Director de la Academia de Guerra Aérea. El General Robles es egresado de los cursos “Air Command and Staff Collage”, Base Aérea Maxwell, USAF y “Planificación de Operaciones Conjuntas”, en el Maritime Warfare Centre, Southwilk Park, Inglaterra.

América Latina como Un Socio Estratégico Futuro

Desarrollar una Nueva Relación entre Estados Unidos y América Latina

STEPHEN D. OKIN

Introducción

Una de las características determinantes de las relaciones internacionales durante las siete décadas pasadas ha sido la alianza entre Estados Unidos y Europa. A pesar del siempre cambiante entorno de amenaza global, la relación transatlántica sigue siendo un componente fundamental de la seguridad estadounidense y europea; Estados Unidos y Europa colaboran en una amplia gama de temas y desempeñan un papel central en el modelado de las reglas y normas globales que refuerzan los intereses occidentales. La amplitud, profundidad y durabilidad de la alianza son extraordinarias y se convierten en un tema digno de estudio para los actuales profesionales de política exterior. En particular, a la luz de su éxito, es lógico estudiar cómo se desarrolló la relación, por qué ha durado tanto, y si se podría formar un vínculo semejante entre Estados Unidos y otra región.

En este aspecto, es muy constructiva la aproximación anglo-americana de principios del siglo veinte, que ha catalizado la formación de una nueva relación entre Estados Unidos y Europa Occidental. Usando como marco el acercamiento, este artículo sostiene que es posible una nueva relación entre Estados Unidos y América Latina modelada a partir de la existente entre Estados Unidos y Europa. Los acontecimientos dentro del hemisferio durante la última década sugieren que Estados Unidos y América Latina pueden establecer una relación basada en más que simplemente intereses geopolíticos compartidos. Los valores comunes, la fusión de culturas y la expansión de vínculos entre los pueblos estadounidense y latinoamericano ofrecen acercarlos más. Por otro lado, el aumento del gasto de defensa entre los países latinoamericanos daría a tal relación una importancia estratégica.

Es oportuno evaluar las posibilidades futuras de las relaciones estadounidenses-latinoamericanas en vista de la cambiante política mundial y regional. La orientación de Washington hacia Asia y el foco continuo hacia el Oriente Medio amenaza dejar su política hacia América Latina en otra generación de descuido benigno. Simultáneamente, el impresionante desarrollo de América latina, junto con la desconfianza tradicional en la política estadounidense y la atracción de las potencias emergentes competidoras, le dan a la región la confianza para trazar un curso independiente. Como consecuencia, en la última década se ha producido un alejamiento entre EE.UU. y América Latina. Sin embargo, las relaciones futuras no tienen que continuar esta tendencia. Existen alternativas, y una relación modelada a partir de la alianza EE.UU.-Europa es un ejemplo. Tal cambio en las relaciones ofrece no solo recompensas importantes para ambas partes, sino que también es realísticamente posible. Los cambios que están ocurriendo en el hemisferio proporcionan una base sólida para que América Latina sea para Estados Unidos lo que Europa es hoy: un socio estratégico vital. Lo que falta es la voluntad política y el liderazgo para realizar esta visión.

La importancia del acercamiento anglo-americano

El orden internacional occidental que gobierna los asuntos globales de hoy no era inevitable. Refleja una serie de decisiones, que datan de más de un siglo, para alinear los intereses de las grandes democracias liberales. Reemplazar la hostilidad que impregnaba los asuntos transatlánticos con una cultura de confianza y admiración mutua era una tarea trascendental. Pero hacia fines del siglo diecinueve, dos acontecimientos importantes avanzaron el acercamiento, gradualmente pero sin cesar. El primero fue la distribución cambiante del poder en el sistema internacional. Gran Bretaña, por mucho tiempo la piedra angular del mantenimiento del equilibrio pacífico del poder en Europa, estaba en declive relativo.¹ Además de la tradicional rivalidad con Francia, Londres enfrentaba la competencia de potencias emergentes como Estados Unidos, Rusia y Japón. El poderoso imperio británico no podía confrontar a estos aspirantes de la condición de gran potencia, un hecho que el almirantazgo explicó a la Oficina de Relaciones Exteriores en un memorándum de 1901.

Sin ayuda, Gran Bretaña difícilmente puede esperar ser capaz de mantener en las estaciones del Caribe, el Pacífico y América del Norte, escuadrones suficientemente poderosos para dominar a los de Estados Unidos y al mismo tiempo controlar el mar en las aguas nacionales, el Mediterráneo, y los mares orientales, donde es esencial que mantenga su predominio.²

Obligada a dar prioridad a sus intereses, Londres comenzó a buscar maneras de mejorar su posición estratégica. Entre sus muchas conclusiones estaban las decisiones de Whitehall para iniciar un acercamiento con Estados Unidos y entrar en una alianza con Japón. Aunque elegidas como parte de la misma meta final — reducir las obligaciones de Londres en ultramar — las historias divergentes de estas dos políticas resaltan lo que sería el segundo evento que estimuló el acercamiento anglo-americano: el creciente reconocimiento de los lazos culturales que compartían Estados Unidos y Gran Bretaña.

Al final del siglo diecinueve, muchas élites en ambos lados del océano creían en el popular mito teutón que sostenía que la sangre aria era la única fuerza civilizadora en la historia humana. Esta sangre se había diluido en la mayoría de culturas pero se mantenía intacta y pura en el linaje anglosajón.³ Siguiendo esta línea de razonamiento, esta herencia racial común reforzó la idea de que los ingleses y estadounidenses eran simplemente miembros separados de la misma familia; y por lo tanto los dos países deberían cooperar en lugar de competir. El Primer Ministro Británico Arthur Balfour habló en nombre de sus compatriotas en 1896 cuando dijo, “La idea de guerra con Estados Unidos lleva consigo algo del horror antinatural de una guerra civil. . . Llegará la hora, debe llegar, en que alguien, algún estadista con autoridad . . . establecerá la doctrina que entre la gente de habla inglesa la guerra es imposible”.⁴ El Presidente Theodore Roosevelt reciprocó este sentimiento en una carta de 1905 a Arthur Lee, ex agregado naval y lord civil del almirantazgo. En ella dijo, “Ni siquiera deben preocuparse de la pesadilla de una posible competencia entre las dos grandes poblaciones de habla inglesa”. “Creo que es prácticamente imposible ahora, y que seguirá siendo así a medida que pasen los años. Al mantenernos listos para la posibilidad de guerra ni siquiera tomo en cuenta una guerra con Inglaterra. La considero como imposible”.⁵

Compare estas declaraciones con la suerte de la alianza anglo-japonesa, que duró 19 años antes de disolverse debido a consideraciones sobre su impacto en las relaciones anglo-americanas. Firmada originalmente como defensa contra la expansión rusa en el Lejano Oriente, hacia 1921 el tratado ya no era considerado de beneficio para el Reino Unido porque ponía a Londres en conflicto directo con la política de Washington en Asia. Una comunicación confidencial estadounidense delineaba la decisión que debía tomar Londres sobre renovar la alianza o no,

Al tomar su decisión a favor o en contra de la renovación de esta alianza, Gran Bretaña elegirá entre Japón, “intereses especiales” e imperialismo, por un lado, y Estados Unidos, la política de “puerta abierta” y la consolidación anglosajona, por el otro. Debe elegir entre una asociación temporal con una autocracia oriental, basada en el principio de “dividir y gobernar”, y la cooperación amistosa con su pariente más cercano (en raza, conceptos legales, y prácticas económicas), basada en el principio de igualdad de oportunidad comercial y consideración de los derechos de las naciones grandes y pequeñas (o débiles).⁶

Estados Unidos sería aliado estratégico de Gran Bretaña no solo porque necesite amigos a la luz del mayor número de desafíos, sino porque culturalmente no tiene sentido que sean enemigos. Tal como señala un estudioso de la era, “Por razones de geografía, raza e ideología, Estados Unidos, a pesar de su larga tradición de anglofobia, parecía más adecuado para este rol [acercamiento] que cualquier otra potencia”.⁷

De esta amistad surgió un mayor acercamiento entre EE.UU. y Europa. Durante el próximo medio siglo, un estado europeo después de otro vio el beneficio de alinearse con Estados Unidos hasta que, para el momento de la Guerra Fría, casi toda Europa Occidental era aliada estadounidense. Aunque estas lealtades fueron siempre iniciadas por intereses estratégicos, eran intereses informados y se mantenían por el reconocimiento de que Estados Unidos y Europa son esencialmente dos caras de la misma moneda cultural e ideológica. Siendo tanta gente en Estados Unidos de origen o ascendencia europea, era natural para ambos lados verse simplemente como parientes separados. Hay una razón por la que la alianza entre Estados Unidos y Europa ha sobrevivido por tanto tiempo después del colapso de la Unión Soviética. Su ascendencia compartida ha mantenido cerca a los dos lados.

América Latina como un socio estratégico futuro

Aunque no es una réplica exacta de la situación geopolítica actual, esta narrativa puede compararse a muchas de las transformaciones importantes que ocurren hoy en Estados Unidos y América Latina. La primera transformación es el desplazamiento del poder de Estados Unidos y sus aliados a otras partes del globo. El que este desplazamiento sea permanente y presagie el fin del Siglo Estadounidense o sea simplemente un momento temporal de debilidad occidental es discutible. Pero lo que es inevitable es la conclusión que por ahora, Estados Unidos está en declive relativo. Al mismo tiempo, los compromisos estadounidenses están aumentando en lugar de disminuir. Los continuos conflictos en el Oriente Medio y las presiones agresivas y revisionistas de Beijing y Moscú están estirando los recursos estadounidenses mientras que en casa se les recorta. El resultado es que se obliga a Washington a hacer más con menos, una propuesta insostenible. Por consiguiente, al igual que Gran Bretaña al final del siglo veinte, Estados Unidos podría usar alguna ayuda para mejorar su posición estratégica.

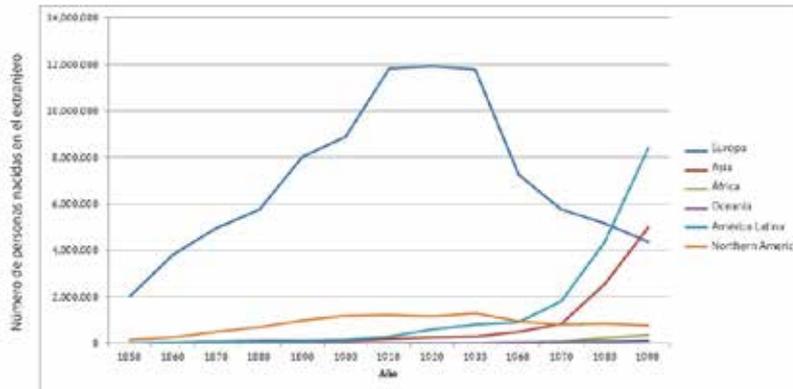


Figura 1. Cambio en el número de nacidos en el extranjero por región. (Datos extraídos de Campbell Gibson y Emily Lennon, “Region of Birth of the Foreign-Born Population: 1850 to 1930 and 1960 to 1990 (Región de nacimiento de la población nacida en el extranjero: 1850 a 1930 y 1960 a 1990)”, Oficina de Censos de los Estados Unidos, 9 de marzo de 1999, <http://www.census.gov/population/www/documentation/twps0029/tab02.html>.)

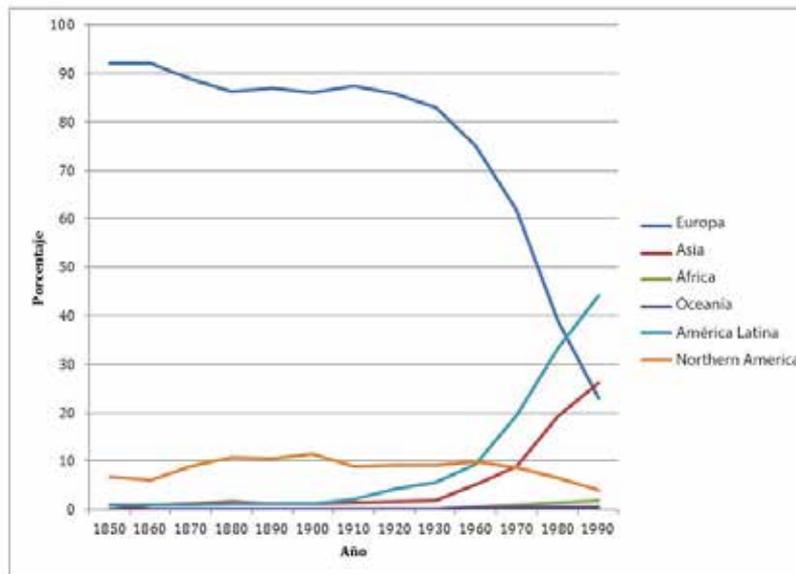


Figura 2. Cambio en el porcentaje de nacidos en el extranjero por región. (Datos extraídos de Campbell Gibson y Emily Lennon, “Region of Birth of the Foreign-Born Population: 1850 to 1930 and 1960 to 1990 (Región de nacimiento de la población nacida en el extranjero: 1850 a 1930 y 1960 a 1990)”, Oficina de Censos de los Estados Unidos, 9 de marzo de 1999, <http://www.census.gov/population/www/documentation/twps0029/tab02.html>.)

El segundo cambio importante es su cambiante demografía. Según el censo de 2010, en Estados Unidos viven más de 50 millones de hispanos, representando aproximadamente el 16 por ciento de la población y convirtiéndose en la mayor minoría de Estados Unidos.⁸ Incluso más impresionante es el crecimiento que esto representa; en 2000 solo habían 35 millones de hispanos en Estados Unidos, es decir que entre 2000 y 2010 se ha crecido 43 por ciento. Además, en 2011 nacieron más niños no blancos que blancos.⁹ Dadas estas tendencias, los datos del censo ahora predicen que en 2050 Estados Unidos tendrá el mayor número de personas de habla hispana que cualquier país del mundo.¹⁰ La magnitud de este cambio poblacional puede verse en el cambio de número y porcentaje de personas nacidas en el extranjero que vienen de América Latina en comparación a Europa (figuras 1 y 2).

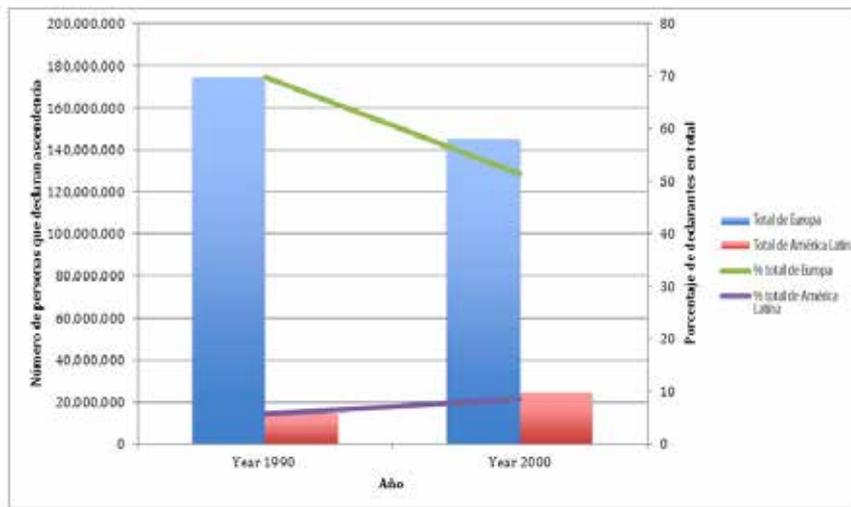


Figura 3. Cambio en el número y porcentaje de personas que declaran ascendencia europea y latinoamericana. (Datos extraídos de Angela Brittingham y G. Patricia de la Cruz, “Ancestry: 2000 (Ascendencia: 2000)”, Oficina de Censos de los Estados Unidos, junio de 2004. <http://www.census.gov/prod/2004pubs/c2kbr-35.pdf>.)

Una tendencia similar en la población total del país se revela en las respuestas de las personas que declaran una ascendencia específica en los censos de 1990 y 2000 (figura 3).

Como demuestran estas cifras, la magnitud absoluta y relativa de las poblaciones hispanas en Estados Unidos que han nacido en el país y en el extranjero está creciendo. La importancia potencial de este acontecimiento es inmensa. Aunque la sabiduría convencional sostiene que no hay ninguna forma de gobierno “Hispano” en Estados Unidos, la investigación reciente sugiere lo contrario. En 1989 la Encuesta Política Nacional de Latinos (LNPS) encontró que pocos hispanos en Estados Unidos se consideraban parte de un grupo pan-étnico. Para 2006 esto había cambiado dramáticamente; la LNPS de ese año reveló que el 87,6% de los que contestaron pensaban que pertenecían a una identidad hispana pan-étnica de forma “algo fuerte” o “muy fuerte”.¹¹ La aparición de una identidad hispana compartida, junto con el rápido crecimiento demográfico del grupo, sugiere la importancia creciente de una “captura hispana” de las políticas nacionales y extranjeras estadounidenses en el futuro cercano. Tal influencia se ampliaría a las relaciones estadounidenses-latinoamericanas. Si la ascendencia y la cultura compartidas hicieron posible la alianza estadounidense-europea, lo mismo podría ser cierto para una alianza estadou-

nidense-latinoamericana. Cada año, el pueblo estadounidense se identifica como y parece un poco más latino y un poco menos europeo. Es posible que con el tiempo, una proporción creciente de estadounidenses vea a sus contrapartes en América Latina como simplemente parientes separados.

La democratización gradual de América Latina refleja los cambios en la demografía estadounidense. Hoy, la región es la tercera área más democrática del mundo, después de América del Norte y Europa.¹² El Mapa de Libertad de 2014 de la Freedom House pone este evento en un llamativo contexto visual: América Latina, como un grupo de estados libres y parcialmente libres, se parece bastante a Europa (figura 4). Si usted cree que la composición interna de un estado afecta sus preferencias de política exterior, al continuar esta tendencia (junto con la demografía cambiante de Estados Unidos), resulta cada vez más posible que las similitudes culturales e ideológicas entre Estados Unidos y América Latina abarquen el ámbito estratégico.¹³

Este potencial para alcance estratégico hace que el reciente aumento en el gasto de defensa en América Latina sea verdaderamente importante. El surgimiento de la región como un compatriota democrático y cultural del Oeste sería un logro considerable en cualquier contexto. Pero es incluso más importante considerarlo dentro del contexto del armamentismo en la región. Dicho de otra forma, el incremento del gasto sugiere que América Latina puede pasar de ser un consumidor de seguridad a ser un proveedor de seguridad. Esto lo convierte en un socio aún más atractivo para Washington, que limitado por el presupuesto busca conciliar los fines y medios en el extranjero.



Figura 4. Mapa de libertad. (Cortesía de Freedom House, "Map of Freedom," 2014 (Mapa de libertad), <http://www.freedomhouse.org/sites/default/files/MapofFreedom2014.pdf>.)

Los números pintan un cuadro impresionante.¹⁴ En 2013 los países latinoamericanos gastaron en promedio 71 por ciento más en defensa que en 2004. Para la región como un todo, el gasto total aumentó de 49 mil millones a 79 mil millones de dólares, un aumento de 60 por ciento. En comparación, durante este período el gasto de defensa estadounidense aumentó aproximadamente 12 por ciento. Entretanto, a través del Atlántico, los miembros europeos de la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) gastaron en promedio 5 por ciento *menos* en 2013 que en 2014. El gasto total de la parte europea de la OTAN para este período declinó

6,5 por ciento de 311 mil millones a 290 mil millones de dólares. Poniendo los números lado a lado, es claro que América Latina está cerrando lentamente la brecha con Europa (figura 5). Y, aunque muchos países latinoamericanos comienzan desde un nivel bajo de gasto, para algunos este aumento de gastos ha convertido los presupuestos de defensa en verdaderamente considerables. Por ejemplo, Brasil incrementó su gasto de defensa de 24,5 mil millones de dólares en 2004 a 36 mil millones en 2013, colocándolo cerca de los 10 presupuestos de defensa más grandes del mundo.

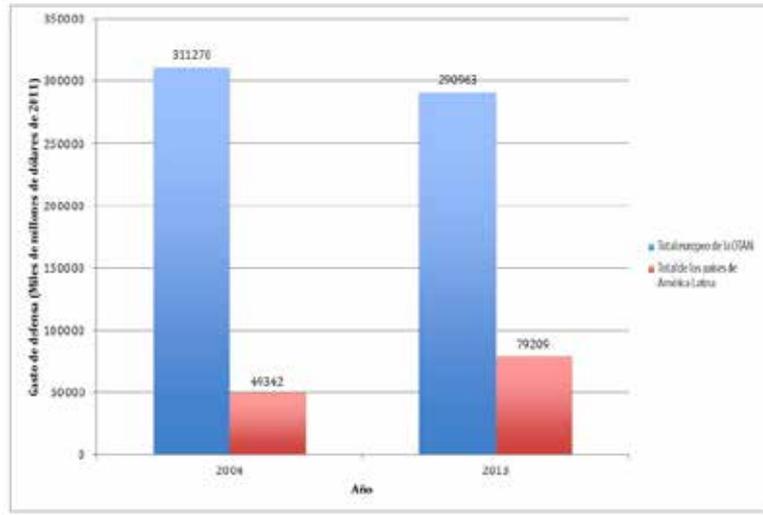


Figura 5. Gasto de defensa, 2004 y 2013. (Información del Stockholm International Peace Research Institute (SIPRI), http://www.sipri.org/research/armaments/milex/milex_database/milex_database.)

Este crecimiento del gasto ha sido sostenible. Los países latinoamericanos gastaron en promedio 1,29 por ciento de su Producto Bruto Interno (PBI) en defensa en 2013, un incremento en relación al 1,26 por ciento de 2004 (figura 6). Solo Colombia (3,4 por ciento) gasta más del 2 por ciento. Esto ofrece a los gobiernos de la región la capacidad de aumentar el gasto en el futuro sin disparar el presupuesto. Si, por ejemplo, la región fuera a igualar el gasto promedio europeo en términos del PBI de 2013 que fue de 1,46 por ciento, el gasto militar total de América Latina se aproximaría a 100 mil millones de dólares. En otras palabras, el potencial del crecimiento de la región para gasto de defensa es fuerte.

Se espera un crecimiento sostenido porque América Latina necesita fuerzas de defensa robustas. Aunque hay poca tensión entre los países de la región, muchos gobiernos aún se enfrentan a las redes criminales transnacionales que amenazan la seguridad del estado y sus ciudadanos. Adicionalmente, en varios estados, como Brasil, México y Colombia, aumenta el sentimiento de que ellos tienen un papel de liderazgo en los asuntos internacionales y quieren los medios para ejercer sus objetivos de política. Por ejemplo, Brasil ha liderado la misión de pacificación de las Naciones Unidas en Haití desde 2004, mientras que el Presidente Enrique Peña Nieto anunció este año en la Asamblea General de las Naciones Unidas su intención de desplegar fuerzas mexicanas para misiones de mantenimiento de la paz en el futuro cercano.¹⁵ Colombia, por su parte, no solo solicitó unirse a la OTAN en 2013 (la solicitud fue rechazada cortésmente) sino que también ha enviado oficiales antinarcóticos con experiencia para adiestrar unidades en Afganistán, exportando de esa manera el conocimiento aprendido en décadas de lucha contra las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC).¹⁶

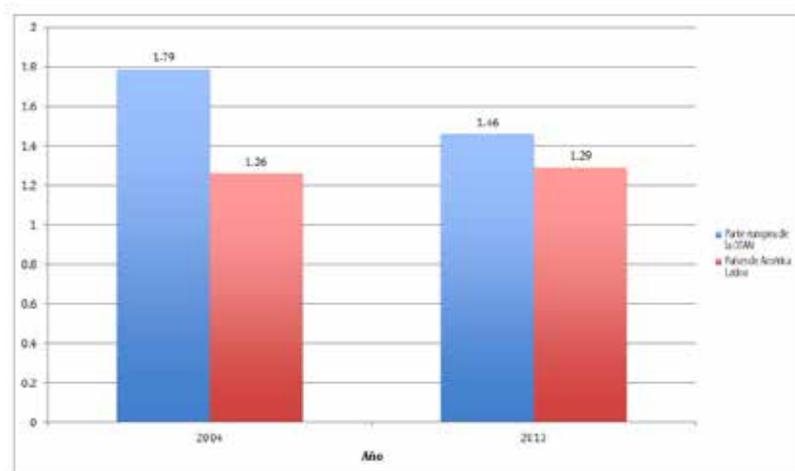


Figura 6. Gasto de defensa como % del PBI para 2004 y 2013. (Información del Stockholm International Peace Research Institute (SIPRI), http://www.sipri.org/research/armaments/milex/milex_database/milex_database.)

Estos movimientos de política muestran que América Latina no solo está cerrando la brecha con Europa en gasto, sino también en ambición. Esto no implica que las capitales latinoamericanas proyectarán unilateralmente poderío global en el corto plazo. Las condiciones materiales y políticas en el área simplemente no apoyan tales políticas (aunque eso puede cambiar con el tiempo). Pero, la creciente capacidad militar y confianza propia de muchos estados latinoamericanos sugiere una mayor voluntad y capacidad de contribuir a soluciones de seguridad multilaterales. El resultado es que la región parece ser cada vez más un socio atractivo, viable y fuerte para Estados Unidos en la continuación de su papel de proveedor de seguridad global.

Conclusión

El conocido historiador naval Philip Crowl escribió una vez que usar la historia para predecir el futuro es un recado de tontos. “El presente nunca es exactamente análogo al pasado”, escribió él, “y quienes extraigan analogías simples entre el pasado y el presente están condenados al fracaso”.¹⁷ Pero como historiador, Crowl no iba a desechar completamente la importancia de su profesión para la política moderna. La historia, dijo él, “nos ayudará a hacer las preguntas correctas para que podamos definir el problema— sea lo que sea”. En otras palabras, la historia puede ayudarnos a entender nuestra situación presente y actúa como un ejemplo contra el que podemos comparar las propuestas de política.

El acercamiento anglo-americano funciona en este modelo. Hay muchas similitudes entre las circunstancias de fines del siglo diecinueve y de hoy, pero no hay una correspondencia exacta. El Estados Unidos de hoy es mucho más fuerte respecto a sus competidores de lo que era el Reino Unido al final del siglo veinte. Por lo tanto, es mucho menos imperioso que Washington encuentre nuevos aliados estratégicos. Además, Estados Unidos ya posee una red fuerte y robusta de alianzas y está en el centro de un sistema internacional que él mismo diseñó. Transformar a América Latina en un socio estratégico fundamental significaría integrar la región en esta estructura de alianza y gobierno existente en un nivel mucho más alto de lo que es ahora. En consecuencia, Washington no solo tendría que impulsar la participación con sus contrapartes del sur, sino que también tendría que ayudar a crear un fortalecimiento similar en las relaciones entre sus aliados tradicionales en Europa y sus nuevos aliados en América Latina. Esta

combinación de menor necesidad y más dificultad para el éxito diferencia enormemente la situación con la que Londres encontró en 1900.

Sin embargo, el acercamiento anglo-americano nos obliga a reconocer que las similitudes que existen entre entonces y ahora tienen valor analítico. En particular, nos obliga a poner los cambios que ocurren en Estados Unidos y América Latina dentro de un contexto. Muy a menudo se mencionan los cambios simplemente como hechos importantes por sí mismos, pero si carecen de contexto, tienen mucho menor valor. Por ejemplo, en 2013 Brasil gastó 36 mil millones de dólares en defensa. ¿Qué significa esto? Sin una visión más amplia simplemente es otra estadística. El acercamiento anglo-americano nos proporciona una forma de construir esta imagen obligándonos a hacer algunas preguntas básicas. ¿Tiene la democratización de América Latina y su mayor gasto de defensa algún significado para el declive relativo y la demografía cambiante de Estados Unidos? ¿Sugiere la suma de estos cambios algo más potente que sus impactos individuales? Y, en su forma más simple pero profunda: ¿cuál es el futuro de las relaciones entre EE.UU. y América Latina en este mundo cambiante?

Una relación estadounidense-latinoamericana modelada a partir de la que existe entre Estados Unidos y Europa es una posible respuesta para esta pregunta. Sería engañoso sugerir que es la única solución, pero es una solución derivada de un uso informado y apropiado de la historia. Además, ofrece una lente clara y amplia estrategia a través de la cual configurar las relaciones estadounidenses-latinoamericanas en las décadas venideras —algo que ha faltado por muchos años. Por último, prescribe un papel amplio y sensible para América Latina dentro de los asuntos globales. Como socio estratégico fundamental, América Latina se convertiría en una parte importante del Oeste, obteniendo mayor acceso y control sobre el sistema internacional. A cambio, se esperaría que ayude a defender el sistema contra las potencias revisionistas y apoye la propagación de los valores occidentales en el extranjero.

A pesar de su simplicidad retórica, tal estrategia exigiría bastante tiempo y esfuerzo para establecerla. Pero esto no debe desanimar a Washington ni a sus contrapartes latinoamericanas de intentarlo. Con frecuencia el esfuerzo y la recompensa tienen una relación positiva, especialmente en política exterior. La historia, por tanto, tiene una limitación final. Ayuda a definir el problema, pero depende de nosotros poner en práctica la solución que revele. □

Notas

1. Hacia 1900 Gran Bretaña ya no era una superpotencia industrial y militar; sus mejores días eran cosa del pasado. De hecho, a fines de la década de 1870 la ventaja económica de Gran Bretaña ya se estaba evaporando. En muchas medidas industriales, Estados Unidos y Alemania estaban eclipsando rápidamente a Gran Bretaña. Por ejemplo, entre 1890 y 1907, la producción de acero de Gran Bretaña aumentó de 3,6 a 6,5 millones de toneladas. Sin embargo, durante el mismo período la producción estadounidense aumentó de 4,3 a 23,4 millones de toneladas mientras que la producción alemana aumentó de 2,2 a 11,9 millones de toneladas. Entre 1880 y 1906 tanto Estados Unidos como Alemania superaron a Gran Bretaña en la producción de arrabio. La tendencia continuó con la producción de carbón: la estadounidense igualó a la británica en 1900, y la de Alemania la igualó en 1914. La tendencia era evidente. Aunque aún era una potencia —Londres era la capital financiera del mundo, la libra esterlina seguía siendo la moneda de reserva mundial, e incluso en 1914 Gran Bretaña invirtió el doble de capital en el extranjero que cualquier otro país— en general el Reino Unido experimentaba un declive económico relativo. Aaron Friedberg señala, “Según un estimado, el crecimiento anual medio en Inglaterra entre las décadas de 1860 y 1880 fue de 2,4 por ciento. Para el período 1885–1905 esta cifra cayó a 1,9 por ciento”. Entretanto, entre 1870 y 1913, Estados Unidos creció a una tasa anual de 5 por ciento mientras que Alemania se expandió en 4,7 por ciento. El análisis de las mercancías que Gran Bretaña producía a principios de 1900 ofrece un contraste incluso más sombrío con sus rivales económicos. Según Fareed Zakaria, en 1907 Gran Bretaña fabricaba cuatro veces más bicicletas que Estados Unidos, pero Estados Unidos producía 12 veces más autos. La conclusión, observa Zakaria, es que “Habiendo encabezado la primera revolución industrial, Gran Bretaña había sido menos capaz para pasar a la segunda”. Aaron L. Friedberg, *The Weary Titan: Britain and the Experience of Relative Decline (El titán agotado: Gran Bretaña y la experiencia del declive relativo), 1895-1905* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1988), 25; y Fareed Zakaria, *The Post-American World (El mundo post-americano)* (New York: W. W. Norton, 2008), 175.

2. Friedberg, *The Weary Titan (El titán agotado)*, 171.

3. Para un desglose del mito, consulte James Bradley, *The Imperial Cruise (El crucero imperial)* (New York: Little, Brown and Company, 2009), 23–27.

4. Stephen R. Rock, *Appeasement in International Politics (Apaciguamiento en la política internacional)* (Lexington, KY: University of Kentucky Press, 2000), 32.
5. *Ibíd.*, 29-30.
6. "The Anglo-Japanese Alliance and the Future of American-British Relations (La alianza anglo-japonesa y el futuro de las relaciones estadounidenses-británicas", memorándum confidencial, 30 de marzo de 1921, en Documentos de Stanley K. Hornbeck, Caja 478, Carpeta: Escritos de la Alianza Anglo-Japonesa 1921, Hoover Institution on War, Revolution and Peace, Stanford University, California.
7. Rock, *Appeasement in International Politics (Apaciguamiento en la política internacional)*, 35.
8. Karen R. Humes, Nicholas A. Jones, y Roberto R. Ramírez, "Overview of Race and Hispanic Origin: 2010 (Panorama de raza y origen hispano: 2010)," Oficina de Censos de los Estados Unidos, marzo de 2011, <http://www.census.gov/prod/cen2010/briefs/c2010br-02.pdf>.
9. Frank Bass, "Nonwhite U.S. Births Become the Majority for First Time (Por primera vez nacen más estadounidenses no blancos)," *Bloomberg*, 17 de mayo de 2012, <http://www.bloomberg.com/news/2012-05-17/non-white-us-births-become-the-majority-for-first-time.html>.
10. Jesús Ruiz Mantilla, "Más 'Speak Spanish' que en España," *El País*, 6 de octubre de 2008, http://elpais.com/diario/2008/10/06/cultura/1223244001_850215.html.
11. Matt Barreto y Gary M. Segura, *Latino America* (New York: PublicAffairs, 2014), edición para Kindle.
12. "Democracy Index 2012 (Índice de democracia de 2012)", *The Economist*, 2013, https://portoncv.gov.cv/dhub/porton_por_global.open_file?p_doc_id=1034.
13. Los partidarios de las teorías de relaciones internacionales de segunda imagen sostienen que el factor determinante en el comportamiento de un estado es la composición interna del estado. Por lo tanto, las democracias actúan de forma diferente de las autocracias y es más probable que tengan intereses estratégicos comunes.
14. Todos los datos se han representado usando dólares estadounidenses constantes de 2011 como la moneda de medida. Stockholm International Peace Research Institute (SIPRI), "2014 Data on Global Military Expenditures (Datos sobre gastos militares globales)", http://www.sipri.org/research/armaments/milex/milex_database/milex_database. No se dispone de información de Panamá, Haití, Trinidad y Tobago, Costa Rica, ni Cuba.
15. HIS Jane's Intelligence Review, "Mexico's Plan to Send Military to UN Peacekeeping Missions Likely to Weaken Its Fight against Drug Cartels (El plan de México de enviar militares a misiones de pacificación de las Naciones Unidas posiblemente debilitará su lucha contra los carteles de la droga)", *Jane's*, 24 de septiembre de 2014, <http://www.janes.com/article/43691/mexico-s-plan-to-send-military-to-un-peacekeeping-missions-likely-to-weaken-its-fight-against-drug-cartels>.
16. Agencia France-Presse, "NATO Rules out Colombia Membership (La OTAN desestima la membresía de Colombia en la OTAN)", *Defense News*, 4 de junio de 2013, <http://www.defensenews.com/article/20130604/DEFREG02/306040013/>.
17. Philip A. Crowl, "The Strategists Short Catechism: Six Questions without Answers (El breve catecismo de los estrategas: Seis preguntas sin respuestas)", *The Harmon Memorial Lectures in Military History*, no. 20, 6 de octubre de 1977.



El señor Stephen Okin (Licenciado en Artes, Hamilton College; Maestría en Ciencias, University of the West Indies) es un estudiante graduado del programa de Estudios de Seguridad de la Universidad de Georgetown. Anteriormente enseñó inglés en Sevilla, España, y trabajó como redactor y editor en Mic.com. Escribe sobre política exterior en www.stephenokin.com, y es un apasionado de la gran estrategia estadounidense y de los asuntos latinoamericanos. En 2010, recibió una beca Fulbright para Barbados para estudiar proyectos de integración regional en el Caribe y alrededor del mundo.

Las Aeronaves a Control Remoto y la Guerra en el Dominio de las Relaciones Públicas

CAPITÁN JOSEPH O. CHAPA, USAF



El bien intencionado autor del artículo “The Killing Machines (Las Máquinas Asesinas)”, que apareció el año pasado en la revista *The Atlantic*, ofrece una descripción amplia de un ataque con misiles Hellfire lanzados desde una aeronave a control remoto (RPA por sus siglas en inglés). El protagonista del relato, un “soldado estadounidense de 19 años” que ingresó al adiestramiento militar básico de la Fuerza Aérea recién salido de la escuela secundaria, pasó a ser un miembro de tripulación de MQ-1 Predator después de su graduación. Supuestamente, en su primera misión en los controles, el “joven piloto” observó una situación de tropas en contacto en tierra. El “coronel, que observaba sobre su hombro, dijo, ‘Están acorralados. Estarán fritos si no haces algo.’”¹ La historia continúa describiendo el ataque con misiles Hellfire y su efecto psicológico en el Aerotécnico.

Para una audiencia militar sofisticada, las inconsistencias factuales de este relato son evidentes. Las RPA de la Fuerza Aérea son controladas por aerotécnicos, no por soldados. El Aerotécnico de 19 años (un rango de alistado) no puede ser un piloto de la Fuerza Aérea (un rango de oficial). Este artículo indica que durante su primera vez en los controles, este aerotécnico se encuentra en una misión de combate en el teatro. En realidad, antes de llegar a su primer escuadrón de combate tendría que haberse familiarizado con los controles durante su adiestramiento de calificación inicial. Además, cuando los coroneles hablan con los aerotécnicos sobre decisio-

nes de combate de vida o muerte, tienden a hacerlo en términos de órdenes directas en lugar de hacer sugerencias directrices. ¿Cómo puede Mark Bowden, famoso historiador y autor de libros tan bien recibidos como *Black Hawk Down*, cometer tales errores factuales? La respuesta es simple. Es muy raro disponer de información acerca de las operaciones de RPA de la Fuerza Aérea —y cuando existe, generalmente es poco confiable. Este artículo plantea que debido a que existe un vacío de información con respecto a las operaciones de los RPA estadounidenses, incluso personas bien intencionadas no pueden obtener el conocimiento adecuado para desarrollar y compartir una opinión informada sobre los asuntos de RPA más importantes. Se llama a esta carencia de información “el problema epistémico”.

Para rechazar un argumento deductivo, uno debe (a) desaprobar una o varias premisas, (b) identificar una definición ambigua, o (c) demostrar una falacia lógica en el argumento.² Muchos de los artículos, opiniones y entrevistas sobre las RPA producidos en la última década se basan en premisas falsas (opción a) o emplean una falacia lógica de analogía (opción c); por lo tanto, muchas de sus conclusiones no son válidas. Este artículo no pretende demostrar que la mayoría de los escritos sobre las RPA de la última década contienen falacias de alguna clase. Más bien, reconoce la facilidad con que gente sincera puede cometer tales errores como resultado del problema epistémico inherente en cualquier discusión sobre operaciones con RPA.

El argumento comienza afirmando que tal problema existe y sugiere que tiene tres causas. Primero, las fuerzas enemigas (aquí se hace referencia específica a al-Qaeda y el Talibán) realizan una campaña efectiva de relaciones públicas (PR por sus siglas en inglés) contra las RPA. Segundo, Estados Unidos realiza una campaña de PR poco efectiva en apoyo de las RPA. Tercero, las operaciones de RPA son necesariamente secretas por su clasificación de seguridad y las precauciones de seguridad nacional. El artículo explica el significado de estas causas y proporciona evidencia de ellas —evidencia que demostrará no solo las tres causas sino también la realidad del problema epistémico. Su conclusión indica dos maneras en que los individuos pueden mitigar el dilema y un medio por el cual el gobierno estadounidense lo puede rectificar.

Las fuerzas enemigas y las relaciones públicas

Aquí se omite el término *propaganda* porque es polémico y porque, incluso si se asume una definición aceptada universalmente, la identificación de sus ejemplificaciones resultaría difícil. Por ejemplo, una definición sostiene que “la propaganda es información sesgada diseñada para amoldar la opinión y el comportamiento del público”.³ Otra trata de eludir una connotación negativa distinguiendo la propaganda débil de la fuerte, describiendo a la primera como “la persuasión en el interés de quien envía el mensaje, basado en hechos y emociones seleccionados”.⁴ Incluso si la información cumple los criterios establecidos por estas definiciones, no necesariamente justifica la connotación negativa que a menudo implica el término *propaganda*. Aunque los gobiernos y las organizaciones terroristas pueden realizarla, el término sigue siendo de poca utilidad. El hecho que la información sea sesgada no la convierte en falsa, y el hecho de que la información pretenda amoldar la opinión y la acción del público no la convierte en deshonesto o engañosa. Este artículo se interesa en el género de la información, dentro del cual la propaganda es una especie, y por lo tanto aborda toda información —parcial e imparcial, verdadera y falsa— diseñada para amoldar la opinión y la acción del público.

PR, es entonces un mejor término porque evita la connotación potencialmente peyorativa del otro término y asocia un grupo particular de información con una organización en particular. Tal entidad con una rama, comité o campaña de PR diseña cuidadosamente su mensaje para lograr ciertas metas. Aunque puede haber superposición entre la información publicada por al-Qaeda y por una red de noticias estadounidense (por ejemplo, en relación a un ataque de RPA concreto), esa red de noticias no está *participando* en la campaña de PR de al-Qaeda. (En efecto,

si esta agencia de noticias se apoya en información publicada por ese grupo militante, la agencia de noticias podría ser una *víctima* de la campaña en lugar de un participante).

Los efectos de los esfuerzos de PR de al-Qaeda y el Talibán son notorios y de gran alcance. En una encuesta internacional independiente llevada a cabo en 2012, la gran mayoría de encuestados se oponía fuertemente a la campaña RPA de los Estados Unidos.⁵ En su artículo “A Progressive Defense of Drones (Una defensa progresiva de los drones)”, Kiel Brennan-Márquez de Yale Human Rights anota que “como liberal, estoy contra los drones esencialmente por reflejo. . . . A diferencia de la guerra tradicional, cuando la pérdida de vidas en el otro lado es presuntamente *acceptable* . . . en el caso de los ataques con drones, la pérdida de vidas en el otro lado es presuntamente *inacceptable*”⁶ (énfasis en el original). ¿Por qué estas presunciones? ¿Por qué el mundo parece estar condicionado contra las RPA? ¿Que hay en sus operaciones que las hace inherentemente antiliberales o presuntamente inaceptables? Algunas de estas respuestas aparentemente intuitivas pueden en realidad estar condicionadas, según la exposición del público a las operaciones de RPA. Tal exposición es controlada —o al menos influenciada— por campañas de PR intencionales. La siguiente discusión presenta tres modelos diferentes que explican el nivel de influencia e intencionalidad de las campañas de PR contra las RPA, ordenándolas de más benignas (que asigna un rol pasivo a la campaña de PR) a más severas (que asigna un rol activo a la campaña de PR de un enemigo).

En su evaluación ética de los asesinatos selectivos, Eric Patterson y Teresa Casale sostienen que “aunque el asesinato selectivo contemporáneo es útil para atacar a terroristas en lugares peligrosos, los medios de comunicación extranjeros como al Jazeera lo cubrirán en formas muy desfavorables para Estados Unidos”.⁷ En este sentido, las informaciones parcializadas se basan en relaciones culturales inherentes entre las agencias noticiosas involucradas y las víctimas o los defensores de los ataques de RPA. Por lo tanto, esta perspectiva de “relación cultural” no asigna ninguna intencionalidad de PR a la agencia noticiosa. Es decir, estos autores no sugieren que al Jazeera esté participando en la campaña de PR del enemigo, o de algún otro, contra las RPA. Todo reportaje parcializado se basa simplemente en la naturaleza de las cosas tal como son. Por lo que es probable que las agencias noticiosas estadounidenses sean igual de parcializadas hacia los intereses estadounidenses. Por lo tanto, tales agencias necesariamente producirán información tendenciosa sin participar intencionalmente en una campaña de PR.

Otros individuos adoptan una posición más fuerte. Con respecto a los numerosos informes sobre bajas civiles, el profesor Daniel Byman de Georgetown University afirma que “con frecuencia los números son alterados por el gobierno de Paquistán o por grupos de militantes. Después de un ataque en Paquistán, los militantes a menudo acordonan el área, retiran a sus muertos, y solo admiten reporteros locales que simpatizan con su causa o ellos mismos deciden el número de bajas. Los medios estadounidenses a menudo utilizan tales informes dudosos para dar la ilusión de haber utilizado múltiples fuentes”.⁸ Esta visión de “información controlada” es más fuerte que la de la “relación cultural” al sugerir que algunos grupos tienen una agenda de PR. Sin embargo, teóricamente estos grupos no son fuerzas enemigas sino grupos de terceros contrarios a Estados Unidos —en este caso, gobiernos extranjeros y grupos de militantes.

El profesor Audrey Kurth Cronin de Oxford University y George Mason University adopta la posición más fuerte: “Al-Qaeda utiliza los ataques que causan muertes civiles, y hasta los que no causan muertes civiles, para tildar a los estadounidenses de matones inmorales a quienes la gente ordinaria les importa menos que a al-Qaeda”. (Destaca que esa estrategia de PR es efectiva a pesar del hecho que los ataques de RPA de Estados Unidos evitan a los civiles en aproximadamente el 86 por ciento de los casos y que al-Qaeda los ataca intencionalmente.)⁹ Ésta es la visión de la “campaña de PR del enemigo” —la más verosímil de las tres— que afirma que personas inteligentes dentro de la estructura organizacional del enemigo afectan intencionalmente las corrientes de información para que los receptores pasivos (las poblaciones globales) condenen el uso de las RPA por Estados Unidos.

Algunos pueden sentirse tentados a poner en duda una campaña activa de PR de al-Qaeda o el Talibán aduciendo que tal organización descentralizada o grupo de células terroristas probablemente no tengan la capacidad estratégica para afectar la información en el grado necesario para influenciar la opinión global. Sin embargo, en vista de tales dudas, debemos recordar que el terrorismo internacional es por naturaleza un esfuerzo de PR. El Manual de Campo del Ejército de los Estados Unidos, 7-98, *Operations in a Low Intensity Conflict* (Operaciones en un conflicto de baja intensidad), advierte que los actos de violencia de una organización terrorista “atraen la atención del pueblo, el gobierno y el mundo a . . . [su] causa” y que “los medios de comunicación juegan un papel crucial en esta estrategia”.¹⁰ Megan Smith y James Igoe Walsh indican que al-Qaeda está entre esos grupos terroristas que “calculan las consecuencias de sus acciones no solo por el número de vidas perdidas o el daño económico o social causado, sino por la cantidad de atención que puedan obtener de los medios”.¹¹ En lo que se ha llamado “terrorismo propagado masivamente por los medios”, organizaciones como al-Qaeda no solo aprovechan la cobertura de sus actividades por los medios sino que también producen su propia cobertura.¹² De esta manera, al-Qaeda puede generar un mensaje e influenciarlo, controlarlo y distribuirlo para maximizar su efecto. De hecho, es tan sofisticado en este dominio que tiene una rama de PR llamada as-Sahab (“la Nube”) Media.¹³

Las operaciones de RPA son vulnerables a la maquinaria de PR de as-Sahab en dos formas. Primero, los ataques de RPA le “ofrecen a as-Sahab casos de comportamiento de Estados Unidos que se pueden presentar como crueles, brutales y caprichosos ante una audiencia masiva, legitimando más las posiciones políticas de al-Qaeda”.¹⁴ Segundo, as-Sahab puede atacar la naturaleza de la guerra RPA sin hacer referencia a ataques concretos. De hecho, ha publicado “numerosas declaraciones públicas afirmando que Estados Unidos explota su ventaja injusta en tecnología y que el uso de drones desarmados es un acto cobarde”.¹⁵

Al igual que as-Sahab, el Talibán puede afectar la opinión pública respecto al uso de las armas a control remoto, aunque quizás no con el mismo nivel de complejidad. El público objetivo que es particularmente vulnerable a tal influencia incluye las poblaciones locales de Afganistán y el noroeste de Paquistán. En el pasado, a falta de comentarios del gobierno estadounidense sobre supuestos ataques de RPA, el Talibán ha aprovechado al máximo el silencio, convenciendo a la población local que los efectos de ataques insurgentes en realidad habían sido causados por la coalición. Han sido tan convincentes que en 2009, el Talibán pudo convencer a los residentes de la Ciudad de Kandahar que una explosión causada por una bomba Talibán años antes era realmente el resultado de un ataque aéreo estadounidense.¹⁶

Además de las directivas verticalistas de PR del enemigo, la interconectividad digital y los medios sociales han permitido orquestar esfuerzos de PR a nivel de gestión intermedia. Zachary Adam Chesser, un estadounidense de 20 años de edad, adquirió notoriedad entre los yihadistas cuando publicó una guía práctica para derrotar a Estados Unidos en el dominio de PR. Instó a sus adeptos a “publicar estadísticas de cuántos civiles musulmanes han sido asesinados por los estadounidenses, usando los estimados creíbles más elevados. . . . Si un estadounidense hace algo incorrecto, enfatícenlo. . . [y] si Estados Unidos hace algo que se pueda percibir como un éxito en su guerra contra al-Qaeda, sepúltenlo”.¹⁷ Al-Qaeda y el Talibán han reconocido y aprovechado el dominio de PR para lograr superioridad de información y subsecuentemente han puesto a muchas personas contra las operaciones de RPA —dentro y fuera de Estados Unidos. Hasta aquí hemos aprendido que el enemigo realiza una activa campaña de PR y que una de sus prioridades más importantes es mancillar la opinión mundial sobre las RPA —quizás las armas más capaces contra ese adversario.¹⁸

La respuesta de Estados Unidos

Estados Unidos ha enfrentado la efectividad de las PR del enemigo con sus propias fallas de PR. Los malentendidos sobre las operaciones de RPA han sido generalizados y siguen proliferando. Tomemos por ejemplo el “problema del videojuego”. Bowden dice que matar desde 3.000 millas de distancia es “como un videojuego; es como en *Call of Duty*”.¹⁹ El profesor Brennan-Márquez afirma que el “atontamiento que resulta de usar máquinas en lugar de soldados para realizar el trabajo sucio” produce “la imagen espantosa de un operador de drones de 18 años de edad que básicamente maneja videojuegos desde la seguridad que le proporciona un búnker en Nevada”.²⁰ Además, el subtítulo de un artículo de Michael Brooks, un periodista de ciencias y PhD en física cuántica, en el *New Statesman* dice, ¿Puedes manejar un videojuego? Entonces puedes volar un dron”.²¹

Este argumento del videojuego emplea una falacia lógica denominada “una falla en reconocer las distinciones” por D. A. Carson y una “analogía defectuosa” por Norman Geisler y Ronald Brooks.²² Este método de refutar un argumento refleja la opción C (arriba), demostrando que la conclusión no se desprende de las premisas. Tal analogía defectuosa es resultado de asumir que cuando dos cosas son similares en una forma serán similares en otra forma.²³ Los defensores de la hipótesis del videojuego afirman que volar una RPA es *como* manejar un videojuego —y puede que tengan razón. Pero el hecho que los dos sean similares en una forma no quiere decir que sean similares en todas las formas.

El peyorativo del videojuego es retórico por naturaleza, y su connotación negativa es evidente: los pilotos de RPA deben encontrar tan poca correspondencia entre sus actividades y la realidad como los jugadores de video. Los pilotos no deben tomar su trabajo seriamente, tal como las personas que manejan videojuegos no son serias, y miran al hecho de matar gente de la misma forma que los jugadores de video perciben el hecho de matar personas creadas en una computadora. De esta manera, existe una distancia necesariamente cognoscitiva y emocional, y también un desapego desinteresado, de la muerte que causan los pilotos —o lo que los interesados quisieran que creamos.

Expresado en estos términos, la hipótesis del videojuego obviamente resulta inadecuada —y lo es. No obstante, es suficientemente generalizada como para merecer atención. Primero, debemos descubrir elementos similares entre los videojuegos y las RPA. Aunque los defensores de la hipótesis deberían hacer esto ellos mismos, consideremos otra posibilidad. El piloto de RPA, al igual que quien usa videojuegos, se sienta en una sala oscura con aire acondicionado y varios monitores de video, un juego de auriculares y un micrófono, sin estar expuestos a las presiones fisiológicas del vuelo tripulado. Si estos son, en efecto, los elementos que comparten las dos actividades, surgen dos respuestas a la hipótesis del videojuego. La primera implica identificar la falacia y afirmar el hecho de que la existencia de elementos similares no implica la semejanza de todos los elementos. Sin embargo, esto podría resultar una respuesta débil ya que aunque demuestra que los elementos importantes (disociación con la realidad, etc.) no son *necesariamente* similares, no demuestra que son *distintos*.

Una segunda respuesta, más fuerte, involucra identificar otra actividad que se asemeje al videojuego en la misma forma que lo hace la RPA pero que al mismo tiempo sea distinta con respecto a los aspectos importantes (disociación de la realidad, etc.). Vienen a colación dos ejemplos evidentes. El primero es un controlador de aproximación por radar en un aeropuerto de mucho tráfico, como Logan International en Boston. Este individuo se sienta en un cuarto oscuro, mira varios monitores de video, y lleva puesto un juego de auriculares y un micrófono, sin exposición a las presiones fisiológicas del vuelo. Sin embargo, puede controlar varios aviones, cada uno de los cuales lleva cientos de personas en condiciones meteorológicas de navegación con instrumentos (es decir, los aviones están en un medioambiente climático y dependen de instrumentos, ayudas de navegación y las instrucciones del controlador). En este caso, el meca-

nismo y la estética del trabajo del controlador son notablemente parecidos a los del jugador de video y del piloto de RPA, sin embargo el controlador no enfrenta la crítica del “videojuego” en la prensa popular ni en la literatura especializada. Además, se podría argumentar que si el controlador separara su actividad de la realidad, los resultados serían incluso más catastróficos que aquellos que ocurrirían si el piloto de RPA hiciera lo mismo. Por un lado, los dos misiles Hellfire de 100 libras del MQ-1 le dan al piloto poder destructivo limitado.²⁴ Por otro lado, si el controlador pone en una misma ruta a dos aviones Boeing 737 (un avión relativamente pequeño en Boston Logan), más de 250 personas enfrentarían una alta probabilidad de muerte. Ningún ataque de RPA ha generado tantas pérdidas de vidas.

El comandante del componente aéreo de la fuerza combinada (CFACC), que tiene el control operativo de las misiones de RPA en el área de responsabilidad, ofrece un ejemplo contrario adicional.²⁵ Ese oficial general también se sienta en una sala oscura con aire acondicionado y muchos monitores de video. Nuevamente, demostrando una capacidad destructiva mucho mayor que la del piloto de RPA, este oficial es responsable de numerosas misiones, objetivos y activos aéreos. ¿Están los defensores de la hipótesis del videojuego preparados para acusar al CFACC de separar esta actividad de la realidad? Si es así, entonces se deberían haber publicado tantos artículos sobre los peligros de la arquitectura de comando y control del Departamento de Defensa como advertencias contra sistemas de armas semejantes a videojuegos.

El problema del videojuego ofrece el mejor ejemplo de una falla de PR que el gobierno estadounidense podría rectificar con una mejor campaña de PR. La gente piensa que controlar el vuelo de una RPA es como manejar un videojuego, en parte, debido a su exposición limitada a las operaciones de esa plataforma. Después de todo, solo ven el aparato parecido al videojuego de una sala oscura, monitores de video, un juego de auriculares y un micrófono —pero ninguna fisiología de vuelo (véanse las propagandas televisivas propias de la Fuerza Aérea).²⁶ No debería causar sorpresa que extienda la analogía entre las RPA y los videojuegos más allá de su alcance legítimo. Sin embargo, este problema no es el único que encara la campaña de PR estadounidense.

Muchas otras afirmaciones falsas sobre la capacidad de las RPA de Estados Unidos pueden reducirse a dudas sobre discriminación. La tradición de guerra justa y, de hecho, la propia ley del conflicto armado de Estados Unidos requiere que éste (y cualquier beligerante, en el caso de una guerra justa) discrimine entre combatientes y no combatientes.²⁷ El profesor Brennan-Márquez sostiene que “la muerte, venida de los cielos, no es precisa”.²⁸ El grupo de apoyo Comité Contra la Guerra afirma que “la distancia física entre el dron y el que dispara hace inevitable la falta de precisión”.²⁹ El científico político Michael Gross sugiere que en un conflicto con un actor no estado, tal como al-Qaeda, los militares (incluyendo las fuerzas armadas estadounidenses) casi con seguridad asumirán que los individuos en ropa civil son combatientes hasta que se demuestre lo contrario.³⁰

La falla de Estados Unidos en revelar información sobre el uso de las RPA ha dado lugar a una importante consecuencia adicional. Como en el caso de las armas nucleares, Estados Unidos fue de los primeros en obtener esta clase de capacidad remota.³¹ Dicho eso, el Dr. Micah Zenko, un miembro del Consejo de Relaciones Exteriores, señala correctamente que “durante la próxima década, el casi monopolio estadounidense en ataques con drones se deteriorará a medida que más países desarrollen y perfeccionen esta capacidad”.³² Así como Estados Unidos estuvo en posición de moldear el estándar global de las prácticas con armas nucleares, igualmente puede establecer normas internacionales para el uso aceptable de armas remotas.³³ A pesar de la falta de revelación información vital para esta causa, el gobierno estadounidense ha reconocido la proliferación inevitable de las armas a control remoto. Según la administración Obama, “Si queremos que otras naciones usen responsablemente estas tecnologías, nosotros debemos usarlas responsablemente”.³⁴ Sin embargo, debido al grueso velo que cubre el programa RPA, la comunidad internacional no puede determinar el grado de responsabilidad de Estados Unidos. Las

revelaciones recomendadas en este artículo no solo permitirían sino que alentarían la discusión internacional sobre el uso aceptable de las armas a control remoto —una discusión que algunos podrían considerar imperativa.³⁵

El gobierno estadounidense podría resolver todos estos asuntos haciendo dos revelaciones importantes, ninguna de las cuales violaría los requisitos de seguridad nacional. Primero, podría difundir las capacidades no confidenciales de los sistemas de armas RPA.³⁶ Las afirmaciones de que los ataques de RPA son por naturaleza indiscriminados son falsas. Aunque condicionados por una campaña efectiva de PR de al-Qaeda para creer lo contrario, las personas que han realizado la investigación han determinado que éste es el caso. Como observa Avery Plaw, un científico político de la Universidad de Massachusetts, “El programa de drones se compara favorablemente con operaciones similares y de forma más general con el conflicto armado contemporáneo”.³⁷ El Comité Internacional de la Cruz Roja encontró que durante los conflictos armados del siglo veinte, murieron 10 civiles por cada combatiente.³⁸ Debido a que los números varían mucho, es imposible determinar una tasa exacta de bajas civiles para ataques con RPA. No obstante, es ciertamente menos de 0,5 civiles por cada combatiente y puede ser tan baja como 0,08 (20 a 125 veces mejor que el estándar histórico establecido en los conflictos del siglo veinte).³⁹

Segundo, Estados Unidos podría difundir elementos de sus propias reglas internas de combate para distinguir entre civiles y combatientes enemigos.⁴⁰ En enero de 2012, los líderes de la Fuerza Internacional de Asistencia de Seguridad de Afganistán (ISAF) se reunieron a fin de discutir métodos para eliminar las bajas civiles en Afganistán. El Teniente General Adrian Bradshaw, subcomandante de la ISAF en el momento, dijo a los asistentes que “eliminar las bajas civiles afganas es una prioridad alta” y es incluso una “obligación moral”.⁴¹ Respondiendo a la suposición anterior del profesor Gross, la prioridad de la ISAF sugiere que los militares estadounidenses presumen el estado *civil* hasta que se demuestre lo contrario, y no al revés. Más revelaciones como esta, no de detalles sino de prioridades y prácticas generales, ayudarían a asegurar a la población mundial que Estados Unidos toma seriamente el requisito de discriminación de la tradición de la guerra justa.

Clasificación y secreto

Tal como la profesora Rosa Brooks observa correctamente, el uso de las RPA por Estados Unidos se realiza en el secretismo.⁴² Esto es cierto, como sugiere ella, no solo en el caso de los asesinatos selectivos sino también en las operaciones de apoyo aéreo próximo en Afganistán. Este artículo distingue la deficiente campaña de PR de los problemas de clasificación porque el requisito de ganar la guerra de PR no sustituye al de mantener el material confidencial fuera del alcance de las manos del enemigo, y por consiguiente, fuera del alcance de las manos del público.

La forma correcta de ver el problema epistémico en este contexto exige reconocer dos constantes y una variable. La campaña de PR del enemigo se parece a una constante en que está fuera del control del gobierno estadounidense. Después de todo, en el dominio de las PR, como en todos los demás, el enemigo obtiene un voto. Se debería considerar también la clasificación (confidencialidad) como una constante. Existen razones para clasificar información y para ganar en el dominio de PR, pero esas razones son independientes entre sí. No se puede esperar que los motivos de una campaña de PR efectiva pesen más que los de la clasificación; en consecuencia, no se debería esperar que cambie la forma en que los militares estadounidenses determinan la clasificación por el bien de una campaña de PR efectiva. Por lo tanto, en el contexto de tal esfuerzo, se debe considerar que la clasificación es una constante. La variable que Estados Unidos no controla en el dominio de PR es su propia campaña de PR, tratada en la sección anterior.

Conclusión: El Camino a Seguir

El individuo no puede resolver el problema epistémico. Sin embargo, uno puede hacer dos movimientos de interpretación importantes al leer y escribir sobre las operaciones de RPA. Primero, se debe reconocer que el problema existe e interpretar adecuadamente la información.

Mientras el gobierno estadounidense mantenga silencio sobre su programa de RPA, los lectores responsables deben reconocer que están recibiendo solo un lado de una historia necesariamente polarizada. Una vez que los lectores se den cuenta de que un enemigo con una máquina de PR sofisticada y bien manejada a su disposición está dedicado a una guerra de información, usando los medios como un instrumento, verán estos informes con cautela en lugar de dogmáticamente. Ésa es la naturaleza del problema epistémico. Con la sola lectura de los informes noticiosos, no podemos saber exactamente lo que ha pasado en la cabina del piloto o en tierra en un ataque de RPA en particular. Entonces, ¿qué podemos saber? Después que nos demos cuenta del problema epistémico, nuestra interpretación de los datos disponibles debe concentrarse en los asuntos importantes más que en los triviales.

El problema epistémico puede dar lugar a información insuficiente para determinar si las RPA son más o menos discriminativas que las plataformas tripuladas tradicionales —pero esto es un asunto trivial. Un asunto importante es si la tecnología de RPA cambia la naturaleza de la discriminación. La evidencia sugiere que no. El problema epistémico puede producir malentendidos acerca de cómo el volar una RPA es como manejar un videojuego —pero esto es un asunto trivial. Un asunto importante es si el aparato digital constituye una condición suficiente para la separación entre actividad y realidad. Incluso un caso de trastorno por estrés postraumático en un miembro del grupo de control de la RPA indicaría que no lo es.⁴³ El que un único grupo de control de RPA cometa un error en una única misión de RPA es (solo por comparación) un asunto trivial. Un asunto importante es si los sistemas de armas RPA en cuestión proveen un medio para que el grupo de control distinga de forma confiable entre amigos y enemigos.

Una segunda responsabilidad a la luz del problema epistémico es externa al argumento anterior aunque no obstante necesaria. Quienquiera que hable o escriba sobre estos asuntos tiene la obligación de aclarar a la audiencia con precisión el tipo de RPA, la clase de misión, la sigla de tres letras de la agencia de gobierno, o el área de responsabilidad en discusión. Por ejemplo, algunos sostienen que las RPA no son éticas porque su uso no representa riesgo.⁴⁴ Aunque algunas veces el riesgo en efecto está presente (por ejemplo, cuando las RPA realizan misiones de apoyo aéreo próximo, el enemigo puede imponer un riesgo enorme en las fuerzas de tierra). Estos argumentos, por consiguiente, no distinguen entre conflictos (como Afganistán) que utilizan las RPA para proteger a las tropas de tierra y conflictos teóricos que utilizarían *solo* RPA para buscar objetivos militares.⁴⁵ Del mismo modo, algunos han alegado que el uso de las RPA hace que la decisión de ir a la guerra sea muy fácil, nuevamente en base a la ausencia de riesgo.⁴⁶ Este argumento también supone una guerra con solo RPAs (la decisión de ir a la guerra y usar las RPA para apoyar a las tropas de tierra aún tendrá un costo alto). Las conclusiones resultantes pueden ser válidas para algunos eventos futuros, pero los teóricos pecan al aplicarlas a las operaciones de las RPA en Afganistán. La distinción adecuada entre diferentes usos de las RPA limitará la confusión y atenuará el problema epistémico.

El gobierno estadounidense puede dar un paso importante para la solución del problema epistémico —y tal acción institucional sería mucho más eficaz que la de los individuos. Tal como se mencionó anteriormente, el gobierno estadounidense, designando al Departamento de la Fuerza Aérea como la agencia directriz, debería realizar una activa campaña internacional de PR en la que se difunda información real, resaltando la capacidad discriminatoria de los sistemas de armas RPA así como las salvaguardas internas (como las reglas de combate) contra la selección de objetivos al azar. Hasta este punto, el mundo solo ha escuchado un lado de una discusión bilateral y, como era de esperarse, ha sucumbido a ella. Las personas inteligentes y bien intencio-

nadas deberían tener la oportunidad de escuchar ambos lados para que puedan desarrollar una opinión informada.

No todo se ha perdido. Existe un problema epistémico, pero se puede comenzar un diálogo serio. La mayor conciencia del problema deberá influenciar los pensamientos y las acciones de los individuos. Además, uno no debería someterse a una tecnocracia omnipresente, confiando en que quienes conocen los secretos deben estar bien enterados y que, por consiguiente, el individuo no necesita saber nada de ello. Por el contrario, en la medida que se pueda salvaguardar la seguridad nacional, este artículo sostiene que el gobierno federal no solo debería revelar sino *difundir* gran parte de su programa RPA que aún se mantiene en secreto. La batalla por los corazones y las mentes con respecto a las RPA se está luchando en el dominio de las PR. Actualmente, el enemigo está ganando. ■

Notas

1. Mark Bowden, “The Killing Machines: How to Think about Drones (Las máquinas asesinas: Cómo pensar en los drones”, *Atlantic*, 14 de agosto de 2013, <http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2013/09/the-killing-machines-how-to-think-about-drones/309434/>. El juego de las aeronaves no tripuladas continúa. La Fuerza Aérea de los Estados Unidos utiliza el término *aeronaves a control remoto (ACR)* mientras que los otros servicios utilizan *sistemas aéreos no tripulados (UAS)*. Usualmente las fuentes no militares los llaman *drone*. Cada término se refiere al mismo grupo de sistemas. Algo más importante, este artículo se refiere a sistemas armados (en particular, el MQ-1 y el MQ-9 de la Fuerza Aérea) operados por personal militar ubicado en el territorio continental de los Estados Unidos. Este artículo conserva los términos tal como aparecen en los textos citados.

2. Peter Kreeft, *Socratic Logic: A Logic Text Using Socratic Method, Platonic Questions, and Aristotelian Principles (Lógica socrática: Un texto lógico que utiliza el método socrático, preguntas platónicas y principios aristotélicos)*, ed. 3.1 (South Bend, IN: St. Augustine’s Press, 2010), 26.

3. “What Is Propaganda? (¿Qué es propaganda?)”, Museo Conmemorativo del Holocausto de los Estados Unidos, consultado el 7 de diciembre de 2013, <http://www.ushmm.org/propaganda/resources/>.

4. Johanna Fawkesa y Kevin Moloney, “Does the European Union (EU) Need a Propaganda Watchdog like the US Institute of Propaganda Analysis to Strengthen Its Democratic Civil Society and Free Markets? (¿Necesita la Unión Europea (UE) un organismo protector como el Instituto Estadounidense de Análisis de Propaganda para fortalecer a la sociedad civil democrática y los mercados libres?)”, *Public Relations Review* 34, edición 3 (septiembre de 2008): 209.

5. Sin embargo, la encuesta utilizó el término *drone*. Audrey Kurth Cronin, “Why Drones Fail: When Tactics Drive Strategy (Por qué fallan los drones: Cuando las tácticas controlan la estrategia)”, *Foreign Affairs* 92, no. 4 (Julio/Agosto de 2013): 49.

6. Kiel Brennan-Márquez, “A Progressive Defense of Drones (Una defensa progresiva de los drones)”, *Salon*, 24 de mayo de 2013, http://www.salon.com/2013/05/24/a_progressive_defense_of_drones/.

7. Eric Patterson y Teresa Casale, “Targeting Terror: The Ethical and Practical Implications of Targeted Killing (Atacando el terror: Las consecuencias éticas y prácticas del asesinato selectivo)”, *International Journal of Intelligence and Counterintelligence* 18, no. 4 (21 de agosto de 2005): 647.

8. Daniel Byman, “Why Drones Work: The Case for Washington’s Weapon of Choice (Por qué son efectivos los drones: El caso para el arma preferida de Washington)”, *Foreign Affairs* 92, no. 4 (Julio/Agosto de 2013): 37.

9. Cronin, “Why Drones Fail (Por qué fallan los drones)”, 47.

10. Manual de Campo 7-98, *Operations in a Low-Intensity Conflict* (Operaciones en un conflicto de baja intensidad), 19 de octubre de 1992, 3-1, [http://www.bits.de/NRANEU/others/amd-us-archive/fm7-98\(92\).pdf](http://www.bits.de/NRANEU/others/amd-us-archive/fm7-98(92).pdf).

11. Megan Smith y James Igoe Walsh, “Do Drone Strikes Degrade Al Qaeda? Evidence from Propaganda Output (¿Merman los ataques con drones la capacidad de al-Qaeda? Evidencia de la producción de propaganda)”, *Terrorism and Political Violence* 25, no. 2 (10 de enero de 2013): 314, <http://www.jamesigoewalsh.com/tpv.pdf>.

12. *Ibíd.*

13. *Ibíd.*

14. *Ibíd.*, 316.

15. *Ibíd.*

16. Sarah Holewinski, “Do Less Harm: Protecting and Compensating Civilians in War (Causar menos daño: Proteger y compensar a los civiles en la guerra)”, *Foreign Affairs* 92, no. 1 (Enero/Febrero de 2013): 17.

17. Jarret Brachman, “Watching the Watchers: Al Qaeda’s Bold New Strategy Is All about Using Our Own Words and Actions against Us. And It’s Working (Vigilando a los vigilantes: La audaz nueva estrategia de al-Qaeda es precisamente utilizar nuestras propias palabras contra nosotros. Y está funcionando)”, *Foreign Policy*, 12 de octubre de 2010, http://www.foreignpolicy.com/articles/2010/10/11/watching_the_watchers. Estas citas provienen del parafraseo de Brachman y no necesariamente son las palabras exactas de Chesser.

18. Andrew Callam, "Drone Wars: Armed Unmanned Aerial Vehicles (Guerras con drones: Vehículos aéreos no tripulados armados)", *International Affairs Review* 18, no. 3 (Invierno de 2010), <http://www.iar-gwu.org/node/144>.
19. Bowden, "Killing Machines (Máquinas asesinas)".
20. Brennan-Márquez, "Progressive Defense of Drones (Defensa progresiva de los drones)".
21. Michael Brooks, "Eyes in the Sky: Can You Play a Video Game? Then You Can Fly a Drone (Ojos en el cielo: ¿Puedes manejar un videojuego? Entonces puedes volar un dron)", *New Statesman* 141, edición 5110 (18 de junio de 2012): 27-29.
22. D. A. Carson, *Exegetical Fallacies* (Falacias explicativas), segunda edición (Grand Rapids, MI: Baker Academic, 1996), 92; y Norman L. Geisler y Ronald M. Brooks, *Come, Let Us Reason: An Introduction to Logical Thinking* (Razonemos: Una introducción al pensamiento lógico) (Grand Rapids, MI: Baker Books, 2004), 109.
23. Kreeft, *Socratic Logic* (Lógica socrática), 102.
24. "MQ-1B Predator", hoja informativa, Fuerza Aérea de los Estados Unidos, 20 de julio de 2010, <http://www.af.mil/AboutUs/FactSheets/Display/tabid/224/Article/104469/mq-1b-predator.aspx>; y "AGM-114R Multi-Purpose HELLFIRE II: Effective against 21st Century Threats (AGM-114R Multifunción HELLFIRE II: Efectivo contra las amenazas del siglo 21)", Lockheed Martin, 2011, 2, <http://www.lockheedmartin.com/content/dam/lockheed/data/mfc/pc/hellfire-ii-missile/mfc-hellfire-ii-pc.pdf>.
25. O del director del centro de operaciones aéreas combinadas a quien se delega la autoridad de selección de objetivos. Cambiar este ejemplo teórico a un comandante del componente aéreo de la fuerza combinada no afectaría su aplicación a mi argumento. Véase la Publicación Conjunta 3-30, *Command and Control of Joint Air Operations* (Comando y control de operaciones aéreas conjuntas), 10 de febrero de 2014, E-1, http://www.dtic.mil/doctrine/new_pubs/jp3_30.pdf; y Centro de Desarrollo de Doctrina y Educación Curtis E. LeMay, "Annex 3-0, Operations and Planning (Anexo 3-0, Operaciones y planeamiento)", 9 de noviembre de 2012, 2n2, <https://doctrine.af.mil/download.jsp?filename=3-0-Annex-OPERATIONS-PLANNING.pdf>.
26. "Remotely Piloted Aircraft (Aeronaves a control remoto)" Videos & More, Fuerza Aérea de los Estados Unidos, consultado en 3 de julio de 2014, <http://www.airforce.com/games-and-extras/videos/?cat=12&slug=rpa&catName=AF%20in%20Action#>.
27. Brian Orend, "War (Guerra)", en *Stanford Encyclopedia of Philosophy*, editor Edward N. Zalta (Stanford, CA: Laboratorio de Investigación Metafísica, Centro para el Estudio de Idiomas e Información, otoño de 2008), <http://plato.stanford.edu/archives/fall2008/entries/war/>; y Centro y Escuela Legal del Fiscal Militar General del Ejército, *Law of Armed Conflict Deskbook* (Manual de la ley del conflicto armado) (Charlottesville, VA: Centro y Escuela Legal del Fiscal Militar General del Ejército de los Estados Unidos, Departamento Legal Internacional y de Operaciones, 2013), 13, http://www.loc.gov/rr/frd/Military_Law/pdf/LOAC-Deskbook-2013.pdf.
28. Brennan-Márquez, "Progressive Defense of Drones (Defensa progresiva de los drones)".
29. Harrison Schmidt, Jennie Eisert, y Meredith Aby, "Stop Drone Warfare! (¡Hay que parar la guerra con drones!)," Anti-War Committee, 20 de junio de 2012, <http://antiwarcommittee.org/2012/06/20/stop-drone-warfare/>.
30. Michael L. Gross, "Assassination and Targeted Killing: Law Enforcement, Execution or Self Defence? (Asesinatos y asesinatos selectivos: ¿Aplicación de la ley, ejecución o defensa propia?)" *Journal of Applied Philosophy* 23, no. 3 (agosto de 2006): 329.
31. "A la fecha, se cree que solo Estados Unidos, Israel y el Reino Unido han utilizado drones armados". Sarah Kreps y Micah Zenko, "The Next Drone Wars: Preparing for Proliferation (Las próximas guerras con drones: Prepararse para la proliferación)", *Foreign Affairs* 93, no. 2 (Marzo/Abril de 2014), <http://www.foreignaffairs.com/articles/140746/sarah-kreps-and-micah-zenko/the-next-drone-wars>.
32. Micah Zenko, *Reforming U.S. Drone Strike Policies* (Reforma de las políticas estadounidenses de ataques con drones), Informe Especial del Consejo no. 65 (New York: Consejo de Relaciones Exteriores, Centro para la Acción Preventiva, enero de 2013), 4.
33. Kreps y Zenko "Next Drone Wars (Las próximas guerras con drones)".
34. Zenko, *Reforming U.S. Drone Strike Policies* (Reforma de las políticas estadounidenses de ataques con drones), 5.
35. Kreps y Zenko "Next Drone Wars (Las próximas guerras con drones)".
36. Hago la distinción aquí entre los términos *desclasificar* y *difundir*. La información no clasificada o no confidencial está disponible pero el gobierno estadounidense no necesariamente la difunde activamente. No estoy proponiendo la desclasificación de información sino simplemente que se difunda a los recipientes pasivos la información que ya está disponible para los que la buscan activamente.
37. Scott Shane, "The Moral Case for Drones (El caso moral para los drones)", *New York Times*, 14 de julio de 2012, http://www.nytimes.com/2012/07/15/sunday-review/the-moral-case-for-drones.html?_r=0.
38. Rosa Brooks, "What's Not Wrong with Drones: The Wildly Overblown Case against Remote-Controlled War (Lo que no está equivocado con los drones: El caso tremendamente exagerado contra la guerra a control remoto)", *Foreign Policy*, 5 de septiembre de 2012, http://www.foreignpolicy.com/articles/2012/09/05/whats_not_wrong_with_drones#sthash.eCd2QZzj.dpbs.
39. *Ibid.*
40. Brennan-Márquez, "Progressive Defense of Drones (Defensa progresiva de los drones)".

41. Teniente Coronel David Olson, “ISAF Conducts Aviation Civilian Casualty Conference (ISAF realiza conferencia sobre las bajas civiles de la aviación)”, Fuerza Internacional de Asistencia de Seguridad de Afganistán, 19 de enero de 2012, <http://www.isaf.nato.int/article/news/isaf-conducts-aviation-civilian-casualty-conference.html>.

42. Rosa Brooks, “The War Professor: Can Obama Finally Make the Legal Case for His War on Terror? (El profesor de la guerra: ¿Puede Obama finalmente presentar el argumento legal para su guerra contra el terror?)”, *Foreign Policy*, 23 de mayo de 2013, http://www.foreignpolicy.com/articles/2013/05/22/the_war_professor#sthash.3OQBfgms.dpbs.

43. Este argumento pende en la presunción de que los videojuegos no producen casos de trastorno por estrés post-traumático —una presunción que estoy dispuesto a dejar pasar.

44. Paul W. Kahn, “The Paradox of Riskless Warfare (La paradoja de la guerra sin riesgos)”, *Philosophy and Public Policy Quarterly* 22, no. 3 (Verano de 2002): 2–8, http://digitalcommons.law.yale.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1325&context=fss_papers; y Suzy Killmister, “Remote Weaponry: The Ethical Implications (Armas a control remoto: Las implicaciones éticas)”, *Journal of Applied Philosophy* 25, no. 2 (mayo de 2008): 121–33.

45. Alguien podría responder que los ataques de ACR reportados en Yemen, Paquistán y Somalia son representativos de este caso (un conflicto con solo ACR). Si estos ataques se llevan a cabo siguiendo la Autorización para el Uso de la Fuerza Militar, autorizada por el Congreso en 2001, en términos legales éstos son contra al-Qaeda y sus afiliados y por lo tanto se basan en la defensa de personas estadounidenses en el país y en el extranjero. Véase Brooks, “War Professor (El Profesor de Guerra)”.

46. John Kaag y Sarah Kreps llaman a esto el riesgo moral. Véase su artículo “The Moral Hazard of Drones (El riesgo moral de los drones)”, *New York Times*, 22 de julio de 2012, <http://opinionator.blogs.nytimes.com/2012/07/22/the-moral-hazard-of-drones/>. Véase un argumento similar formulado como “The Real Problem with Asymmetry (El problema real con la asimetría)”, en Jai C. Galliot, “Uninhabited Aerial Vehicles and the Asymmetry Objection: A Response to Strawser (Vehículos aéreos no tripulados y la objeción de la asimetría: Una respuesta a Strawser)”, *Journal of Military Ethics* 11, no. 1 (enero de 2012): 62.



El Capitán Joseph O. Chapa, USAF, (BA, Boston University; MA, Liberty Baptist Theological Seminary), se encuentra en una asignación en el Instituto de Tecnología de la Fuerza Aérea/Instituciones Civiles (AFIT/CI) estudiando para obtener un grado en Filosofía en el Boston College. Ha prestado servicio en tres escuadrones de MQ-1B, incluyendo la unidad de adiestramiento de vuelo de MQ-1B, como instructor, oficial ejecutivo, y jefe de armas y tácticas. Cuando obtenga este grado, el Capitán Chapa enseñará filosofía en la Academia de la Fuerza Aérea. Es un graduado distinguido de la Escuela de Oficiales de Escuadrón.

El Perú, el Narcoterrorismo, y una Década de Lecciones Aprendidas

CORONEL LUIS A. GONZÁLEZ BUTTGENBACH, FUERZA AÉREA DEL PERÚ



Eran las 5:30 pm del 02 de setiembre del 2009, el día estaba nublado y con una ligera llovizna cuando dos patrullas de nuestro ejército fueron atacadas por delincuentes narcoterroristas, producto del ataque fueron gravemente heridos tres miembros de una patrulla, por lo que solicitaron se envíe un helicóptero para evacuarlos. Frente a esta realidad y consciente de la importancia de su misión, fueron enviados dos helicópteros de nuestra Fuerza Aérea.

El riesgo era alto, las tripulaciones lo sabían, porque los reportes de inteligencia confirmaban la presencia de narcoterroristas cerca al punto de extracción, pero el personal de rescate debía acudir ante el pedido de ayuda de los compañeros que tenían que ser evacuados. Cuando la tripulación se encontraba sobrevolando el punto conocido como Sinaycocha, y se podía observar al personal del Ejército en tierra, uno de los helicópteros procedió a aterrizar, en esas circunstancias es cobardemente atacado por los delincuentes terroristas que se encontraban escondidos en las inmediaciones.

Producto del ataque los dos pilotos son heridos de muerte, y la aeronave sin control se precipita a tierra, hasta esa fecha ninguna aeronave de la Fuerza Aérea había sido derribada por narcoterroristas, se pensaba que estos elementos no tenían las armas ni los conocimientos como para poder derribar una aeronave. El golpe fue duro para las tripulaciones, y si bien para eso nos entrenamos, nadie está preparado para esa primera vez, en ese momento comprendimos realmente que la posibilidad de morir estaba presente.

Una vez más estábamos subestimando la capacidad de reorganización de estos grupos terroristas, pues una década antes habían sido casi desaparecidos. Este ataque fue un punto de quiebre, tanto en la parte militar como para la población en general, se empezó nuevamente a observar con más cuidado a estos grupos. El ataque sirvió para mirar las estadísticas de los últimos 10 años de manera más reflexiva, y tomar algunas medidas, tanto en el accionar de las Fuerzas Armadas como determinadas acciones que se tomaron en el más alto nivel de gobierno, a fin de

contrarrestar al avance de estos grupos terroristas, que nuevamente empezaban a crear problemas para el normal desarrollo del país.

Como producto de las experiencias de la última década, pudimos observar que desde la creación de la zona de seguridad y desarrollo de los Valles de los Ríos Apurímac, Ene y Mantaro (Vraem) en el 2007, las tripulaciones de helicópteros de nuestras Fuerzas Armadas y Policía Nacional cumplieron diversas misiones como; Apoyo de fuego, inserciones, extracciones, traslado de personal, apoyo logístico, operaciones search and rescue (SAR), operaciones combat search and rescue (CSAR), entre otras. Producto de estos operativos, nuestras tripulaciones han sido atacadas en 58 ocasiones¹, y el resultado de ello es 8 tripulantes fallecidos, 76 heridos y dos aeronaves derribadas.

Estas estadísticas, nos hicieron reflexionar acerca del papel que juegan los medios aéreos (aviones y helicópteros) en este tipo de enfrentamientos de guerra no convencional, asimismo, cómo debíamos adaptar nuestras estrategias y tácticas para un escenario nuevo y cada vez más complejo.

Fue en estas circunstancias, que se empezó a realizar algunos cambios en nuestro accionar. Primero, pudimos comprobar que dadas las características propias del terreno donde operábamos, con una selva de gran vegetación que empieza a alturas cercanas a los 500 metros sobre el nivel del mar y se proyecta a alturas cercanas a los 5,000 metros, bajo estas características propias de nuestra geografía, llevar a cabo operaciones militares se volvía cada vez más complicado e incrementaba el riesgo exponencialmente.

Un estratega y teórico militar como el maestro Sun Tzu, nos trasmite a través del libro el Arte de la Guerra, la importancia de conocer el terreno, el relieve, la vegetación, las distancias, Sun Tzu resalta que el conocimiento en estas materias será determinante para cualquier ejército si desea enfrentar con éxito a un adversario, también menciona, la importancia de conocer el clima o las condiciones meteorológicas existentes en el teatro de operaciones. Hay personas que subestiman o menosprecian estas recomendaciones, piensan que el tiempo transcurrido desde que fueron propuestas, más de dos mil quinientos años y los adelantos tecnológicos de la época te permitirán omitirlas o no darles su real importancia durante el planeamiento, sin embargo para aquellos que hemos tenido la oportunidad de realizar operaciones militares en geografías extremas u hostiles, podemos reconocer y validar la vigencia de estas enseñanzas.

Sun Tsu dice; *“Los generales que conocen las variables posibles para aprovecharse del terreno saben cómo manejar las fuerzas, conocerán las rutas que no deben usarse, los ejércitos que no han de ser atacados, las ciudades que no deben ser rodeadas, y terrenos sobre los que no se debe combatir”*

Cambios en la Estrategia

Tomando en cuenta estas reflexiones, se decidió hacer algunas variaciones en las estrategias aplicadas hasta ese momento; Primero, empezamos con la calificación de nuestras tripulaciones en operaciones con lentes de visión nocturna “Night Vision Goggle” (NVG por sus siglas en inglés). Actualmente, el 70% de nuestras operaciones de alto riesgo son efectuadas con visores nocturnos, reduciendo en los últimos años el porcentaje de ataques a nuestras aeronaves.

Segundo, se adquirieron aeronaves que tuvieran por lo menos 3 puertas de acceso o salidas (puertas laterales a ambos lados y puerta o rampa posterior). Con la compra de estas aeronaves, se redujo el tiempo de exposición durante las inserciones o extracciones, pasamos de estar en tierra, un tiempo de dos minutos con veinte segundos aproximadamente (2’20”) a 40 segundos, ya que un mayor número de salidas permitía dejar a las patrullas y pertrechos más rápidamente.

Si tenemos en consideración que casi todos los ataques se produjeron cuando los helicópteros aterrizaban o se encontraban en vuelo estacionario (hover), el hecho que hoy se hagan las inserciones y extracciones de manera más rápida, reduciendo el tiempo de exposición contribuyen con la seguridad del personal.

Tercero, debemos mencionar la práctica y el empleo de técnicas especiales “Special Purpose Insertion/Extraction” (SPIE por sus siglas en inglés) para la Inserción y Extracción como el “Descenso Rápido” (FAST ROPE), y la Técnica de Extracción en Suspensión “Helicopter Rope Suspension Training” (HRST por sus siglas en inglés), que han contribuido a reducir los tiempos de exposición, y facilitar la inserción o extracción de personal militar, sobre todo en zonas donde casi era imposible que los helicópteros aterricen para recogerlos y dejarlos durante las operaciones.

Cuarto, las armas utilizadas por las aeronaves para el cumplimiento de sus misiones, deben ser adecuadamente seleccionadas, teniendo en consideración que cuando se utilizan armas que se lanzan desde un medio aéreo, el cual se desplaza a una gran altura y velocidad, la precisión del disparo siempre estará supeditada a consideraciones técnicas y de operación. No es lo mismo, realizar un ataque con un francotirador para eliminar a un enemigo potencial, utilizando un solo disparo, el cual permitirá dañar un objetivo específico, que el empleo de armas mucho más potentes donde la probabilidad de daños colaterales siempre será más elevada.

La experiencia nos muestra, que estos narcoterroristas también aprenden, y cambian su modo de operar, hoy saben que la sociedad y el pueblo en general los rechaza, sus ideas se quedaron en el tiempo, el pueblo peruano no quiere lo que ellos representan, los peruanos quieren estabilidad, educación, salud, progreso y bienestar. Por ello, los narcoterroristas buscan otros mecanismos para crear malestar² y discordia entre la población con el Gobierno y sus Fuerzas Armadas. La estrategia que hoy usan los terroristas es el infiltrarse en las zonas urbanas y rurales, para utilizar a la población como escudo, buscan que los ejércitos regulares o fuerzas del orden cometan errores, para ser aprovechados; De esta manera buscan desprestigiar a las Fuerzas Armadas³, una muestra de ello es lo publicado en algunos blogspot, donde textualmente se decía: “Militares bombardean población civil en el VRAEM”⁴, enfrentándolos con la población o con la opinión internacional.⁵

El avance tecnológico permite una cobertura permanente de estos enfrentamientos por parte de los medios de comunicación, lo cual es usado por estos malos elementos o grupos narcoterroristas para realizar la denuncia inmediata de cualquier falla o error cometido de manera involuntaria durante las operaciones, haciéndolas ver como una violación contra los derechos humanos, por lo que deberá tenerse más cuidado durante el planeamiento de las operaciones.

Como ejemplo podemos mencionar lo ocurrido el 17 de octubre en la localidad de Mazán-garo, durante una operación de nuestras Fuerzas Armadas contra una columna narcoterrorista, en este operativo se produjo un lamentable accidente donde murió una persona y resultaron heridas 4 más, sin embargo inicialmente esta noticia se difundió al día siguiente en varios medios de información local,⁶ enfocándolo como un exceso y descuido premeditado,⁷ sin tomar en cuenta lo difícil de las operaciones en dicha zona, y sin considerar que el operativo se realizó de noche, ya que en ese momento se producía el ataque a nuestras tropas lo que incrementaba el grado de dificultad de la misión.

Lecciones Aprendidas

Años de enfrentamientos con los narcoterroristas me permiten transmitirles algunas recomendaciones importantes:

Primera recomendación: Una de las fallas más comunes, es confundir u olvidar que estamos enfrentando un escenario de guerra no convencional, y pensar, planear y actuar como si fuera una guerra convencional. Debemos considerar que es difícil que un militar entrenado durante muchos años para enfrentar un escenario de guerra clásico, el tener que cambiar paradigmas, y buscar nuevas estrategias y tácticas muchas veces con escasa información.

Segunda recomendación: Existe una forma de empleo del arma aérea cuando enfrenta un escenario de guerra no convencional en zonas rurales o poco pobladas, y otra diferente y claramente definida, cuando el escenario es una zona urbana o dentro de las ciudades.

Por ello diremos, que para atacar a un enemigo cuya estrategia es acercarse a los poblados de zonas rurales, lo que debemos tener claramente identificada es la posición y ubicación del enemigo, mejorar la precisión del ataque; y utilizar armas con un menor poder destructivo para afectar un área más reducida.

Desde hace algunos años se fabrican las bombas guiadas (conocidas también como inteligentes), con la intención de reducir los márgenes de error, estas permiten mejorar la precisión del ataque; sin embargo estas bombas solo reducen la probabilidad de daños colaterales, más no los eliminan, otro factor a tener en cuenta, es mientras más sofisticada o precisa sea la bomba y/o el arma utilizada por la tecnología que lleva, mayor será su costo, por ello no será muy rentable desde el punto de vista económico-militar, lanzar indiscriminadamente bombas guiadas. Por lo tanto, estas armas son más efectivas en guerras convencionales y en la guerra no convencional donde no es fácil conocer la ubicación exacta del enemigo, su uso será restringido a blancos de alto valor militar o estratégico.

Tercera recomendación: El uso de las armas aéreas en escenarios de guerra no convencional en zonas rurales o poco pobladas, áreas en las que existe una cantidad reducida de estructuras creadas por la mano del hombre donde se desarrollan algunas actividades agropecuarias, agrícolas, forestales, extractivas y en las que existen menos de 400 personas por kilómetro cuadrado, solo deberán realizarse misiones de reconocimiento, inteligencia, patrullaje, evacuaciones, inserciones/extracciones. Asimismo, su uso para misiones de bombardeo o ataque, deberá ser limitado y adecuadamente planeado, puesto que la posibilidad de daños colaterales siempre será elevada.

A pesar que la población de un área rural no es tan densa como en las zonas urbanas, lo sensible que es para la población el tema de las víctimas civiles es algo que no debe dejar de tomarse en cuenta, de considerarse necesario a pesar de todo utilizar el arma aérea en misiones de ataque o bombardeo en estas áreas, la autorización para su uso deberá venir de los más altos niveles de decisión, a fin que la responsabilidad de las consecuencias de esta operación sean conocidas y asumidas desde el más alto nivel estratégico.

Cuarta recomendación: Diremos que el uso de las armas aéreas en escenarios de guerra no convencional en zonas urbanas o dentro de las ciudades, áreas donde existen una gran densidad de población por kilómetro cuadrado, con muchas construcciones, viviendas, comercio, en las que se desarrollan actividades económicas diferenciadas, y donde existe una gran población de mujeres y niños, en estas áreas deberá limitarse a misiones de reconocimiento, inteligencia, patrullaje y evacuaciones, las misiones de ataque o bombardeo deberán ser excluidas, por la altísima probabilidad de ocasionar daños colaterales.

Debemos mencionar que hasta el día de hoy, a pesar de los adelantos tecnológicos alcanzados, es muy difícil hacer un ataque de precisión que no dañe a la población que pudiera estar cerca de la zona de ataque o las instalaciones civiles próximas a la zona de enfrentamiento, esto se complica porque los delincuentes terroristas buscan justamente utilizar a la población como escudos, protegiéndose así de un posible ataque, todo esto deberá tomarse en cuenta cuando se realiza un planeamiento con medios aéreos.

Solo en los casos que haya evidencia contundente respecto a que desde un lugar específico de una ciudad se producen ataques que afectan otras áreas con población civil, un Estado puede atacar a aquellos que cometieron el acto de perfidia, termino con que se conoce a aquellos que usan áreas civiles con fines militares, como esconder armamento y/o escudarse dentro de las ciudades; pero el ataque tiene que ser proporcional y el daño colateral reducido al mínimo posible.

Quinta recomendación: El planeamiento es una de las partes fundamentales de las operaciones, sin embargo en ocasiones los encargados de la dirección, aquellos que tienen que dar las

directivas a nivel estratégico para la ejecución de las operaciones, bajan al nivel táctico, y quieren participar del planeamiento a este nivel, no solo para observar sino sugerir las tácticas que deben realizarse o utilizarse, ocasionando que los elementos operativos no puedan transmitir ni aportar nada, ya que se ven opacados por las recomendaciones del jefe; de esta manera es poco el aporte que los operativos o ejecutantes pueden hacer.

Muchos deben recordar frases como: ¡Cuando yo realizaba estas operaciones!, ¡En mi época lo hacíamos así!, o ¡No quieran saber más que yo!, estas son solo algunas de esas frases muy conocidas por todos nosotros, sin embargo es un hecho que la tecnología avanza rápidamente, la situación de hoy nunca será igual a la de ayer por diversos factores, como meteorológicos, operativos, geográficos, tecnológicos, políticos, legales, etc. Por ese motivo aquel que tiene la misión de dirigir las operaciones en el más alto nivel (estratégico), deberá aprender a delegar, algo que parece sencillo, pero que es difícil en la práctica. Se deberá aprender a confiar en sus subordinados, dejarlos planear, dejarlos coordinar entre ellos los detalles y la estrategia al nivel táctico, esto traerá mejores resultados, pues son ellos los que conocen y dominan mejor la situación a ese nivel.

Sexta recomendación: Hay ocasiones en que un ejército regular, al no ver resultados positivos durante sus enfrentamientos con enemigos que usan tácticas de guerra no convencional, ven crecer su frustración que se refleja en planificar y realizar operaciones con un alto grado de riesgo, tanto para sus propias fuerzas como para la población civil que pudiera estar comprometida con las operaciones por su cercanía al teatro de operaciones, si estas acciones son apoyadas por el más alto nivel estratégico, tarde o temprano tendrán que asumir los costos que estas acciones militares ocasionen, ya que la atmosfera negativa que se producirá a consecuencia del mínimo error no contribuirá en la solución del conflicto, más bien lo acentuará con consecuencias impredecibles.

Séptima recomendación: El uso adecuado de los sistemas de inteligencia, será determinante para combatir estos grupos terroristas, si bien podríamos pensar que el trabajo de los sistemas de inteligencia es lento en ocasiones, así como poco productivo en algunos escenarios, esa forma de pensar es un error, está demostrado que la inteligencia será determinante en este tipo de guerra no convencional, las Fuerzas Armadas deberán valerse de todos los medios que le permitan tener una inteligencia eficiente.

No puedo dejar de mencionar algo muy importante sobre la doctrina, y es, que esta se basa en cuatro grandes pilares; El primero de ellos la historia, de donde los estudiosos militares sacan lecciones de guerras pasadas, el segundo las experiencias propias, en nuestro caso años de enfrentamiento con la subversión en diferentes escenarios del país, nos permiten tener información valiosa que debe utilizarse adecuadamente, el tercer pilar es la experiencia de países amigos; podemos mencionar el caso colombiano, con escenarios similares y años de enfrentamiento contra las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), sus experiencias deberán ser estudiadas a fin de sacarles el máximo provecho, asimismo las experiencias de países amigos como los Estados Unidos, quien colabora con nuestras Fuerzas Armadas con su experiencia en numerosos conflictos en diversas zonas del mundo, todo ello contribuye en gran manera con el éxito alcanzado en nuestras operaciones durante los últimos años, el cuarto pilar la tecnología, la cual evoluciona permanentemente, por lo que debemos conocerla y utilizarla en beneficio de nuestras operaciones.

También debo mencionar que junto con los cambios en las estrategias realizadas por nuestras Fuerzas Armadas, también hubieron cambios por el lado del gobierno y el poder político, quienes le dieron un mayor énfasis al desarrollo de esta zona convulsionada, se priorizaron los programas sociales, el sistema vial, con la construcción de carreteras de penetración que faciliten el traslado de los productos que ahí se producen dándoles mayor valor, también se priorizo los sistemas de salud, con la construcción de postas médicas, se le dio una mayor importancia a la educación con la construcción de nuevos colegios y un aumento en la remuneración de los

maestros que trabajan en esta zona, todas estas medidas en su conjunto han contribuido para derrotar una vez más a estos terroristas o narcoterroristas, debemos mencionar que estos grupos de malos elementos todavía operan en la zona, pero sus acciones hoy son muy reducidas, por los duros golpes que han recibido durante sus enfrentamientos con las fuerzas del orden. □

La historia y las experiencias de las últimas guerras o conflictos, han demostrado que el arma aérea adecuadamente empleada, ha sido, es y será irremplazable durante enfrentamientos del tipo de guerra no convencional o contra el terrorismo, eso es algo que no debemos olvidar.

Notas

1. Centro de Control de aeronaves del Componente Aéreo.
2. El Comercio, “Pobladores denuncian “falsos bombardeos” en el VRAE”, 04 de junio del 2012, <http://elcomercio.pe/politica/gobierno/fuerzas-armadas-denuncian-falsos-escenarios-fingir-bombardeos-vrae-noticia-1423853>.
3. Info Region, “Defensoría del Pueblo viajó al VRAE para investigar presuntas violaciones contra los DDHH”, 03 octubre 2008, <http://www.inforegion.pe/sociedad/8390/defensoria-del-pueblo-viajo-al-vrae-para-investigar-presuntas-violaciones-contra-los-ddhh/>.
4. Dazibao Rojo Blog, <http://dazibaorojo08.blogspot.com/2012/04/peru-militares-bombardean-poblacion.html>.
5. CNN, “Confirmando Fuerzas Armadas Bombardeo Población Civil en el VRAE”, abril 18, 2012, <http://ireport.cnn.com/docs/DOC-778010>.
6. La Republica.pe, “Nos lanzaron bombas”, afirma poblador tras operativo militar, 18 de octubre 2013, <http://www.larepublica.pe/18-10-2013/nos-lanzaron-bombas-afirma-poblador-tras-operativo-militar>.
7. Colectivo Dignidad, “Masacre al Pueblo en el VRAEM”, octubre 20, 2013, <https://colectivodignidad.wordpress.com/2013/10/20/masacre-al-pueblo-en-el-vrae-nos-lanzaron-bombas-cuenta-poblador-tras-operativo-militar/>.



El Coronel Luis Alberto González Buttgenbach, Fuerza Aérea del Perú, (Magíster en Gobernabilidad, Universidad San Martín de Porras), se desempeña como piloto e instructor de helicópteros en vuelos con Lentes de Visión Nocturna (NVG por sus siglas en inglés) y como catedrático de la Escuela Superior de Guerra Aérea. Es autor de varios artículos de temas militares y diversos y en el 2009 recibió la Condecoración ARI por Esfuerzo Intelectual. Como piloto con más de 6,000 horas de vuelo ha participado en las operaciones del VRAEM desde el año 2007. Por su valiosa participación en el conflicto del Alto Cenepa recibió la Condecoración Capitán Quiñones por Acción Distinguida y en 2011 le fue otorgada la Condecoración ARI por Acción Distinguida por el rescate de una patrulla que se encontraba emboscada. Igualmente en 2012, recibió la Condecoración ARI por el rescate de la tripulación del helicóptero FAP- 640 derribado en Sinaycocha.

Transtorno por Estrés Postraumático (PTSD)

Lucha de la Batalla Interior*

DRA. CARLA SIZER, PhD

DR. CLAUDE TOLAND, PhD

No hay ningún caso de una nación que se beneficie de una guerra prolongada.

—Sun Tzu
El Arte de la Guerra

Una noche de julio de 2007, en Sparta, Minnesota, Noah Pierce apuntó una pistola a su cabeza y tiró del disparador. Noah era un veterano del Ejército de 23 años de edad que había servido dos períodos en Irak. A Noah se le había diagnosticado con trastorno por estrés postraumático (PTSD por sus siglas en Inglés) como resultado de sus múltiples períodos de servicio en Irak. Mientras se encontraba allí, Noah participó directamente en la muerte de varios combatientes enemigos en los asaltos casa por casa. Lamentablemente, Noah también mató accidentalmente a una niña cuando ésta entró corriendo en el camino delante de su Bradley. Presenció la muerte de amigos que perecieron en combate y en ataques con bombas en la carretera. Una mañana de julio de 2007, un amigo de Noah lo encontró desplomado sobre el timón con una nota suicida indicando los horrores con los que había vivido.¹ Desgraciadamente, la historia de Noah no es única ni poco común en 2010. La tasa de suicidios al momento de esta publicación ha sobrepasado la tasa máxima del Ejército estadounidense establecida en 2008, y continúa subiendo. Hay escaso desacuerdo en que muchos, si no la mayoría, de los que eligieron suicidarse padecían del PTSD. La evidencia sugiere que ha llegado el momento de enfrentar formalmente el PTSD desde una perspectiva política amplia.

Información de referencia

Las fuerzas armadas de los Estados Unidos han desplegado tropas en casi 130 países, donde realizan una amplia gama de misiones. Algunos despliegues estadounidenses son resultado de compromisos que datan de la era de la Guerra Fría y han existido por más de 50 años, mientras que otros son resultado directo de la participación en Irak y Afganistán. Las fuentes de información sugieren que más de 1,7 millones de miembros militares han sido desplegados en apoyo de la Operación Libertad de Irak (OIF) y la Operación Libertad Duradera (OEF) desde 2001 —de los cuales 500.000 han sido desplegados más de una vez y 330.000 han sufrido heridas graves en combate. El resultado: cientos de miles de miembros del servicio están en riesgo de sufrir de PTSD, depresión, y lesiones traumáticas del cerebro (TBI).² Según el Departamento de Asuntos de Veteranos, aproximadamente 1 millón 800 mil soldados estadounidenses han quedado mutilados a causa de heridas que penetran la cabeza, y cientos de miles más pueden haber sufrido TBI leves como resultado de las ondas explosivas de los dispositivos explosivos improvisados (IED).³ Nadie cuestiona el impacto que las heridas físicas como amputaciones, quemaduras y esquirolas pueden tener en un miembro del servicio. Sin embargo, lo que menos se entiende hasta ahora es cómo el dolor persistente de largo plazo puede inhabilitar a los individuos que sufren de he-

*Publicado anteriormente en el libro de AU Press *Attitudes Aren't Free*, febrero 2010

ridas de combate invisibles –y no hay ninguna herida más profunda que afecte a los militares actuales que el PTSD.

¿Qué es el PTSD?

El PTSD es un trauma emocional que puede tener efectos negativos debilitantes de largo plazo, que no siempre son visibles. El PTSD generalmente se desarrolla después de la exposición a un evento traumático frente a daño físico grave o amenazas, y se manifiesta como depresión severa o ansiedad generalizada. Esta aflicción relacionada con el combate no es nueva para los militares. En efecto, las experiencias psicológicas de la guerra probablemente han sido un problema desde que la guerra misma existe.

Aunque el PTSD ha existido por siglos, a menudo ha sido pasado por alto y malinterpretado. Durante el siglo 19, de forma regular se diagnosticaba a los soldados con “agotamiento” después de la batalla. A los soldados agobiados por la guerra comúnmente se les enviaba a retaguardia por corto tiempo para devolverlos al frente poco después. En 1876, un diagnóstico común para los soldados de la Guerra Civil era “trastorno cardíaco”. Los síntomas incluían respuestas sobresaltadas, hipervigilancia, y arritmias cardíacas. Durante la Primera Guerra Mundial, la fatiga mental se hizo conocida como el “síndrome del esfuerzo” o “neurosis”, y posteriormente, durante la Segunda Guerra Mundial, como “fatiga de combate”. Todos estos términos describen a los veteranos militares que exhibían síntomas de estrés y ansiedad como resultado del trauma de combate. A pesar de la terminología cambiante, los efectos eran los mismos. En 1980, el PTSD se convirtió en un diagnóstico formalizado después que los expertos determinaron que generalmente los desórdenes de ansiedad se desencadenaban ante la exposición a eventos traumáticos.⁴

La leyenda de dos Generales Patton

Acorde con las actitudes documentadas en el siglo 19, el controvertido general estadounidense de la Segunda Guerra Mundial, General George S. Patton Jr., adoptó un tipo de actitud de “ponerse por encima de la situación” y se le atribuye haber abofeteado a algunos soldados por lo que él consideraba exageración de enfermedades en los hospitales de campaña estadounidenses. Irónicamente, el director actual de personal del Estado Mayor Conjunto en el Pentágono es el General de Brigada Gary S. Patton (ninguna relación al héroe de la Segunda Guerra Mundial). Admitió públicamente en 2009 que sufría de PTSD como resultado de su experiencia de combate en Irak y que desde entonces ha buscado asesoramiento por trauma emocional. Aunque estos dos generales tienen el mismo apellido, sus perspectivas sobre lo que ahora sabemos que es PTSD no podrían ser más diferentes. El último General Patton ha surgido como un ejemplo para aquellos que sufren de PTSD hablando públicamente sobre sus propias batallas con el estrés y cómo le ha ayudado el asesoramiento a combatir el PTSD. Al eliminar algo del estigma asociado con la búsqueda de ayuda profesional, espera influenciar las percepciones contemporáneas del PTSD como una batalla que se lucha interiormente mucho después del cese de hostilidades de combate. En vista del estigma tradicional asociado con los que buscan asistencia de salud mental, los miembros del servicio tienden a ser muy reacios a buscar tratamiento. Un estudio de 2005 del Centro Nacional para el PTSD informó que aproximadamente el 40 por ciento de los miembros del servicio que sufren de PTSD señaló un interés en recibir tratamiento.⁵ No obstante, muchos creen que declarar el mal podría poner sus carreras en riesgo. Entre los que buscan tratamiento, muchos lo hacen pagando sus gastos para mantener la privacidad. Sin embargo, la mayor preocupación es por los que renuncian por completo al tratamiento.

Una perspectiva moderna del PTSD

El gran número de heridas producidas como resultado de los conflictos actuales ha puesto al PTSD en el primer plano del debate de los expertos militares. Un estudio de RAND Corporation encontró que existe una enorme brecha entre entender las necesidades mentales de los veteranos desplegados y la necesidad de centrarse en el PTSD como un problema importante.⁶ No obstante, sigue siendo incierta la medida real en que se detectan y tratan adecuadamente los problemas mentales. Es necesario realizar más exámenes detallados de salud mental para todos los veteranos heridos en el campo de batalla.⁷

Desafortunadamente, el PTSD se perfila como la herida distintiva para muchos miembros del servicio militar estadounidense desplegados en Irak y Afganistán desde 2001. Los hallazgos preliminares sugieren que el PTSD estará presente cuando menos en el 18 por ciento de los que sirven en Irak y el 11 por ciento de los que sirven en Afganistán. El gran aumento de suicidios entre el personal militar puede vincularse directamente a un militar estresado, tenso y agotado. Los números sin precedentes de redespliegues en Irak y Afganistán solo exacerban el estrés que sufren los soldados. El asesinato de cinco soldados por uno de sus compañeros en mayo de 2009 sirve para ilustrar el estrago mental que las guerras actuales está causando en nuestras tropas.⁸ La investigación indica que entre 550 y 650 veteranos cometen suicidio cada mes como resultado directo del PTSD. Desafortunadamente, sus nombres no son considerados parte de las más de 5,100 muertes militares de la guerra, que aumenta con cada mes que pasa.⁹ Ni se incluirán los desórdenes psicológicos causados por las guerras en Irak y Afganistán como parte de los 50.000 heridas de combate graves infligidas hasta el momento.¹⁰

Recientemente, el Departamento de Defensa (DOD) y la Administración de Veteranos (VA) han sido puestos bajo la lupa del congreso y el público en relación a su capacidad para tratar con el PTSD. Bajo la regulación actual, los veteranos deben demostrar una conexión de servicio según la cual “entraron en combate con el enemigo” a fin de que la VA cubra el cuidado relacionado con el PTSD y les proporcione beneficios. Las reglas de la VA generalmente requieren la presentación de una condecoración por acción de combate, registros de la unidad u otra documentación para demostrar que el veterano participó en combate con el enemigo. En un reclamo de PTSD, los veteranos deben mostrar evidencia verosímil de otras personas que indique que han sufrido estrés relacionado con el combate, como por ejemplo la verificación por testigos. Desafortunadamente, el estándar de prueba de la VA para lo que constituye “entrar en combate con el enemigo” es a menudo demasiado alto para que muchos veteranos que sufren de PTSD puedan demostrar su caso ya que este estándar, diseñado en 1993 no reconoce lo que sabemos ahora acerca de esta enfermedad debilitante y la naturaleza de las contrainsurgencias actuales.

La situación actual

Aunque todos los soldados desplegados a una zona de guerra sentirán algún grado de estrés, las encuestas del Pentágono sugieren que la mayoría se las arreglará para reajustarse a la normalidad. Sin embargo, es probable que hasta un 30 por ciento de las tropas con tres o más despliegues sufran de problemas de salud mental serios.¹¹ El período actual de 12 meses entre despliegues parece inadecuado para que los soldados se recuperen del estrés de un despliegue de combate antes de volver nuevamente a la guerra. Por lo tanto, el número de soldados que requieren servicios de salud mental de largo plazo continuará aumentando con el aumento de la frecuencia y duración de los despliegues de combate. Los miembros del servicio y sus familiares necesitan la atención inmediata de la nación para asegurar la reintegración, transición y recuperación exitosa antes y después del despliegue.

Conclusiones

De las palabras del General retirado Colin Powell, ex presidente del Estado Mayor Conjunto:

Este país tiene la profunda obligación de honrar su compromiso con nuestros veteranos –incluyendo el cuidado médico vitalicio que se les prometió. Además, el cuidado de la salud es un incentivo importante para atraer reclutas de calidad a las actuales fuerzas armadas compuestas de solo voluntarios, de las que depende nuestra seguridad nacional.¹²

Desde la década de 1930, la VA ha proporcionado atención primaria, cuidado especializado, y servicios relacionados de apoyo médico y social para los veteranos de las fuerzas armadas de los Estados Unidos. Los miembros del servicio de nuestras fuerzas armadas se han ganado el mejor cuidado que este país pueda pagar. Desgraciadamente, hay un déficit en el conocimiento y entendimiento de las necesidades de salud mental de los veteranos de combate, así como brechas en el acceso y la calidad del cuidado, es necesario resolver este déficit. Con los síntomas del PTSD en aumento, depende del DOD y la VA mejorar su capacidad de asistir a nuestros veteranos. El costo del cuidado de la salud mental no es ni debe ser una excusa para ignorar las necesidades de estos miembros del servicio.

Recomendaciones

Garantizar el compromiso del DOD y la VA

El primer paso para resolver asuntos en torno al PTSD es hacer que todos sean conscientes de que éste es real. Segundo, el DOD y la VA deben comprometerse a proporcionar servicios de salud mental para nuestros veteranos de combate. Se debe alentar a los miembros del servicio para que busquen cuidado sin preocuparse del estigma que a menudo se asocia con ello.

Entender las necesidades de los veteranos

Aunque hay gran interés y preocupación política por la VA y el DOD, aún existen brechas importantes en el entendimiento de las necesidades de nuestros veteranos. El DOD y la VA deben encontrar formas de trabajar efectivamente con médicos civiles y militares para descubrir los mejores tratamientos del PTSD relacionado con el combate y mejorar la eficiencia y transparencia del sistema. De lo contrario, nos arriesgamos a encontrar otra generación de veteranos de combate similar a la de Vietnam. Los líderes militares y los médicos de salud mental deben considerar la realización de un examen por PTSD de los veteranos de combate inmediatamente después de su retorno a los Estados Unidos. También se debe considerar tratamientos preventivos, incluyendo reconocimiento del PTSD para los miembros de la familia, miembros del servicio y compañeros de batalla.

Reducir el estigma

Es necesario desarrollar herramientas interactivas para asistir a los miembros del servicio que deseen determinar en privado si tienen síntomas de PTSD y guiarlos a los recursos apropiados para obtener ayuda. Aunque inicialmente se tratará a la mayoría de miembros del servicio en instalaciones militares, las clínicas de salud mental pueden contactar después al miembro del servicio en privado de modo que puedan recibir una referencia para asesoramiento fuera de la base. Si los miembros del servicio tuvieran acceso a tratamiento confidencial, tal vez habría un incremento en el número de veteranos que buscan la ayuda que necesitan. Para ayudar a eliminar el estigma asociado con la búsqueda de tratamiento de salud psicológica, es imperativo cam-

biar la cultura militar y animar a los miembros del servicio a que busquen tratamiento. Además, es igualmente importante suministrar a los comandantes, familiares y amigos la información necesaria para guiar efectivamente a los que sufren de PTSD.

Junto con el examen físico, mental y social, debería también haber un examen obligatorio que incluya encefalogramas para detectar lesiones cerebrales traumáticas. Estos exámenes deben ser tan comunes como recibir las vacunas contra el ántrax antes de los despliegues. También se debe hacer evaluaciones de largo plazo, no solo del miembro del servicio, sino también de la familia inmediata. Si hubieran áreas desatendidas, se debe incentivar a los centros de salud mental civil para que cuiden de estos veteranos de combate.

Mejorar el acceso al cuidado

La VA enfrenta el desafío de proveer acceso para el cuidado de los veteranos de las Operaciones Libertad Duradera y Libertad de Irak, muchos de los cuales encuentran difícil conseguir citas, especialmente en instalaciones que han sido preparadas principalmente para cubrir la demanda de los veteranos de mayor edad. Este nuevo grupo de veteranos necesita atención especial y alta prioridad. El DOD y la VA deben tener en cuenta que hay una importante necesidad insatisfecha en el tratamiento de PTSD y la depresión grave entre los miembros del servicio militar después del despliegue. Con más de 300.000 nuevos casos de condiciones de salud mental entre veteranos de las Operaciones Libertad Duradera y Libertad de Irak, es imperativo aumentar la capacidad de tratamiento y de proveedores calificados. Incentivar a los profesionales calificados es una manera de atraer y retener profesionales de salud mental bien capacitados.

El punto fundamental es que los veteranos deben seguir el ejemplo del General de Brigada Gary S. Patton y sentirse capaces de buscar el cuidado adecuado. Igualmente, los comandantes, supervisores y miembros de la familia deben animar a los individuos para que busquen cuidado de la salud antes de que los problemas se vuelvan críticos. También se debe establecer un sistema completo para hacer el seguimiento del cuidado continuo de la salud de las víctimas de PTSD. Es importante tener en cuenta que no solo es la experiencia traumática de la guerra, sino también los constantes recordatorios y el significado de esos eventos lo que realmente crean el trauma que sufren los miembros del servicio. Desafortunadamente, el predominio de las lesiones mentales traumáticas entre los veteranos es alto y podemos esperar que continúe creciendo en el futuro. □

Notas

(Todas las notas aparecen en forma abreviada. Para ver detalles completos, consulte la entrada apropiada en la bibliografía.)

1. Gilbertson, "The Life and Lonely Death (La vida y la muerte solitaria)".
2. *Ibíd.* Véase también Murdough, "Pain, Depression, PTSD (Dolor, depresión y PTSD)".
3. Glasser, "A Shock Wave of Brain Injuries (Una oleada de lesiones cerebrales)"; Hoge y otros, "Association of Post-traumatic Stress Disorder (Asociación del desorden por estrés postraumático)", 150-53; Hoge y otros, "Mild Traumatic Brain Injury (Lesión cerebral traumática moderada)". 453-63; Tanielian y otros, *Invisible Wounds of War (Heridas invisibles de la guerra)*.
4. MacGregor y otros, "Psychological Correlates of Battle and Nonbattle Injury (Correlación psicológica de heridas de batalla y que no son de batalla)", 224.
5. Centro Nacional para PTSD, *Returning from the War Zone (Retorno de la zona de guerra)*.
6. Shen, Arkes, y Pilgrim, "The Effects of Deployment Intensity (Los efectos de la intensidad del despliegue)", 217.
7. MacGregor y otros, "Psychological Correlates of Battle and Nonbattle Injury (Correlación psicológica de heridas de batalla y que no son de batalla)".
8. *Ibíd.*
9. Murdough, "Pain, Depression, PTSD (Dolor, depresión y PTSD)".
10. Gilbertson, "The Life and Lonely Death (La vida y la solitaria muerte)".
11. Polusny y otros, "Impact of Prior Operation Enduring Freedom/Operation Iraqi Freedom Combat Duty (Impacto de las misiones de combate anteriores de las Operaciones Libertad duradera y Libertad de Irak)", 35.
12. Asociación Nacional de Servicios Uniformados, http://www.naus.org/news/news_veterans.html.

Bibliografía

- Bumiller, Elisabeth. "Army Addresses Soldiers' Suicide Rate (El Ejército revisa la tasa de suicidio de los soldados)." *New York Times*, 18 de noviembre de 2009, A19.
- Davis, John. "Parents of Marine Found Dead Seek PTSD Awareness (Padres del infante de marina hallado muerto buscan fomentar la conciencia del PTSD)". *Sarasota-Herald Tribune*, 12 de marzo de 2008. http://www2.tbo.com/content/2008/mar/12/_parents-marine-found-dead-seek-ptsd-awareness/ (consultado el 16 de julio de 2009).
- Departamento de Asuntos de Veteranos (VA). "Treatment of PTSD (Tratamiento del PTSD)". http://ncptsd.va.gov/ncmain/ncdocs/fact_shts/fs_treatmentforptsd.html.
- Garamone, Jim. "Army Brig. Gen. Gary S. Patton Urges Servicemembers to Seek Help for Stress Disorder (General de Brigada del Ejército Gary S. Patton insta a los miembros del servicio a buscar ayuda por el estrés)". *Militaryinfo.com*, 6 de abril de 2009. http://www.militaryinfo.com/news_story.cfm?textnewsid=2951.
- Gilbertson, Ashley. "The Life and Lonely Death of Noah Pierce (La vida y la solitaria muerte de Noah Pierce)". *Virginia Quarterly Review* 84, No. 4 (2008).
- Glasser, R. A. "A Shock Wave of Brain Injuries (Una oleada de lesiones cerebrales)". *Washington Post*, 8 de abril de 2007. http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2007/04/06/_AR2007040601821.html (consultado el 24 de mayo de 2009).
- Oficina de Responsabilidad del Gobierno (GAO). *VA Health Care: Spending for Mental Health Strategic Plan Initiatives Was Substantially Less Than Planned (Cuidado de la salud de la VA: Gasto para las iniciativas del plan estratégico de salud mental fue bastante menos que lo previsto)*. Washington, DC: GAO, noviembre de 2006. www.gao.gov/cgi-bin/getrpt?GAQ-07-66 (consultado el 24 de mayo de 2009).
- Hoge, Charles W., Artin Terhakopian, Carl A. Castro, Stephen C. Messer, y Charles C. Engel. "Association of Posttraumatic Stress Disorder with Somatic Symptoms, Health Care Visits, and Absenteeism among Iraq War Veterans (Asociación del trastorno por estrés posttraumático con los síntomas somáticos, las visitas de cuidado de la salud, y el ausentismo entre los veteranos de la guerra de Irak)". *American Journal of Psychiatry* 164, no. 1. (enero de 2007): 150-53.
- Hoge, Charles W., Dennis McGurk, Jeffrey L. Thomas, Anthony L. Cox, Charles C. Engel, y Carl A. Castro. "Mild Traumatic Brain Injury in U. S. Soldiers Returning from Iraq (Lesiones traumáticas cerebrales moderadas en soldados estadounidenses que vuelven de Irak)". *New England Journal of Medicine* 358, No. 5 (31 de enero de 2008): 453-63.
- Comité de la Cámara de Representantes sobre Asuntos de Veteranos. Sesión Legislativa sobre H.R. 952, la "Compensation Owed for Mental Health Based on Activities in Theater Post-traumatic Stress Disorder Act (Compensación debida por salud mental en base a las actividades indicadas en el Acta sobre Trastornos por Estrés Posttraumático en el Teatro)". http://veterans.house.gov/legislation/111_legislation.shtml.
- MacGregor, Andrew J., Richard A. Shaffer, Amber L. Dougherty, Michael R. Galarnau, Rema Raman, Dewleen G. Baker, Suzanne P. Lindsay, Beatrice A. Golomb, y Karen S. Corson. "Psychological Correlates of Battle and Nonbattle Injury among Operation Iraqi Freedom Veterans (Correlación psicológica de heridas de batalla y que no son de batalla entre veteranos de la Operación Libertad de Irak)". *Military Medicine* 174, No. 4 (marzo de 2009): 224.
- Murdough, Brenda. "Pain, Depression, PTSD, and the Silent Wounds of War (Dolor, depresión, PTSD y las heridas silenciosas de la guerra)". *EP Magazine*, 1 de mayo de 2009.
- Asociación Nacional de Servicios Uniformados. http://www.naus.org/news/news_veterans.html.
- Centro Nacional para el PTSD. "Returning from the War Zone: A Guide for Families and Military Members (Retorno de la zona de guerra: Una guía para los miembros militares y sus familiares)". http://ncptsd.va.gov/ncmain/ncdocs/_manuals/GuideforFamilies.pdf (consultado el 20 de agosto de 2009).
- Consejo Nacional de Discapacidades. "Invisible Wounds: Serving Service Members and Veterans with PTSD and TBI (Heridas invisibles: Sirviendo a los miembros del servicio y veteranos con PTSD y TBI)". <http://www.ncd.gov/newsroom/publications/2009/veterans.doc>.
- Newman, Richard A. "Combat Fatigue: A Review of the Korean Conflict (Fatiga de combate: Una revisión del conflicto de Corea)". *Military Medicine* 129 (1964): 921-28.
- Polusny, Melissa A., Christopher R. Erbes, Paul A. Arbisi, Paul Thuras, Shannon M. Kehle, Michael Rath, Cora Courage, Madhavi K. Reddy, y Courtney Duffy. "Impact of Prior Operation Enduring Freedom /Operation Iraqi Freedom Combat Duty on Mental Health in a Predeployment Cohort of National Guard Soldiers (Impacto de las misiones de combate anteriores de las Operaciones Libertad Duradera y

- Libertad de Irak sobre la salud mental de un grupo de soldados de la Guardia Nacional antes del despliegue)". *Military Medicine* 174, No. 4 (abril de 2009): 353.
- Seal, Karen H., Thomas J. Metzler, Kristian S. Gima, Daniel Bertenthal, Shira Maguen, y Charles R. Marmar. "Trends and Risk Factors for Mental Health Diagnoses among Iraq and Afghanistan Veterans Using Department of Veterans Affairs Health Care, 2002-2008 (Tendencias y factores de riesgo para diagnósticos de salud mental entre los veteranos de Irak y Afganistán que utilizan el cuidado de la salud del Departamento de Asuntos de Veteranos, 2002-2008)". *American Journal of Public Health*, 16 de julio de 2009. <http://www.ajph.org/cgi/reprint/AJPH.2008.150284v1> (consultado el 16 de julio de 2009).
- Shen, Y., J. Arkes, y J. Pilgrim. "The Effects of Deployment Intensity on Post-traumatic Stress Disorder: 2002-2006 (Los efectos de la intensidad del despliegue sobre el trastorno por estrés postraumático: 2002-2006)". *Military Medicine* 174, No. 3 (2009): 217.
- Simon, Cecilia Capuzzi. "Bringing the War Home (Llevar la guerra a casa)". *Psychotherapy Networker* 31, No. 1 (enero/febrero de 2007): 28-37.
- Tanielian, Terri, Lisa H. Jaycox, Terry L. Schell, Grant N. Marshall, M. Audrey Burnam, Christine Eibner, Benjamin R. Karney, Lisa S. Meredith, Jeanne S. Ringel, Mary E. Vaiana, el Grupo de Estudio de las Heridas Invisibles. *Invisible Wounds of War: Summary and Recommendations for Addressing Psychological and Cognitive Injuries* (Heridas invisibles de la guerra: Resumen y recomendaciones para abordar las lesiones psicológicas y cognitivas). Santa Mónica, CA: RAND Corporation, 2008.
- Thompson, Mark. "America's Medicated Army (El ejército medicado de los Estados Unidos)". *Time* en asociación con CNN, 5 de junio de 2008. <http://psychrights.org/Articles/080608TimeMagAmericasMedicatedArmy.htm> (consultado el 24 de agosto de 2009).
- Towrey, Chris. "Healing the Wounds of War (Curación de las heridas de la guerra)". *Massage Magazine*, marzo de 2009.
- Tull, Matthew. "Rates of PTSD in Veterans (Tasas de PTSD en los veteranos)". *About.com*, 22 de julio de 2009. <http://ptsd.about.com/od/prevalence/a/MilitaryPTSD.htm> (consultado el 20 de agosto de 2009).
- Zoroya, Gregg. "A Fifth of Soldiers at PTSD Risk (La quinta parte de los soldados en riesgo de sufrir PTSD)". *USA Today*, 6 de marzo de 2008. http://www.usatoday.com/news/world/iraq/2008-03-06-soldier-stress_N.htm (consultado el 29 de agosto de 2009).

La Dra. Carla Sizer, PhD, se retiró recientemente de la Fuerza Aérea de los Estados Unidos después de 21 años de servicio honorable. Su última asignación militar fue como profesora asistente en la Academia de la Fuerza Aérea de los Estados Unidos. Actualmente trabaja como administradora de programas para el Departamento de Defensa en la Base de la Fuerza Aérea Peterson, donde administra programas de sensores de control espacial. Los intereses de la Dra. Sizer incluyen la investigación del estrés postraumático, orientación a otros, y discursos públicos. El hijo mayor de la Dra. Sizer murió en acción durante la Operación Libertad de Irak el 5 de septiembre de 2007. Después de la muerte de su hijo, fundó el Grupo de Apoyo "Pikes Peak Gold Star Mother's Support Group", orientado a las madres que han perdido sus hijos o hijas en la guerra. También fundó el Fondo de Becas del Cuerpo de Capacitación de Oficiales Jóvenes de Reserva (JROTC) Especialista Dane R. Balcon, dedicado a los cadetes en la escuela secundaria que quieran seguir educación superior. La Dra. Sizer completó su licenciatura en la Southern Illinois University en Carbondale y su posgrado en administración pública en Georgia College and State University. Obtuvo su doctorado en la Universidad de Phoenix.

El Dr. Claude Toland, PhD, es el rector de DeVry University—Houston Metro. Se unió a DeVry University en junio de 2007 como decano de asuntos académicos, donde proporcionó liderazgo para el desarrollo y crecimiento de los programas académicos de DeVry. Antes de unirse a DeVry University, el Dr. Toland sirvió como director del campus de la Universidad de Phoenix. El Dr. Toland obtuvo una licenciatura en Colorado Christian University además de dos maestrías y un doctorado en la Universidad de Phoenix.

La Fuerza Aérea y la Diversidad

Acogida Inoportuna

CORONEL SUZANNE M. STREETER, USAF*

Nosotros no tan solo celebramos la diversidad...; La acogemos!

—Gen Mark A. Welsh, USAF
Jefe de Estado Mayor,
Fuerza Aérea de EE.UU.



La Fuerza Aérea busca la diversidad como un imperativo de la misión, reconociendo que los individuos que piensan igual puede que en el futuro no puedan resolver un conjunto de problemas complejos. Estos retos van desde aclarar un problema de inteligencia a nivel táctico, crear una campaña en contra de un competidor casi equiparable a nivel operacional hasta crear directrices a nivel estratégico. Esfuerzos recientes han intentado integrar medidas de diversidad en la cultura de la Fuerza Aérea, inclusive instrucciones de la Fuerza Aérea para codificar “la diversidad como una necesidad militar”.¹ Sin embargo, la mayoría de los hombres del aire, son más propensos a mirar la “diversidad” como otra iniciativa vertical o jerárquica acompañada de entrenamiento basado en computadoras, listas de verificación y cumplimientos basados en reglas en lugar de reconocerlos como un terreno de juego para la Fuerza Aérea. Inclusive aquellos que perciben que la diversidad es importante para la misión a menudo no pueden expresar por qué

*La autora agradece efusivamente a la Dra. Kimberly Hudson; a la Srta. Kimberly Streeter; a la Coronel Jill Singleton; al Coronel (Ejército, Retirado) Gene Kamena; al Teniente Coronel John Youse y a la Dra. Elizabeth Woodworth por sus revisiones, ediciones y discusiones sinceras sobre este tema. Gracias también a la Srta. Kimberly Streeter por su inspiración en el título.

ello es así. Los pocos que se dan cuenta de su importancia o reconocen el pensamiento de grupo en su círculo interior a menudo lo hacen tarde en sus carreras.²

Hay desacuerdo entre las intenciones de la Fuerza Aérea con relación a la diversidad y cualesquier programas y políticas eficaces para retener y crear un cuadro diverso de líderes superiores. Hay cuestiones que resolver para el servicio, desde retener poblaciones demográficas clave hasta inculcar la importancia de la diversidad para el éxito de la misión. En este artículo se trata esa demográfica clave—mujeres oficiales en el servicio activo—como un ejemplo de los retos de retención de la Fuerza Aérea con grupos diversos. Sin embargo, los datos revelan que muchas de las conclusiones son igualmente válidas o comparables para otros grupos minoritarios. Aunque el servicio ha iniciado esfuerzos de diversidad oficiales, los programas de política y desarrollo puede que ayuden a desarrollar y retener oficiales competentes en general. En un final, crear un equipo de líderes diversos en la Fuerza Aérea—inclusive la retención de sus mujeres oficiales—debe ser un esfuerzo persistente de los líderes.

El reto de diversidad de la Fuerza Aérea

El pensamiento de grupo es lo peor que usted puede hacer cuando tiene un problema....Si todos los que están sentados alrededor de la mesa son hombres caucásicos, entonces hay pensamiento de grupo.

—General Philip M. Breedlove, USAF

La Fuerza Aérea menciona con orgullo sus cifras de diversidad, inclusive el hecho de que el 18.9 por ciento del servicio activo de la fuerza consta de mujeres y alrededor del 27 por ciento de sus integrantes provienen de poblaciones minoritarias.³ Sin embargo, su retención a largo plazo de las minorías continúa siendo problemática; retener oficiales subalternos mujeres es emblemático de este problema sistémico (consultar figuras 1-4). A partir del 2008, la tasa de retención de la Fuerza Aérea para las mujeres oficiales era aproximadamente el 50% alrededor de un plazo de siete años, mientras que los hombres obtuvieron este hito alrededor de un plazo de 12 años; después de 12 años de servicio, la tasa de desertión fue un 70 por ciento (fig. 1).⁴ Los hombres oficiales no alcanzan este nivel de atrición hasta que no llegan al plazo de 21 años. Las cifras de las oficiales de carrera O-6 (coroneles) son notablemente más pequeñas (figuras 2 y 3) (los oficiales de carrera son la columna vertebral del grupo de líderes de más antigüedad de la Fuerza Aérea que se desempeñan como comandantes de grupo y de ala, directores de centros y oficiales generales). Las cifras no son mucho mejor cuando se combinan con oficiales que no son de carrera (figura 4). Por último, a partir del 2008, 25 por ciento de todos los oficiales generales eran hombres blancos (figura 2).⁵ Esos desbalances de diversidad en términos de género y minorías al nivel de líderes de más antigüedad tienen implicaciones para el éxito institucional operacional y general a largo plazo de la Fuerza Aérea, como se discutirá más adelante.

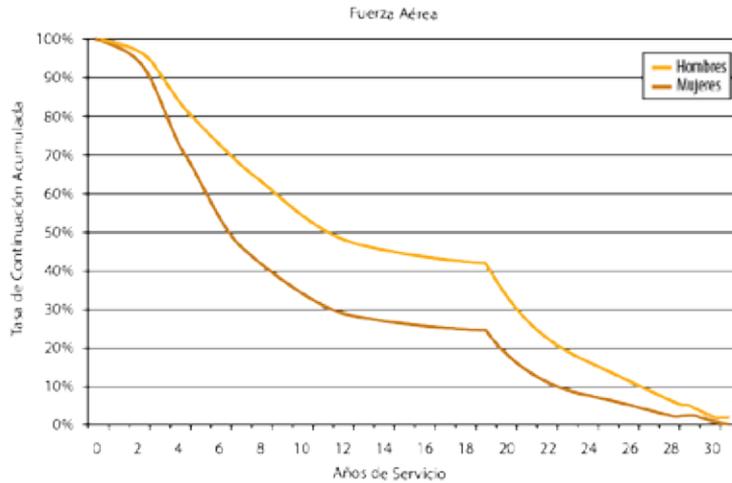


Figura 1. Atrición de oficiales de la Fuerza Aérea. (Reimpreso de la Military Leadership Diversity Commission (Comisión de Diversidad en el Liderazgo Militar), *Officer Retention Rates across the Services by Gender and Race/Ethnicity* (Tasas de retención de oficiales en los servicios armados por género y raza /etnicidad), Documento Temático Núm. 24 [Arlington, VA: Military Leadership Diversity Commission (Comisión Militar de Diversidad en el Liderazgo), marzo de 2010], 4, <http://www.hsdl.org/?view&did=716147>.)

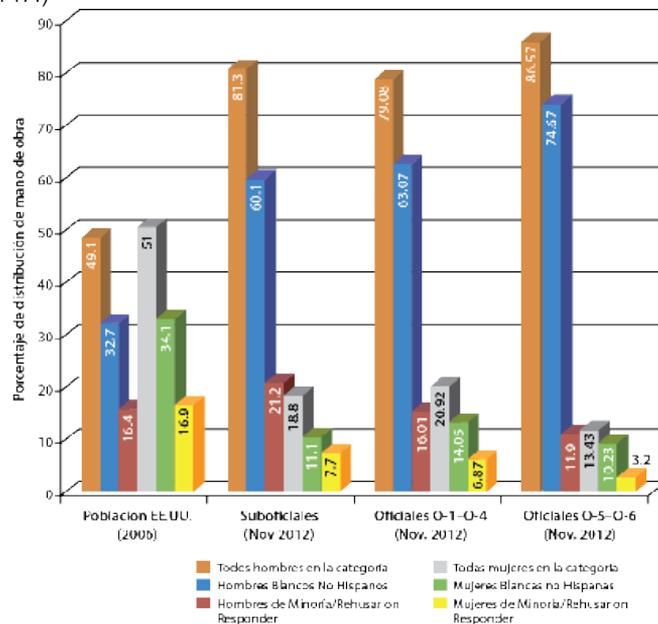


Figura 2. Distribución por estatus de género y minoría versus 85 por ciento de oficiales generales de la Fuerza Aérea como hombres blancos no hispanos (Adaptado de la Oficina del Censo de EE.UU., *“Women and Men Population in the United States: 2006”* (Población de hombres y mujeres en Estados Unidos: 2006), consultado el 10 de diciembre de 2012, http://www.census.gov/population/www/socdemo/men_women_2006.html; y la recopilación de datos de la autora del Centro de Personal de la Fuerza Aérea [AFPC] de la aplicación del Sistema Interactivo de Análisis Demográfico [IDEAS], noviembre de 2012.)

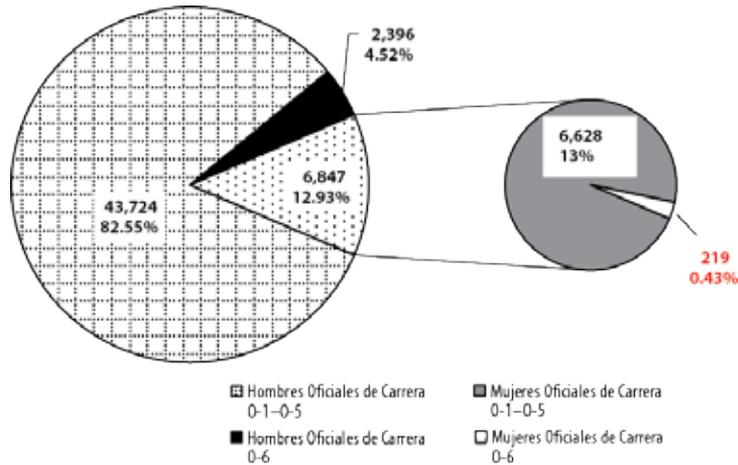


Figura 3. Oficiales de Carrera según el Género (Noviembre de 2012). (De la recopilación de datos de la autora de la aplicación IDEAS del AFPC, noviembre de 2012, datos de fin de mes obtenidos el 11 de diciembre de 2012.)

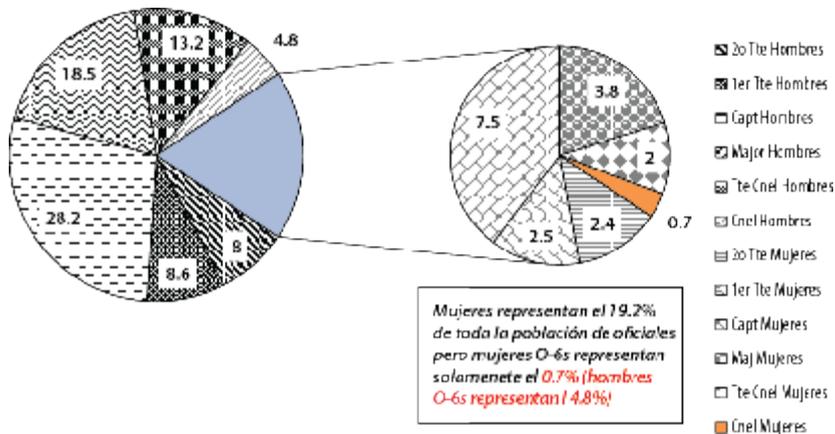


Figura 4. Porcentaje de toda la población de oficiales (carrera/no carrera) según rango y género (datos de septiembre de 2011). (Adaptado de “The Air Force in Facts and Figures: 2012 Almanac” (Hechos y cifras de la Fuerza Aérea), *Air Force Magazine* 95, no. 5 [Mayo 2012]: 40, http://www.airforce-magazine.com/MagazineArchive/Magazine%20Documents/2012/May%202012/0512facts_figs.pdf.)

Diversidad: Significado e importancia

La Fuerza Aérea ha designado la diversidad como una aptitud institucional; en otras palabras, se “espera que todos los hombres del aire, durante sus carreras, sean necesarios para operar exitosamente en el entorno constantemente cambiante en el cual funcionan”.⁶ Esta aptitud institucional particular se define como “un compuesto de experiencias de la vida personal, antecedentes geográficos, antecedentes socioeconómicos, conocimiento cultural, antecedentes educativos, aptitudes físicas, perspectivas filosóficas/espirituales, edad, raza, etnicidad y género”.⁷ En julio de 2012, la Fuerza Aérea reconoció que “la diversidad es una cuestión de liderazgo”, y que

los líderes deben formar “hombres del aire con diferentes antecedentes y perspectivas de manera que puedan continuar creciendo y prosperando en la Fuerza Aérea” porque la diversidad “realza el apresto de la misión y es un imperativo de seguridad nacional”.⁸ En julio de 2011, el General Norton Schwartz, ex jefe de estado mayor de la Fuerza Aérea, afirmó que “la diversidad no debe ser un fin en sí mismo, sino uno de los medios hacia nuestro estado deseado más amplio de eficacia mejorada con Fuerza Aérea”.⁹ A pesar de estas palabras estratégicas, el servicio no ha presentado un caso claro de cómo la diversidad mejora el apresto de la misión y la seguridad nacional, ni tampoco ha tratado cómo aquellos a los niveles operacional y táctico deben sacarle provecho a la diversidad para realzar el éxito de su misión. La diversidad es importante para el apresto de la misión y la seguridad nacional en términos de liderazgo demográficamente representativo, mejores relaciones cívico-militares con una sociedad civil diversa y el aprovechamiento de la diversidad como una necesidad de la misión.

Liderazgo representativo

La Comisión de Diversidad para el Liderazgo Militar halló que “los oficiales eran generalmente menos diversos demográficamente que las tropas de alistados que mandaban y la población civil que servían”.¹⁰ Esta situación podría conducir al “privilegio invisible”—una condición en la que un grupo dominante no puede comprender a aquellos que no encajan en la “norma” de esa cultura. Un grupo de líderes de más antigüedad homogéneos puede tornarse propenso a “puntos ciegos” al lidiar con un cuerpo de alistados diverso y un cuerpo de oficiales subalternos relativamente diverso—no comprendiendo del todo lo que resonará con esas poblaciones.¹¹ Por ejemplo, iniciativas actuales de crear políticas de retención para las mujeres que recalcan incentivos monetarios no necesariamente reflejan medidas que las persuadan a quedarse. De hecho, en un sondeo del 2002, “solamente el 4 por ciento de las mujeres respondieron que el salario y las prestaciones eran un factor crítico en su decisión para permanecer en el servicio activo de la Fuerza Aérea”, otros motivos se centran en asuntos relacionados con la familia y el liderazgo.¹² La milicia es uno de los pocos lugares de trabajo estadounidenses donde las mujeres reciben la misma compensación que sus colegas masculinos por efectuar labores idénticas.¹³ Este factor de igualdad de salario puede que no haya cruzado las mentes de los líderes de más antigüedad quienes se enfocan principalmente en iniciativas de retención orientadas fiscalmente.¹⁴

Relaciones cívico-militares

La homogeneidad relativa en el cuerpo de oficiales de mayor antigüedad también tiene implicaciones para las relaciones cívico-militares con respecto al liderazgo político y la sociedad civil en general. Tal como el ex presidente del Comité de Servicios Armados de la Cámara de Representantes, Ike Skelton (Demócrata-Missouri) advirtió, “Aquellos que nos protegen están divorciados psicológicamente de aquellos que son los protegidos”.¹⁵ A lo largo de la historia, ha habido tensión entre los líderes militares y civiles. La discrepancia cada vez mayor en las actitudes de los líderes de la Fuerza Aérea y los políticos es predecible si el grupo de líderes de mayor antigüedad permanece homogéneo en su mayoría (en vista de la continuación de una presencia reducida de legisladores que son veteranos militares). Esta tendencia tiene ramificaciones no solamente para conseguir apoyo para los requerimientos del programa de la Fuerza Aérea dentro del Congreso sino también para resonar con el público en general cuando la Fuerza Aérea expresa su razón de ser.

La diversidad y la necesidad militar

Los grupos diversos son mejores que los homogéneos en resolver conjuntos de problemas complejos y por ende pueden conducir al éxito de la misión.¹⁶ De hecho, la diversidad cognosci-

tiva—pensar diferente—ha permitido que “grupos diversos de solucionadores de problemas... consistentemente superan grupos de los mejores y los más brillantes”.¹⁷ En varios estudios de la fuerza laboral civil se sugiere que la diversidad de género a los niveles superiores ayuda a las compañías durante una recesión. En un informe de 2012 que estudió 2,360 compañías a nivel mundial desde el 2005 hasta el 2011 se mostró que las empresas de alta capitalización (aquellas que ganan \$10 mil millones de dólares anualmente) con al menos una mujer en sus juntas directivas “superaron por un 26% aquellas empresas sin mujeres en sus juntas directivas”. Este éxito se atribuyó a características amplias desde una “mejor mezcla de destrezas de liderazgo” hasta “aversión al riesgo”, especialmente en un mercado volátil.¹⁸ Los beneficios o el éxito de la diversidad de género pueden verse socavados por prejuicios institucionales o programas de diversidad mal implementados.¹⁹

La milicia no cuenta con una amplia gama de estudios que analice si los grupos diversos resuelven conjuntos de problemas complejos mejor que los grupos no diversos.²⁰ Sin embargo, al concentrarse en un segmento de la diversidad—el género—uno podría argumentar que las mujeres son cada vez más necesarias para llevar a cabo misiones militares. Por ejemplo, el personal militar masculino no pudo interactuar con las mujeres afganas sin violar los tabúes culturales. Los equipos femeninos de enfrentamiento y los equipos de apoyo cultural de las fuerzas especiales del Cuerpo de Infantería de Marina establecidos como respuesta a este tema produjeron beneficios inesperados e inteligencia valiosa, inclusive un impacto amplio ya que las mujeres “cuentan con una influencia considerable en sus cónyuges, hijos y su comunidad en general”.²¹ El General Martin Dempsey, jefe del Estado Mayor Conjunto, reconoció este hecho en enero de 2013 cuando abogó por eliminar la exclusión de combate para las mujeres, evaluando que “en un final, estamos actuando para fortalecer la fuerza conjunta”.²² Las mujeres no tan solo han sido cada vez más integradas en el teatro de operaciones sino que también hay una necesidad de que ellas ocupen puestos ya que hay menos jóvenes disponibles que cumplan los requisitos militares. Específicamente, solamente el 15 por ciento de la población de “jóvenes estadounidenses es apta y disponible para servir en la milicia”.²³

Avanzando hacia la diversidad en el liderazgo

En su libro, *The Loudest Duck* (El pato más escandaloso), Laura Liswood afirma que “necesitamos ir más allá de lo tradicional en la diversidad como la conocemos—los comités, las redes de empleados y los adiestramientos. Todos ellos son necesarios pero no suficientes”. Ella astutamente comenta que “las organizaciones requieren liderazgo más sofisticado... para cosechar los beneficios de lo que una verdadera diversidad puede ofrecer” y describe el enfoque de la mayoría de las corporaciones como uno del Arca de Noé”, donde la accesión es el medio principal para medir el éxito de la diversidad. Sin embargo, a menudo no hay programas eficaces para retener esas minorías, inclusive el entrenamiento diseñado se puede tornar contraproducente y el “manejo inconsciente puede conducir a que grupos diversos se marchen”.²⁴ Tal como se demuestra a continuación, este también es el caso para la Fuerza Aérea.

La Fuerza Aérea ha dirigido gran parte de su iniciativa en lograr la diversidad vía la accesión. En el caso de la diversidad de género, la tasa de accesión para las mujeres oficiales ha sido de un promedio del 24 por ciento (años fiscales 1997-2011).²⁵ Sin embargo, el porcentaje promedio de mujeres en el cuerpo de oficiales en general durante el mismo periodo de tiempo permaneció en 17,83 por ciento.²⁶ También hay discrepancias entre la accesión y los porcentajes en general del cuerpo de oficiales para otras minorías. En vista de estos hechos, en el artículo se analizan los intentos de diversidad de la Fuerza Aérea más allá de la accesión, inclusive tres de las cinco prioridades de la 2013 *United States Air Force Diversity Strategic Roadmap* (Hoja de ruta estratégica de diversidad de la Fuerza Aérea de Estados Unidos para el 2013) que tratan el desarrollo y reten-

ción de una fuerza diversa: “institucionalizar la diversidad como necesaria para el éxito de la misión”; “crear una fuerza total de alta calidad, talentosa y diversa (servicio activo, Guardia Nacional, Reserva y civiles)” y “retener una fuerza total de alta calidad, talentosa y diversa”.²⁷ Las medidas planificadas para ejecutar esas meta no han ido lo suficientemente lejos para garantizar que los hombres del aire comprenden cómo y por qué la diversidad es parte crítica para resolver conjuntos de problemas complejos.

La primera prioridad es “institucionalizar la diversidad según sea necesario para el éxito de la misión”—una iniciativa compleja y de varios años que requiere esfuerzos persistentes por parte de los líderes para comunicar la concienciación básica (figura 5). Los siguientes pasos de influenciar actitudes y cambiar creencias—por ende evolucionando la cultura de la Fuerza Aérea—requerirán aún más atención dedicada y tiempo. Las iniciativas deben incluir revisar y cambiar las políticas para garantizar que la Fuerza Aérea no corra “el riesgo de perpetuar la idea de que los miembros de la organización siempre deben ajustarse a la organización, en lugar de que la organización en tiempos que no son esenciales para la misión se ajuste a las necesidades diversas de sus miembros”.²⁸

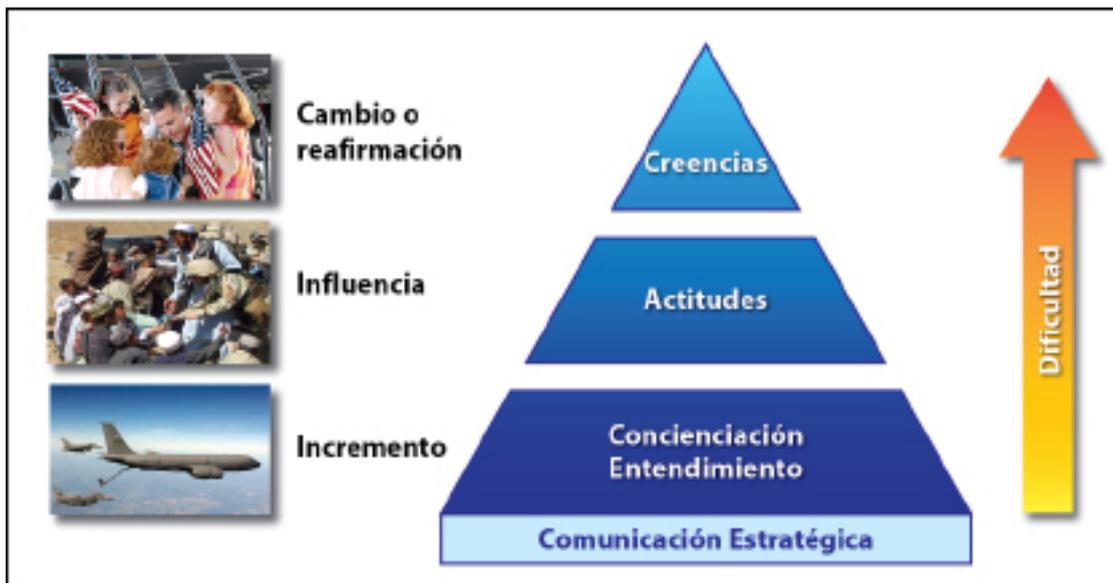


Figura 5. Efectos deseados de la comunicación estratégica. (Reimpreso del Centro de Excelencia de Relaciones Públicas de la USAF, 2012.)

Las metas y las acciones actuales en su mayoría tienen que ver con los hombres del aire sintiéndose incluidos en lugar de institucionalizar por qué y cómo la diversidad es necesaria para el éxito de la misión.²⁹ Esas acciones incluyen crear el Comité de Diversidad de la Fuerza Aérea, grupos de enfoque de diversidad a nivel de comandos principales y pautas de la Fuerza Aérea por medio de la más reciente Air Force Instruction (Instrucción de la Fuerza Aérea) (AFI, por sus siglas en inglés) 36-7001, *Diversity* (Diversidad), del 20 de julio de 2012.³⁰ La inclusión es importante porque “sin una concienciación de la diversidad cultural de nuestra organización y las necesidades de diferentes grupos culturales, resulta difícil lograr una cultura de integración donde los miembros se sientan que pertenecen y crean que pueden tener éxito” (y permanecer en ella).³¹ No obstante, puede surgir una reacción negativa de la población predominante si la Fuerza Aérea recalca demasiado la inclusión en lugar de la importancia ya que “enmarcar las

desigualdades sociales solamente en el contexto de un grupo externo desfavorecido fomenta actitudes perjudiciales por parte de los miembros del grupo privilegiado”.³² Varios ejemplos de este tipo de reacción dentro de la Fuerza Aérea caen bajo el ámbito de la Oficina de Igualdad de Oportunidades (EO, por sus siglas en inglés).³³ Para que la diversidad de resultado, debe “complementar, pero permanecer separada y distinta de, los programas de cumplimiento y actividades de la Igualdad de Oportunidades de la Fuerza Aérea”, según se menciona en la AFI 36-7001.³⁴ La mayoría de las personas consideran que la oficina EO es un recurso para utilizarlo cuando la inclusión (o alguien podría decir, “tolerancia”), fracasa; por lo tanto, relacionar la diversidad con una oficina asociada con males sociales inhibiría su evolución en un valor completamente adoptado por la Fuerza Aérea.³⁵

Con respecto a la segunda prioridad del *Air Force Diversity Strategic Roadmap* del 2013 de “crear una fuerza total de alta calidad, talentosa y diversa (servicio activo, Guardia Nacional, Reserva y civiles)”, ese plan tiene el punto de vista correcto de garantizar la infusión de la diversidad y la inclusión en muchas avenidas de adiestramiento y educación. Como ya se mencionó anteriormente, la diversidad no se puede reducir a un adiestramiento auxiliar basado en computadoras que incluye a individuos haciendo clics rápidamente para obtener su certificado anual. La División de Diversidad Global del Cuartel General de la Fuerza Aérea está investigando formas para implementar un nuevo marco de aprendizaje que sigue el modelo 70-20-10 creado por el Center for Creative Leadership (Centro para el liderazgo creativo) y adaptado por la Universidad de Princeton.³⁶ En este modelo se propone que solamente el 10 por ciento de los estudiantes aprende de la “formación oficial”, que el 70 por ciento aprende de “la vida real, experiencias en el trabajo, tareas y solución de problemas” y que alrededor del 20 por ciento aprende observando y trabajando con modelos”.³⁷ El Departamento de Liderazgo de la Escuela para Oficiales de Escuadrón está implementando el método 70-20-10 mediante un electivo de liderazgo que hace uso del Second Life (Segunda Vida), un programa en línea basado en el avatar que prácticamente sumerge a los estudiantes en situaciones de liderazgo históricas, permitiéndoles entender mejor los estilos de liderazgo.³⁸ Los escenarios basados en avatar como este deben ser ampliados a una educación y formación de diversidad realista en tanto que ninguna educación profesional de la Fuerza Aérea para oficiales haya desarrollado completamente programas educativos en diversidad basados en el modelo 70-20-10.³⁹

El *Air Force Diversity Strategic Roadmap* del 2013 defiende la orientación como un camino hacia “operar eficazmente en un entorno global”.⁴⁰ El programa de orientación en línea con el que ha contado el servicio desde el 2009 podría ser una herramienta complementaria significativa porque le permite a los mentores poder ver los expedientes de personal oficiales de sus pupilos pero presupone que los mentores tienen acceso al Portal de la Fuerza Aérea y que los pupilos se sienten cómodos con pedirle a un oficial superior que sean sus mentores.⁴¹ En un informe del 2011 por Women in International Security (Mujeres en seguridad internacional) destaca una “correlación directa entre el asesoramiento y el avance profesional” pero indica que la mayoría de las agencias gubernamentales “no dedican suficientes recursos hacia garantizar que los programas existentes son eficaces”.⁴² En cambio, la Fuerza Aérea debe considerar algo como el Officer Women eMentor Program (Programa electrónico de asesoramiento para mujeres oficiales), que forma a las mujeres oficiales y veteranas.⁴³ Este programa tiene que ver con asuntos femeninos tales como parejas en el servicio, recobrar eficazmente las calificaciones de vuelo después del parto, lactancia en el trabajo u orientación profesional en general.⁴⁴ El Officer Women eMentor ha producido resultados cuantificables con un servicio hermano. La Armada estableció un contrato con AcademyWomen, el patrocinador del programa, para un programa eMentor piloto para todas las mujeres en la Armada (oficiales o suboficiales). El ochenta por ciento de las participantes en el sondeo que llegaron a una decisión de retención mientras estaban en el programa decidieron permanecer en el servicio, y 67 por ciento de éstas informó que la participación en el programa “impactó de manera positiva su decisión” de permanecer en el servicio.⁴⁵ Este úl-

timo grupo representaba 45 mujeres suboficiales y 15 mujeres oficiales que decidieron permanecer en el servicio, lo que se traduce en un ahorro aproximado de \$4,35 millones de dólares a la Armada.⁴⁶

El asesoramiento informal es la ruta más tradicional, ya sea en el trabajo o en eventos como el simposio “Women in the Air Force” (Mujeres en la Fuerza Aérea) que se menciona en el *Air Force Diversity Strategic Roadmap* del 2010.⁴⁷ Entre las oportunidades económicas de asesoramiento se encuentran almuerzos trimestrales específicamente para mujeres, o los seminarios en la web con mujeres líderes de más antigüedad en la Fuerza Aérea; los seminarios en la red ya son una avenida para que ciertos equipos de formación puedan transmitir datos sobre sus carreras, de manera que la base ya está sentada. Por último, la Fuerza Aérea podría incluir adiestramiento para oficiales superiores que asesoran a oficiales subalternos de diferentes razas y géneros. Este adiestramiento no tan solo trataría varios enfoques para interactuar con y formar diferentes personalidades, géneros, orientaciones y culturas sino que también analizaría inquietudes que “aquellos en el grupo dominante a menudo temen que tendrán que ser políticamente correctos, evitar los comentarios críticos y aceptar el rendimiento comprometido”.⁴⁸

Con respecto a la tercera prioridad relevante “retener una fuerza total sumamente calificada, talentosa y diversa”, el servicio ha tomado medidas concretas desde la inauguración del *Air Force Diversity Strategic Roadmap* del 2010 para llevar a cabo esta meta.⁴⁹ No obstante, esfuerzos para “lograr un entorno inclusivo que provea a la fuerza total con la oportunidad de realizar todo su potencial” deben ir más allá de encuestas y darle seguimiento a las medidas cuantitativas de rendimiento.⁵⁰ Además, debe ampliar la cultura de la Fuerza Aérea para garantizar una fuerza completa, competente para la misión y diversa, inclusive un grupo diverso de líderes superiores. La hoja de ruta, o plan de acción, aún contiene muy pocas metas que se puedan medir para indicar si la Fuerza Aérea está teniendo éxito en esta iniciativa.⁵¹ De hecho, según destacan Steven Samuels y Dena Samuels,

Aún con la mejor de las intenciones, es común hacer cambios superficiales, inclusive cosméticos, con la esperanza de aliviar el problema. . . . En vista de que los líderes no creen que haya un problema subyacente en situaciones como estas, no ven la necesidad de hacer ningún cambio subyacente. Por lo tanto, puede que difundan declaraciones públicas señalando los éxitos que han logrado en esos ámbitos, agregan un enunciado acerca de ser un empleador que ofrece igualdad de oportunidades en sus anuncios de reclutamiento o colocan mujeres y personas de color en sus vídeos de entrenamiento.⁵²

Sin una revisión a fondo y reparación de sus políticas y sistemas de personal, la Fuerza Aérea se estancará en sus iniciativas de diversidad. Las siguientes recomendaciones y aquellas mencionadas en el *Air Force Diversity Strategic Roadmap* indican maneras de cómo hacer realidad las aspiraciones de este documento: transformación de la política y desarrollo del programa que conlleven a una fuerza más sólida.

Recomendaciones

Cambio en la política

Las recomendaciones de políticas anteriores para mitigar los problemas que tienen que ver con la retención de las mujeres oficiales incluyen regreso a la misma base en la que estaban destacadas en territorio estadounidense antes de partir en una misión corta (home basing), programas de servicios sabáticos y una continuación en el servicio más flexible (ver la tabla a continuación).⁵³ Esas recomendaciones, que aún son válidas, se pueden aplicar a una gama de demografía, incluyendo a hombres y mujeres de la generación milenaria quienes tienden a seguir una

carrera profesional menos lineal. Sin embargo, la Fuerza Aérea no ha implementado completamente esas recomendaciones; las mismas requieren acción por parte del Jefe de Estado Mayor de la Fuerza Aérea y del Congreso. Esos programas no solo retendrían a las mujeres sino que también fomentarían conjuntos de destrezas clave y la diversidad cognoscitiva a lo largo de la fuerza.

Tabla. Motivos por dejar la Fuerza Aérea (datos del 2002)

Motivos por abandonar la Fuerza Aérea	% Factor Crítico/Significativo	% No es un Factor
Comenzar una familia	24	60
Quedarse en casa con los hijos	27	61
Pasar más tiempo con la familia	41	40
Cuidado infantil	8	80
Trabajos civiles (más dinero)	12	67
Trabajos civiles (trabajo más satisfactorio)	20	61
Trabajos civiles (avanzar)	12	72
Trabajos civiles (mejor clima cultural)	11	70
Estabilidad geográfica	41	42
Insatisfecho con liderazgo de la Fuerza Aérea	27	42

Reimpreso de la Tte Cnel Laura A. H. DiSilverio, Winning the Retention Wars: The Air Force, Women Officers, and the Need for Transformation (Ganando las guerras de la transición: La Fuerza Aérea, las mujeres oficiales y la necesidad de una transformación), Fairchild Paper (Maxwell AFB, AL: Air University Press, agosto de 2003), 30.

La primera solución propuesta estableció el home basing como una opción, definido como “asignar a un militar a la misma base o lugar por un periodo de tiempo prolongado”.⁵⁴ En agosto de 2001, la Oficina de Contabilidad del Gobierno destacó que más tiempo entre los traslados puede dar lugar a más probabilidades de retención en general—60 al 64 por ciento para periodos de servicio de más de tres años en comparación con 46 por ciento para periodos de servicio de dos a tres años (el promedio fue periodos de servicio de dos años).⁵⁵ En el 2006, la Fuerza Aérea cortó la cifra de traslados para ahorrar dinero manteniendo a los individuos en la estación por un promedio de cuatro años (ahorrando alrededor de \$134 millones de dólares anualmente).⁵⁶ Una propuesta no implementada incluía home basing más extenso para oficiales—hasta de ocho a 10 años. Esta iniciativa le permitía a los oficiales subalternos “a echar raíces en una comunidad y una red de apoyo”, minimizando la interrupción de traslados frecuentes.⁵⁷ En

la actualidad una solución viable tiene que ver con ampliar la política actual con respecto al cambio permanente de estación, que les permite a suboficiales seleccionados ofrecerse como voluntarios en lugares difíciles de llenar, mediante el Voluntary Stabilized Base Assignment Program (Programa voluntario estabilizador de asignación a bases), por periodos de cinco años.⁵⁸ Para los oficiales, el programa home basing es más fácil de implementar en lugares como Colorado Springs, San Antonio o Washington, DC, por la cantidad de vacantes laterales y verticales. Esta iniciativa podría retener a individuos que de lo contrario se separarían por motivos de estabilidad geográfica al igual que reduciría los costes de mudanza en esta era de austeridad. El Centro de Personal de la Fuerza Aérea (AFPC, por sus siglas en inglés) tendría que medir el tamaño del programa, pero se podría basar en un sorteo para mantener las cifras a un nivel manejable y rendir cuentas de las necesidades de la misión.

Una segunda recomendación incluía una “opción de interrupción no punitiva en el servicio como una herramienta de retención”.⁵⁹ Las soluciones propuestas anteriormente y que no fueron implementadas fueron “un año de permiso sabático con salario” y una interrupción en el servicio de uno a cinco años sin salario, cada opción le permitiría al personal regresar a la Fuerza Aérea como activos valiosos, a la larga ahorrando fondos de adiestramiento.⁶⁰ La Ley de Autorización de Defensa Nacional (NDAA, por sus siglas en inglés) del 2009 le autorizó a cada servicio “llevar a cabo programas pilotos bajo los cuales oficiales y suboficiales de los componentes regulares de las Fuerzas Armadas pueden ser inactivados del servicio activo para cumplir necesidades personales o profesionales y ser regresados al servicio activo”.⁶¹ El Congreso autorizó “20 oficiales y 20 suboficiales miembros de cada Fuerza Armada” por año, por un máximo de tres años.⁶² En la NDAA del 2012, el Congreso extendió el programa hasta el fin del año calendario 2015.⁶³ Sin embargo, la Armada ha sido el único servicio del Departamento de Defensa de Aprovecharse del Programa Piloto Intermedio de la Carrera, una iniciativa que ocurre una vez en la carrera que incluye cuidado de la salud completo y un pequeño salario para los participantes.⁶⁴ La Fuerza Aérea debe seguir el ejemplo de la Armada en establecer su propio programa piloto de intermedio de la carrera. Está en manos del secretario de la Fuerza Aérea establecer este programa; a la larga, no sería demasiado caro de implementar. La Fuerza Aérea también podría analizar el programa de separación temporal del Servicio de Guarda Costas, activado desde el año fiscal 2001.⁶⁵ Ese servicio dedicó nuevamente el apoyo al programa en septiembre de 2012 como una “herramienta de retención” y una opción para el personal que toma decisiones cruciales en sus vidas.⁶⁶ Aunque el servicio de Guarda Costas cae bajo el Título 14 y como tal no está atado a las restricciones NDAA, la Fuerza Aérea aún podría tomar como punto de referencia algunas prácticas. Si está bien integrada, una interrupción en el servicio no resultaría punitiva para la carrera de un individuo. No hay motivo para que un participante en el programa no pueda lograr su condición como oficial de más antigüedad ya que su experiencia “afuera” podría aportar aún más diversidad cognoscitiva.⁶⁷

Una tercera recomendación incluye aumentar la “permeabilidad de la barrera de la reserva activa.”⁶⁸ Este tipo de cambio de política se necesita más que nunca. La Fuerza Aérea diseñó el Plan de Integración 3-1 para permitirles a los tres componentes de la Fuerza Aérea a combinar sus sistemas de personal, permitiendo así una verdadera continuación del servicio, pero fue pospuesto por varios motivos que la autora desconoce.⁶⁹ El hecho de que el Ejército inició este programa de continuación del servicio en el 2012, sin embargo, muestra gran promesa. Según el *Army Reserve 2012 Posture Statement* (Enunciado de la Postura de la Reserva del Ejército del 2012), la meta es “inspirar a los soldados a un servicio militar de por vida, que incluye transiciones ininterrumpidas entre las condiciones de activo y de la reserva”.⁷⁰ Si el plan se desarrolla poco a poco como se supone, un soldado podría tomar varios caminos, inclusive una mezcla de estatus de reserva y reserva activa.⁷¹ A la Fuerza Aérea le conviene darle seguimiento al resultado del programa del Ejército y reconsiderar el Plan de Integración 3-1 que fue pospuesto.

Crear una fuerza diversa

La Fuerza Aérea debe crear programas de formación sólidos para inculcar la diversidad como un multiplicador de fuerza; buscar la diversidad a nivel de superficie puede ser contraproducente. Si las mujeres y las minorías son colocadas en puestos claves basándose solamente en el género o su estatus como minoría en lugar de su adiestramiento o aptitud, puede que sea más probable que fracasen y creen o reafirmen percepciones negativas. Además, esos individuos no recibirían la retroalimentación importante que necesitan para crecer como líderes. Los planes de acción deben ser sensibles a esos factores y deben preparar a los líderes a que elaboren las aptitudes básicas de todo su cuerpo de oficiales de manera que, al ser escogidos, todos puedan pasar a ocupar con confianza puestos de liderazgo.

La intervención para inculcar la diversidad en la cultura de la Fuerza Aérea se debe implementar en incrementos. Un enfoque a la prioridad de institucionalización de la *Air Force Diversity Strategic Roadmap* tiene que ver con enlazar la diversidad a la eficacia de la misión en cada circunstancia en la carrera. Esta reafirmación puede ser entrelazada en las oportunidades que se encuentran en el asesoramiento, sesiones de desarrollo profesional para oficiales y en los días de wingman (compañero). Por ejemplo, un enfoque inicial, sería un llamado para que los hombres del aire descubran sus propias ideas equivocadas o prejuicios implícitos acerca de las mujeres oficiales (o minorías).⁷² Encuestas gratis, tales como el Harvard Implicit Association Test (Prueba de Asociación Implícita de Harvard), mide los prejuicios del subconsciente a través de una prueba en línea.⁷³ Otras actividades podrían aprovecharse de estudios de casos de sitios web gratis como el (Stanford Graduate School of Business's "Leadership in Focus") (Liderazgo en Enfoque de la Stanford Graduate School of Business).⁷⁴ Esos programas podrían incluir esfuerzos concertados para crear aptitudes técnicas y de liderazgo en todos los hombres del aire.⁷⁵

Llevar a cabo sondeos

La Fuerza Aérea está bien encauzada con temas para sondeos futuros, tales como uno por venir que tiene que ver con los motivos por los cuales las mujeres abandonan el servicio activo.⁷⁶ Sin embargo, esta iniciativa podría ampliarse para incluir técnicas de crowdsourcing (sistema de innovación abierto en el que todos contribuyen). O sea, en lugar de obtener una imagen de datos cuantitativos, la Fuerza Aérea podría optar por una fuente viviente en la cual los miembros aportan motivos por los cuales las mujeres oficiales abandonan el servicio al igual que posibles soluciones. No todos los motivos son procesables, pero la información podría ampliar la apertura para que los líderes superiores elaboren mejores políticas de retención.

Imágenes de datos adicionales también resultarían útiles, tales como ampliar la medida de rendimiento del 2013 *Air Force Diversity Strategic Roadmap's* para "rastrear la cantidad/porcentaje del personal de la fuerza total que son supervisores que indican que se están desempeñando como mentores" que incluya preguntas sobre a quién están asesorando y por qué.⁷⁷ La encuesta podría incluir un hipervínculo a recursos para mentores. Otro método para capturar la incorporación de la diversidad en la cultura podría incluir utilizar preguntas sobre la diversidad y su relación con la eficacia de la misión en encuestas de evaluación del clima de la unidad ya que preguntas actuales que tienen que ver con las interrelaciones tienden a recalcar temas relacionados con la igualdad de oportunidades. La Fuerza Aérea también debería tener en cuenta darle seguimiento públicamente a las tasas de desertión en carreras saturadas tales como inteligencia y cibernética. En estos momentos, el servicio publica un análisis profundo de las tasas de desertión de pilotos, navegantes y administradores de batalla aérea solamente en su análisis anual sobre la retención de oficiales de carrera; resulta difícil comprender la desertión de individuos si las cifras no se analizan y publican.

Utilizar avatares

La labor comenzada por la Escuela Superior para Oficiales de Escuadrón de utilizar avatares podría crecer para introducir la diversidad de una manera que llegue a la generación más joven. Imaginen una simulación en la cual un oficial hace las veces de una minoría o una mujer mediante un avatar en línea, tropezándose con algunos prejuicios o retos implícitos. Esto no necesariamente cambia las actitudes inmediatamente pero podría sembrar algunas semillas de empatía. Otra opción con esta tecnología tendría que ver con crear escenarios en los que los participantes se topan con problemas complejos y realistas que solamente los puede solucionar un equipo virtual diverso.⁷⁸

Conclusiones y áreas para investigaciones futuras

En este artículo se ha tratado el reconocimiento por parte de la Fuerza Aérea de la diversidad como un elemento crítico de la misión y se ha ampliado el por qué y cómo existe la divergencia entre la política y la realidad cuando se trata de la retención de las mujeres oficiales. Primero, muchas personas en la Fuerza Aérea no consideran la diversidad como un factor cuando crean equipos operacionales o resuelven problemas complejos, indistintamente de los hallazgos de las encuestas relacionadas con cómo los hombres del aire reconocen la importancia de la diversidad.⁷⁹ Segundo, las políticas de personal actuales no necesariamente conducen a la retención. En el 2013 *Air Force Diversity Strategic Roadmap* se reconoce este hecho y se han esbozado medidas para acomodar esos valores. Tercero, aunque el servicio ha creado grupos para discutir la diversidad, los programas que crean una fuerza diversa son limitados, especialmente en los campos de la educación y la orientación. La Fuerza Aérea debe considerar vías a nivel estratégico para cerrar esta brecha en la retención de mujeres oficiales—primero, buscando cambios en la política a niveles del Cuartel General de la Fuerza Aérea y del Congreso y segundo (y probablemente tome más tiempo y un liderazgo más intenso), al ir más allá de la retórica y una cultura en la que las mujeres oficiales líderes son parte normativa para lograr el éxito de la misión.

La División de Diversidad Global del Cuartel General de la Fuerza Aérea, a cargo de crear política y programas de diversidad, está comprometida con resolver los retos mencionados anteriormente. Sin embargo, una oficina pequeña con cinco integrantes permanentes no es suficiente para cambiar el curso de la cultura de la Fuerza Aérea. Su personal necesita la ayuda de los líderes de más antigüedad del servicio y del campo para crear entusiasmo acerca de la diversidad.

Crear programas eficaces necesita mucha investigación y trabajo. El objetivo es conducir a la Fuerza Aérea más allá de pautas, puntos de discusión y sitios web estáticos, todos los cuales operan mediante una metodología de extracción (pull) en lugar de una metodología de exportación (push). Además, no está claro cómo los discursos numerosos de los líderes de más antigüedad a audiencias especializadas como la Asociación Nacional para el Adelanto de Personas de Color o el Congreso se traducen en acción. Estos programas no solo se deben enfocar en aquellos en el campo sino también reiterar las lecciones en cada oportunidad educativa, desde programas de acceso hasta la capacitación militar profesional. Otro campo para más investigación, la introducción del liderazgo en la línea media, capacitaría a un grupo específico de individuos sobre la diversidad para crear un grupo de colegas—muy parecido a lo que la Fuerza Aérea hace ahora para la adaptación.⁸⁰ Por último, tal como recomendaron Samuels y Samuels, “se necesita una estructura para ayudar a los líderes a que se tornen más conscientes culturalmente de las experiencias y necesidades de los demás miembros en la organización... para destacar la manera en que las condiciones de los líderes podrían servir como anteojos e inclusive bloqueadores para crear un lugar de trabajo diverso y que incluya a todos”.⁸¹

Transformar la cultura es un esfuerzo difícil. Aunque la Fuerza Aérea ha dado grandes pasos para iniciar este cambio, necesitará como mínimo una generación de participación consistente por parte de los líderes de más antigüedad al igual que políticas y programas encaminados para hacer de la diversidad una verdadera aptitud de la Fuerza Aérea. Las medidas que el servicio tome en los próximos años marcarán la diferencia para la retención y desarrollo de individuos diversos. Sin embargo, más importante, es la meta de cambiar la actitud de toda la fuerza para que verdaderamente acoja la diversidad como un multiplicador de fuerza al lidiar con problemas cada vez más complejos. □

Notas

1. Instrucción de la Fuerza Aérea (AFI) 1-1, Air Force Culture (Cultura de la Fuerza Aérea), 7 de agosto de 2012, 11, http://static.e-publishing.af.mil/production/1/af_cc/publication/af1-1/af1-1.pdf.

2. En el informe del 2011 de la Comisión Militar de Diversidad en el Liderazgo (MLDC, por sus siglas en inglés) se reportó que “hay posibles barreras de percepción que evitan que las minorías raciales/étnicas y las mujeres obtengan puestos claves, tales como de mando. En particular, . . . puede que ellos carezcan de suficientes conocimientos acerca de oportunidades en puestos claves, quizás porque no reciben el mismo asesoramiento o consejos acerca de puestos claves que sus colegas hombres blancos”. MLDC, *From Representation to Inclusion: Diversity Leadership for the 21st-Century; Final Report* (Desde representación a inclusión: Liderazgo de diversidad para el siglo XXI, Informe final), (Arlington, VA: MLDC, marzo 2011), 68, http://diversity.defense.gov/Portals/51/Documents/Special%20Feature/MLDC_Final_Report.pdf.

3. “Air Force Personnel Demographics” (Demografía del personal de la Fuerza Aérea), consultado el 28 de octubre de 2012, <http://www.afpc.af.mil/library/airforcepersonnel demographics.asp>.

4. MLDC, *Officer Retention Rates across the Services by Gender and Race/Ethnicity* (Tasas de retención de oficiales en los servicios armados por género, raza / etnicidad), Documento Temático Núm. 24 (Arlington, VA: MLDC, marzo de 2010), 4, <http://www.hsdl.org/?view&did=716147>.

5. El informe de la MLDC recalca este punto mediante sus gráficas. *Military Leadership Diversity Commission, From Representation to Inclusion*, 43.

6. *Air Force Policy Directive* (Directiva de política de la Fuerza Aérea) 36-26, *Total Force Development* (Desarrollo de la Fuerza Total), 27 de septiembre de 2011, 9, http://static.e-publishing.af.mil/production/1/af_a1/publication/afpd36-26/afpd_36-26.pdf; y Cnel Harry Lane, jefe, División de Diversidad Global del Cuartel General de la Fuerza Aérea, Pentágono, a la autora, correo electrónico, 10 de octubre de 2012.

7. “*Air Force Diversity*” (Diversidad en la Fuerza Aérea), Fuerza Aérea de EE.UU., consultado el 24 de septiembre de 2012, <http://www.af.mil/Diversity.aspx>.

8. *Air Force Document* (AFD) (Documento de la Fuerza Aérea) 120716-024, “*US Air Force Key Talking Points, June 2012 Special Edition: Diversity*” (Puntos de discusión importantes de la Fuerza Aérea de EE.UU., edición especial de junio: Diversidad”, 16 de julio de 2012, <http://www.af.mil/Portals/1/documents/diversity/2012-diversity-talking-points.pdf>.

9. General Norton Schwartz (comentarios), 102nd NAACP Annual Convention Military Awards Dinner (Cena de entrega de premios de la 102^{ava} Convención Militar Anual de la NAACP), 26 de julio de 2011).

10. MLDC, *From Representation to Inclusion*, 44.

11. Por ejemplo, dentro de la Academia de la Fuerza Aérea, la población normativa consta de hombres blancos cristianos. Cualquiera que no encaje en esa categoría no es necesariamente considerado como que pertenece intrínsecamente a esa institución y a menudo tiene que ir más allá sencillamente para justificar su membresía. Sin un esfuerzo o capacitación consciente, los grupos dominantes sencillamente no se percatan que otros tienen experiencias u opiniones diferentes a las de ellos. Tal como Steven Samuels y Dena Samuels observan, “Cuando el privilegio está normalizado, aquellos en puestos dominantes tienden a no verse a sí mismos como privilegiados y por ende corren el riesgo de pasar por alto su propio papel en perpetuar las desigualdades” o inadvertidamente “distanciarse de sus metas”. Steven M. Samuels y Dena R. Samuels, “*Incorporating the Concept of Privilege into Policy and Practice*” (Incorporando el concepto del privilegio en la política y la práctica), en *Attitudes Aren't Free: Thinking Deeply about Diversity in the US Armed Forces* (Las actitudes no son libres: Pensando profundamente acerca de la diversidad en las Fuerzas Armadas de EE.UU.), editores, James E. Parco y David Levy (Maxwell AFB, AL: Air University Press, febrero de 2010), 326.

12. Tte. Cnel. Laura A. H. DiSilverio, *Winning the Retention Wars: The Air Force, Women Officers, and the Need for Transformation* (Ganando las guerras de retención: La Fuerza Aérea, las mujeres Ocpficiales y la necesidad de la transformación), Fairchild Paper (Maxwell AFB, AL: Air University Press, agosto de 2003), 36. En el 2002 la Teniente Coronel DiSilverio llevó a cabo una encuesta para su documento de investigación en la Escuela Superior de Guerra Aérea que incluía esos datos. Ella destacó que “la Fuerza Aérea puede enfocar sus iniciativas de retención en disminuir el conflicto entre tener /cuidar las familias y cumplir con sus deberes militares en lugar de hacer que la milicia luzca atractiva en comparación con oportunidades civiles. Históricamente, la Fuerza Aérea se ha enfocada en la última” (ibid.).

13. Esto no quiere decir que las mujeres son promovidas a la misma velocidad. La MLDC dejó clara la existencia de una brecha, especialmente en el Servicio de Guarda Costas y la Armada, a causa de una variedad de posibles motivos. La Armada incluye informes de rendimiento que no están redactados competitivamente y tareas compatibles. Las juntas de nombramientos y ascensos no son necesariamente uno de los motivos porque ellas trabajan bajo directrices muy claras con respecto a lo que se espera. MLDC, *From Representation to Inclusion*, 76–78.

14. Con la generación del milenio pasando a unirse a las filas de oficiales subalternos, los motivos monetarios no son necesariamente incentivos para permanecer en la milicia. En una encuesta en el 2011 administrada a oficiales subalternos (la mayoría infantes de marina y soldados y 86 por ciento hombres) se destacó que el 75 por ciento de los encuestados mencionó “problemas de gestión de personal” y el 57 por ciento mencionó “la capacidad limitada para controlar sus propias carreras” como motivos para abandonar la milicia. Aunque solamente el 4 por ciento de ellos estaban en la Fuerza Aérea, las tendencias generacionales probablemente son similares. Sayce Falk y Sasha Rogers, “*Junior Military Officer Retention: Challenges & Opportunities*” (Retención de oficiales subalternos: Retos y oportunidades) (tesis de maestría, John F. Kennedy School of Government, marzo de 2011), 11, 53.

15. Philip Ewing, “Defense Leaders Fear Military-Civilian ‘Disconnect’” (Líderes de la Defensa temen “desconexión” cívico-militar), *Politico.com*, 20 de febrero de 2011, <http://www.politico.com/news/stories/0211/49838.html>.

16. En el mundo civil hay varios ejemplos, tales como juegos computarizados que trazaron la compleja estructura molecular de una enzima retrovirus que dejó **perplejos por años a científicos entrenados**. University of Washington, “*Gamers Succeed Where Scientists Fail: Molecular Structure of Retrovirus Enzyme Solved, Doors Open to New AIDS Drug Design*” (Jugadores tienen éxito cuando los científicos fracasan: Estructura molecular de enzima retrovirus resuelta, las Puertas se abren a un nuevo diseño de droga contra el SIDA), *ScienceDaily*, 19 de septiembre de 2011, <http://www.sciencedaily.com/releases/2011/09/110918144955.htm>.

17. Scott E. Page, *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies* (La Diferencia: Cómo el poder de la diversidad crea mejores grupos, empresas, escuelas y sociedades) (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2007), xxv. Para este artículo, la diversidad cognoscitiva incluye la diversidad de identidad. Es decir, la socialización de la sociedad estadounidense (especialmente la militar) encaja firmemente en el cuadrante masculino de cualquier gráfica hecha por Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede y Michael Minkov. En una sociedad masculina, “los roles emocionales de género son claramente diferentes” entre los hombres y las mujeres; los valores masculinos tales como ingresos y reconocimiento son más apreciados que los valores en la sociedad femenina, tales como la importancia de “las relaciones y la calidad de vida”. A causa de esta socialización típica en la sociedad norteamericana, las mujeres también tienden a ser cognoscitivamente diversas (ellas piensan diferente) a causa de su diversidad de identidad. Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede y Michael Minkov, *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (Culturas y organizaciones: El software de la mente) (New York: McGraw Hill, 2010), 140–41, 151–52, 155. Aludiendo al teórico organizacional I. D. Steiner, el Dr. Scott Page destaca que la diversidad es necesaria para “*tareas conjuntas*, aquellas en las que contribuciones de todos son críticas” (énfasis en el original). Además observa que aunque la diversidad de identidad no se traduce automáticamente en éxito, cuando está ligada a la diversidad cognoscitiva y cuestiones que requieren pensamiento diverso, “la diversidad de identidad indirectamente produce mejores resultados”. Uno podría argumentar que esto es especialmente verdad en el caso de la milicia que les encomienda sus líderes y a muchos oficiales subalternos la tarea de resolver problemas que necesitan soluciones innovadoras. Page, *Difference*, xv, xxv–xxvi, 13.

18. Investigación del Credit Suisse Research, *Gender Diversity and Corporate Performance* (Diversidad de género y el rendimiento de la corporación) (Zurich: Credit Suisse, agosto de 2012), 12, 18, 19.

19. Según Frank Dobbin y Jiwook Jung, “El hecho de que la diversidad en el consejo directivo no tiene ningún efecto sobre las ganancias, sino un efecto negativo en el precio de las acciones, apoya nuestra tesis que los inversionistas institucionales pueden vender las acciones de empresas que nombran mujeres a sus consejos directivos—no porque las ganancias se vean afectadas, sino porque tienen prejuicios contra las mujeres”. Frank Dobbin y Jiwook Jung, “*Corporate Board Gender Diversity and Stock Performance: The Competence Gap or Institutional Investor Bias?*” (Diversidad de género en la junta y el rendimiento de las acciones: ¿Brecha de aptitud o prejuicio de los inversores institucionales? *North Carolina Law Review* 89, no. 3 (marzo de 2011): 828, http://www.wjh.harvard.edu/~dobbin/cv/articles/2011_NCLR_Dobbin_Jung.pdf. La MLDC expresa que “si no se administra eficazmente, la diversidad. . . en realidad puede disminuir la capacidad, más frecuentemente a través de una disminución en la comunicación o más conflictos que resultan cuando algunas personas son (o se sienten) excluidas”. MLDC, *Decision Paper no. 6: Diversity Leadership* (Documento Aprobado Núm. 6: Liderazgo de Diversidad) (Arlington, VA: MLDC, febrero de 2011), 6.

20. Este tema se debe considerar para más investigación en el futuro.

21. Sgto Christopher McCullough, “*Female Engagement Teams: Who They Are and Why They Do It*” (Equipos femeninos de enfrentamiento: ¿Quiénes son y por qué lo hacen?) *Defense Video & Imagery Distribution System* (Vídeo de la Defensa y Sistema de Distribución de Imágenes), 1º de agosto de 2012, <http://www.dvidshub.net/news/92477/female-engagement-teams-who-they-and-why-they-do-it#UI3rBYbuhTw#ixzz2AeSqGXsr>. Además, consultar “*About the Cultural Support Program*” (Acerca del programa de apoyo cultural), US Army John F. Kennedy Special Warfare Center and School, consultado el 4 de febrero de 2013, <http://www.soc.mil/swcs/cst/about.html>.

22. Cheryl Pellerin, “*Dempsey: Allowing Women in Combat Strengthens Joint Force*” (Dempsey: Permitir mujeres en combate fortalece la Fuerza) Departamento de Defensa de EE.UU., 24 de enero de 2013, <http://www.defense.gov/news/newsarticle.aspx?id=119100>.

23. Departamento de Defensa de EE.UU., *Population Representation in the Military Services: Fiscal Year 2011* (Representación de la población en los servicios militares: Año fiscal 2011) (Washington, DC: Office of the Under Secretary of Defense [Personnel and Readiness] (Oficina del Subsecretario de Defensa (Personal y Apresto), 2011), 2.

24. Laura Liswood, *The Loudest Duck: Moving beyond Diversity While Embracing Differences to Achieve Success at Work* (El Pato más escandaloso: Yendo más allá de la diversidad a la vez que acogemos las diferencias para lograr el éxito en el trabajo) (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2010), xix–xx, xxvii, 1–2, 4, 82.

25. Este promedio de 15 años plantea la cuestión de por qué las tasas de acceso en general para las mujeres han rondado el 24 por ciento (con muchas altas y bajas). Necesitamos más investigación en cuanto a ampliar el mensaje de la Fuerza Aérea para atraer más mujeres para la salud de la fuerza.

26. Department of Defense, *Population Representation*, D-20, 23.

27. Air Force Global Diversity Division, United States Air Force *Diversity Strategic Roadmap* (Hoja de Ruta Estratégica para la Diversidad en la Fuerza Aérea de Estados Unidos) (Washington, DC: Air Force Global Diversity Division (División de Diversidad Global de la Fuerza Aérea), AF/A1DV, 12 de marzo de 2013), 9, 14, 15, <http://www.af.mil/Portals/1/documents/diversity/diversity-strategic-roadmap.pdf>.

28. Samuels y Samuels, “*Incorporating the Concept of Privilege*” (Incorporando el Concepto del privilegio) 322.

29. Air Force Global Diversity Division, *Diversity Strategic Roadmap*, 9–10.

30. Air Force Diversity Operations (Operaciones de Diversidad de la Fuerza Aérea), *United States Air Force Diversity Strategic Roadmap: A Journey to Excellence* (Hoja de Ruta Estratégica para la Diversidad en la Fuerza Aérea de Estados Unidos: Un Viaje hacia la Excelencia) (Washington, DC: Air Force Diversity Operations, AF/A1DV, 19 de octubre de 2010), 5, 7, <http://www.af.mil/shared/media/document/AFD-101117-010.pdf>; Lane a la autora, correo electrónico; y Tte Cnel John Yourse, Headquarters Air Force Global Diversity Division (División de Diversidad Global, Cuartel General de la Fuerza Aérea), Pentágono al autor, correo electrónico, 5 de noviembre de 2012.

31. Samuels y Samuels, “*Incorporating the Concept of Privilege*”, 322.

32. *Ibid.*, 327.

33. El ejemplo más reciente ocurrió cuando el General Welsh, jefe de estado mayor de la Fuerza Aérea, emitió un decreto para llevar a cabo verificaciones de la “salud y el bienestar” en diciembre de 2012 para cerciorarse que los espacios de trabajo eran profesionales. Estas verificaciones fueron pintadas como “cacería de brujas” contra la cultura de los pilotos de combate. El General Welsh argumentó con vehemencia, declarando que no había lugar para ciertas tradiciones en la Fuerza Aérea de hoy. No obstante, las discusiones con respecto a la cacería de brujas aún continúan en la blogósfera y en los lugares de trabajo. Gen Mark A. Welsh III, “CSAF January Letter to Airmen—Happy New Year” (Carta del Jefe de Estado Mayor de la Fuerza Aérea a los hombres del aire—Feliz Año Nuevo), 2 de enero de 2013, <http://www.301fw.afrc.af.mil/news/story.asp?id=123331351>.

34. AFI 36-7001, *Diversity*, 20 de julio de 2012, 4.

35. Con respecto a la abolición de la política “No Preguntes, No Respondas” (DADT, por sus siglas en inglés), Steven Samuels y el Cnel Gary Packard declararon en febrero de 2012 que “nuestro Juramento al Cargo exige que apoyemos las leyes de nuestra nación; por ende, bajo revocación, la tolerancia es la expectativa de comportamiento mínima para cada miembro del servicio. No obstante, la fortaleza militar no se basa en la tolerancia. La fortaleza requiere aceptación y, en un final, respeto e integración para todos los que se ofrecen como voluntarios para servir. Debemos valorar a nuestros colegas por quienes son y no por lo que queremos que sean”. Steven M. Samuels y Cnel Gary A. Packard, “*Repeal of DADT Makes the Military Stronger*” (La abolición de DADT fortalece a la milicia), *Air Force Times*, 6 de febrero de 2012, 24; y Dr. Steven Samuels (profesor en la Academia de Fuerza Aérea (USAF), por sus siglas en inglés), Departamento de Ciencias del Comportamiento y Liderazgo), entrevista por la autora, 17 de noviembre de 2012.

36. Yourse a la autora, correo electrónico.

37. “*Learning Philosophy*” (Aprendiendo filosofía), Princeton University Office of Human Resources, 21 de junio de 2011, <http://www.princeton.edu/hr/learning/philosophy/>. Del Centro para Liderazgo Creativo, este modelo es “una pauta basada en investigación, antigua para los gerentes en formación que propone que ellos participen con tres grupos de experiencias, utilizando un índice de 70-20-10: funciones estimulantes (70%), relaciones en desarrollo (20%) y clases teóricas y práctica (10%). A pesar de la popularidad de la regla 70-20-10, la mayoría de las organizaciones aún no son ni sistemáticas ni deliberadas acerca de utilizar una combinación sinérgica de funciones-relaciones-clases teóricas para preparar a futuros líderes”. Meena Surie Wilson et al., *Grooming Top Leaders: Cultural Perspectives from China, India, Singapore and the United States* (Preparando a los líderes superiores: Perspectivas culturales de China, India, Singapur y Estados Unidos), (Greensboro, NC: Center for Creative Leadership, septiembre de 2011), 4, <http://www.ccl.org/leadership/pdf/research/GroomingTopLeaders.pdf>.

38. Dr. Fil J. Arenas (profesor adjunto, Estudios de Liderazgo Organizacional, Escuela Superior para Oficiales de Escuadrón) entrevistas por la autora, 11 de octubre de 2012 y 14 de diciembre de 2012.

39. El adiestramiento y la educación son incluidos como parte clave de la prioridad de desarrollo mencionada en el 2013 *Air Force Diversity Strategic Roadmap*. A pesar del progreso en introducir la diversidad a varios niveles de la accesoión y los programas de educación militar profesional, aún queda trabajo por hacer. El adiestramiento y la educación deben ir más allá de estos esfuerzos y se deben recalcar en cada momento para enlazarlos con las necesidades de la misión. Mayor conocimiento e influencia en las actitudes con respecto a la diversidad comienzan con los programas de accesoión de oficiales. Grandes esfuerzos han comenzado en el Centro Jeanne M. Holm para la Accesoión de Oficiales y Perfecciona-

miento de Ciudadanos, que supervise todos los programas de acceso de oficiales salvo aquellos de la Academia de la Fuerza Aérea de Estados Unidos. El Centro Holm introduce el concepto de la diversidad a sus cadetes y oficiales en adiestramiento, específicamente con una lección de dos horas titulada, “Administrando la Diversidad”, que emplea ejercicios de formación de equipos para abarcar los elementos y retos de estar al frente de una fuerza diversa. La USAFA ha sido la más holística y dedicada en su enfoque a la diversidad. Si bien el enfoque de la Academia aún es tener acceso a una fuerza más diversa, ha reconocido la necesidad de crear planes de acción sólidos no tan solo para diversificar su grupo de instructores sino también para adiestrarlo, ampliar las oportunidades de retención y colocar recursos que respalden sus esfuerzos. Uno de los tres principales programas PME para oficiales de la Fuerza Aérea, el que se concentra en los oficiales subalternos (Escuela Superior para Oficiales de Escuadrón) cuenta con el programa más desarrollado para cumplir con la directriz del Estado Mayor de la Fuerza Aérea. Un curso en clase de 50 minutos de duración introduce el énfasis de la Fuerza Aérea en la diversidad, y un ejercicio de formación de equipos de 90 minutos de duración trata la diversidad como una consideración para formar un grupo. La Escuela Superior de Comando y Estado Mayor, que se concentra en los mayores, cuenta con algunos elementos de diversidad en sus planes de estudio, inclusive un sondeo histórico opcional sobre las mujeres en la milicia; sin embargo, solamente 12 de 485 estudiantes se inscribieron en este curso en particular. En este momento, la Escuela Superior de Guerra Aérea no cuenta con ningún tema sobre la diversidad en sus planes de estudio. No obstante, el Departamento de Liderazgo está buscando formas para entrelazar la diversidad en su curso de Liderazgo Estratégico Conjunto al igual que en su sondeo de liderazgo 360 para la clase del Año 2014; este esfuerzo incluiría administrar la prueba Harvard *Implicit Bias* (Prejuicio Implícito). Ver División de Diversidad Global de la Fuerza Aérea, *Air Force Diversity Strategic Roadmap* (2013), 14; Dr. Charles Nath III (director de planes de estudio, Centro Holm), entrevista por la autora, 19 de octubre de 2012; *USAFA Diversity Plan* (Plan de Diversidad de la USAFA) (Colorado Springs, CO: USAFA Diversity Office, junio de 2009), 2–3, 14, <http://www.usafa.edu/superintendent/diversityoffice/links/AFD-110316-012.pdf>; Arenas, entrevista, 11 de octubre de 2012; Dra. Mary N. Hampton (decana adjunta académica, Escuela Superior de Comando y Estado Mayor / DEA), entrevista por la autora, 1º de noviembre de 2012; Coronel (USAF, retirado) Gene Kamena (antiguo presidente adjunto, Escuela Superior de Guerra, Departamento de Liderazgo y Guerra) entrevista por la autora, 5 de noviembre de 2012.

40. División de Diversidad Global de la Fuerza Aérea, *Air Force Diversity Strategic Roadmap* (2013), 14.

41. Los programas de asesoramiento se pueden encontrar en MyEDP, MyODP o MyCDP, en el Portal de la Fuerza Aérea. AFI 36-3401, *Air Force Mentoring* (Asesoramiento en la Fuerza Aérea), 1º de junio de 2000, tomó 13 años reemplazarla; Manual 36-2643 de la Fuerza Aérea, *Air Force Mentoring Program* (Programa de Asesoramiento de la Fuerza Aérea) fue difundido el 1º de mayo de 2013.

42. Jolynn Shoemaker y Jennifer Park, *Progress Report on Women in Peace & Security Careers: US Executive Branch* (Informe sobre el progreso de las mujeres en carreras de paz y seguridad: Poder Ejecutivo de EE.UU.), WIIS Leadership Series (Washington, DC: Women in International Security, [2011]), 4, http://csis.org/files/publication/110726_WIIS_ProgressReport_ExecBranch_fnl.pdf.

43. En aras de la plena revelación, observen que la autora es miembro de la junta de AcademyWomen, el vehículo patrocinador. Además, AcademyWomen también patrocina programas de liderazgo para cadetes y guardiamarinas femeninas, hombres y mujeres veteranos y cónyuges militares.

44. Estos individuos se reúnen virtualmente, por teléfono/correo electrónico/Skype o en persona. En este momento, el programa está restringido en su mayoría a mujeres asesorando a mujeres con alguna inclusión de asesores masculinos de más antigüedad (mayores comandantes (O-4) y más). “*Our eMentor Programs*” (Nuestros programas eMentor), consultado el 12 de noviembre de 2012, <http://www.ementorprogram.org/pages/programs>; y Stefanie Goebel, directora del Programa de Liderazgo eMentor, a la autora, correo electrónico, 27 de noviembre de 2012.

45. *NavyWomen eMentor Leadership Program: Year 3; Year End Assessment Report, 2010–2011* (Programa de liderazgo eMentor para mujeres en la Armada: Informe de evaluación de fin de año, 2010-2011), (Washington, DC: Department of the Navy, n.d.), 8. Datos preparados por Magnolia, Inc., como evaluación de terceros de los servicios de *AcademyWomen*, Archivos de *AcademyWomen*.

46. Cuando se extrapola toda la población de los participantes en el programa, los 12 individuos que expresaron en la encuesta que el programa “impactó de manera positiva su decisión de permanecer en uniforme” representa 60 participantes del programa. Retener esos 60 miembros significaría un total de \$4.35 millones de rendimiento sobre la inversión (el programa cuesta aproximadamente \$200,000) cuando uno toma en cuenta los costes de reemplazo tales como reclutamiento y adiestramiento. *NavyWomen eMentor Leadership Program*, 22, 27; y Stefanie Goebel, directora del Programa de Liderazgo eMentor, a la autora, correo electrónico, 29 de enero de 2013.

47. *Air Force Diversity Operations, Air Force Diversity Strategic Roadmap* (2010), 14.

48. Liswood, *Loudest Duck*, 27.

49. El Comité de Diversidad de la Fuerza Aérea, organizado en diciembre de 2010. Una sesión trimestral es copresidida por el secretario de la Fuerza Aérea y el jefe de recursos humanos de la Fuerza Aérea para “ofrecer asesoramiento sobre temas relacionados con la política de diversidad y la supervisión estratégica a largo plazo y las perspectivas”. Lane a la autora, correo electrónico. Además, un oficial jefe de diversidad fue contratado en la Academia de la Fuerza Aérea a inicios del 2011, y varias encuestas se han llevado a cabo o se han planificado, incluyendo una Encuesta sobre Decisiones de la Carrera del Centro de Personal de la Fuerza Aérea (AFPC, por sus siglas en inglés) en noviembre de 2011 para entender mejor por qué los individuos abandonan/permanecen en la Fuerza Aérea (los resultados están pendientes) y

una encuesta conjunta planificada de la Oficina de Relaciones Públicas de la Fuerza Aérea y el AFPC para analizar el problema específico de retener mujeres. Por último, en una pauta oficial del 2012 en la forma de la AFI 36-7001, *Diversity* (Diversidad), y la AFI 1-1, *Air Force Culture* (Cultura de la Fuerza Aérea), fue difundida en el verano de 2012. Lane a la autora, correo electrónico.

50. Air Force Global Diversity Division, *Air Force Diversity Strategic Roadmap* (2013), 15.

51. Los líderes de la Fuerza Aérea deben permanecer vigilantes al problema de aumentar la diversidad porque dormirse en los laureles podría desencadenar una reincidencia inadvertida. Youse, entrevista.

52. Samuels y Samuels, "Incorporating the Concept of Privilege," 323.

53. La Teniente Coronel DiSilverio trató tres recomendaciones de política, inclusive los valores identificados por mujeres, en su Artículo Fairchild, *Winning the Retention Wars* (Ganando las guerras de la retención).

54. *Ibid.*, 42.

55. Oficina General de Contabilidad de EE.UU., *Military Personnel: Longer Time between Moves Related to Higher Satisfaction and Retention* (Personal Militar: Mayor tiempo entre traslados relacionados con más satisfacción y retención), GAO 01-841 (Washington, DC: US General Accounting Office, agosto de 2001), 2, 17, <http://www.gao.gov/new.items/d01841.pdf>.

56. Erik Holmes, "Slowing PCS—Fewer Moves Will Save Millions, Boost Unit Efficiency, Leaders Say" (Demorando los cambios permanentes de estación—menos traslados ahorrará millones, aumentará la eficacia en la unidad, dicen los líderes), *Air Force Times*, 23 de octubre de 2006.

57. DiSilverio, *Winning the Retention Wars*, 43. Según DiSilverio, "De los 3,795 oficiales que completaron una encuesta del AFPC en 1999 acerca de permanecer de 5 a 12 años en una base permanente". (*ibid.*).

58. AFI 36-2110, *Assignments* (Asignaciones), 22 de septiembre de 2009, 343.

59. DiSilverio, *Winning the Retention Wars*, 45.

60. *Ibid.*, 46.

61. *Duncan Hunter National Defense Authorization Act for Fiscal Year 2009* (Ley Duncan Hunter de Autorización de la Defensa Nacional para el Año Fiscal 2009, Ley Pública 110-417, 110th Congreso, 2ª Sesión, 14 de octubre de 2008, sec. 533(a)(1).

62. *Ibid.*, sec. 533(c).

63. Ley de Autorización de la Defensa Nacional para el Año Fiscal 2012, Ley Pública 112-81, 112th Congreso, 1ª Sesión, 31 de diciembre de 2011, sec. 531.

64. Específicamente, la Armada indicó que "durante el periodo de servicio inactivo en la IRR [*Individual Ready Reserve*] (Reserva Lista Individual), al miembro se le ofrecen beneficios de salud TRICARE completos (del servicio activo) para ellos y sus dependientes, un salario mensual de 2 veces 1/30avo de su salario básico, y un traslado al territorio continental de EE.UU. (CONUS, por sus siglas en inglés) a un lugar de su preferencia durante su participación en el programa piloto. Todos los participantes del programa regresarán al servicio activo al final del periodo prescrito y contraerán dos meses de servicio obligatorio (OBLISERVE, por sus siglas en inglés) de dos meses por cada mes de participación en el programa además de cualquier OBLISERVE existente que se le deba a la Armada". NAVADMIN 089/12, "Career Intermission Pilot Program Extension" (Extensión del programa piloto de intervalo en la carrera) 16 de marzo de 2012, <http://www.public.navy.mil/bupers-npc/reference/messages/Documents/NAVADMINS/NAV2012/NAV12089.txt>.

65. El programa del Servicio de Guardacostas está abierto a hombres y mujeres, oficiales y suboficiales. Los individuos pueden ausentarse durante sus carreras por un periodo de 24 meses por vez sin salario. Esos individuos escogen o bien afiliarse o no con la Reserva y regresar al trabajo es un proceso bastante directo. Inicialmente una sola oportunidad durante la carrera, fue modificada en el 2009 para ser disponible dos veces durante la carrera de un individuo. ALCOAST 299/09, "Update to Temporary Separation and Care of Newborn Children Policy" (Actualización a la política de separación temporal y cuidado de recién nacidos), 19 de mayo de 2009, <http://www.uscg.mil/announcements/ALCOAST/alcoast299-09.txt>; y Guardacostas de EE.UU., Instrucción del Comandante M1000.4, *Military Separations* (Separaciones militares), septiembre de 2011, 1-177-1-179.

66. Alrededor de 407 oficiales de la Guardia Costera (7.4 por ciento de la fuerza) se separan cada año. De éstos, alrededor de 125 son elegibles para una separación temporal (30.7 por ciento) y 59 de ellos (47.2 por ciento) participó. Ni la tasa de retorno para este programa (alrededor del 17 por ciento de aproximadamente 44 oficiales participantes) ni la tasa de promoción han sido elevadas hasta ahora, pero la Guardia Costera sigue dedicada ya que inclusive una tasa de retorno pequeña ofrece una manera de retener individuos de calidad. *TempSepStats Excel Spreadsheet*, LCDR Micah Acree, US Coast Guard Workforce Forecasting and Analysis (CG-12A) Officer Team, Washington, DC, a la autora, correos electrónicos, 23 y 25 de octubre de 2012.

67. Youse, entrevista.

68. DiSilverio, *Winning the Retention Wars*, 49.

69. Michael Donley, secretario de la Fuerza Aérea, "Rebalancing the Total Force: Leveraging Reserve Strengths for Changing Global Realities" (Rebalanceando la Fuerza Total: Aprovechándose de las fortalezas de la Reserva para cambiar las realidades globales), (comentarios en la Conferencia 2011 de Líderes Superiores de la Reserva, Washington, DC, 16 de mayo de 2011), http://european-security.com/n_index.php?id=6082.

70. Cámara de Representantes y Senado de EE.UU., *The United States Army Reserve 2012 Posture Statement: An Enduring Operational Army Reserve; Providing Indispensable Capabilities to the Total Force* (Declaración 2012 de la postura de la Reserva del Ejército de EE.UU.: Una Reserva del Ejército operacionalmente duradera; ofreciendo capacidades indispensable para la Fuerza Total), 112^{avo} Congreso, 2ª Sesión, marzo de 2012, ii.

71. Ibid., 13.

72. El prejuicio inconsciente o “errores mentales” pueden influenciar la opinión de inclusive la mayoría de oficiales con buenas intenciones. Tal como destaca el psicólogo Roger Shepar, “El intelecto está completamente impotente” cuando se trata del hecho de que las “opiniones inconscientes puede que a menudo estén erradas” al lidiar con la diversidad. Corydon Ireland, “Mahzarin Banaji Looks at Biology of Bias” (Mahzarin Banaji analiza la biología del prejuicio”, *Harvard Gazette*, 11 de octubre de 2007, <http://news.harvard.edu/gazette/story/2007/10/mahzarin-banaji-looks-at-biology-of-bias/>.

73. “*Project Implicit*” (Proyecto Implícito), Harvard University, consultado el 6 de octubre de 2012, <https://implicit.harvard.edu/implicit/>.

74. “*Bringing Leadership Lessons to the Classroom . . . and the Boardroom*” (Trayendo lecciones de liderazgo al salón de clases... y a la sala de conferencias), Stanford Graduate School of Business, consultado el 6 de octubre de 2012, <http://www.gsb.stanford.edu/cldr/teaching/leadershipinfocus.html>.

75. Parte de desarrollar la aptitud es garantizar que los líderes son neutrales al género cuando se trata de seleccionar individuos para ciertos puestos. Uno puede comprobar un ejemplo poderoso de este principio cuando se disfruta de éxito en el mundo civil. Por varias décadas, los paneles de audición en las orquestas han hecho grandes esfuerzos por superar el sesgo de género. Los paneles consideran que los futuros músicos lo harán sin ver a los candidatos inicialmente. Llegarán a tales extremos de hacer que los hombres escolten a las candidatas de manera que la candidata suene como un hombre al caminar. Al equilibrar el campo de juego, el panel se enfoca solamente en la calidad de la música. Según el estudio, “Cálculos basados en la muestra de la lista indican que las audiciones a ciegas puede que sean responsables del incremento del 25 por ciento en el porcentaje de músicos en una orquesta que son mujeres”, Claudia Goldin y Cecilia Rouse, “*Orchestrating Impartiality: The Impact of ‘Blind’ Auditions on Female Musicians*” (Orquestando la imparcialidad: El impacto de audiciones “a ciegas” en las mujeres músicos) *PAmerican Economic Review* 90, no. 4 (septiembre de 2000): 715–41.

76. Lane a la autora, correo electrónico.

77. Air Force Global Diversity Division, *Air Force Diversity Strategic Roadmap* (2013), 14.

78. Arenas, entrevista, 11 de octubre de 2012.

79. La “*January 2012 Internal Communication Assessment Group Diversity Survey of Airmen*” (Encuesta de Diversidad de los Hombres del Aire de enero de 2012 del Grupo de Evaluación de la Comunicación Interna) [reveló que]: 86% opina que la Fuerza Aérea está haciendo una buena/excelente labor creando la diversidad a lo largo de la Fuerza Total; 75% está de acuerdo que es importante para la Fuerza Aérea atraer, reclutar, formar y retener una fuerza labora diversa; 61% opina que los líderes de la Fuerza Aérea están comprometidos con mejorar la diversidad”. Las encuestas no muestran cómo se estructuraron las preguntas, pero las siguientes estadísticas revelan más sobre la experiencia personal del autor: “61% ciento no ha leído sobre o escuchado acerca de las iniciativas de diversidad discutidas por los líderes superiores; 40% comprende la definición de diversidad de la Fuerza Aérea”, AFD 120716-024, “*US Air Force Key Talking Points*” (Puntos de discusión importantes de la Fuerza Aérea de EE.UU.).

80. Muchas gracias a Kimberly Streeter por esta idea.

81. Samuels y Samuels, “*Incorporating the Concept of Privilege*”, 323.



La Coronel Suzanne M. Streeter, USAF, es Oficial de Inteligencia superior con 18 años de experiencia en inteligencia operacional en todos los niveles de la Fuerza Aérea, inclusive cuenta con experiencia de estado mayor en el Cuartel General de la Fuerza Aérea. Recientemente, fue estudiante de la Escuela Superior de Guerra Aérea. Anteriormente, fue vice comandante del 548^{avo} Grupo de Inteligencia, Vigilancia y Reconocimiento, Base Aérea Beale, California, que incluía 1,200 militares y civiles que participaban en el procesamiento rápido, análisis, fusión y reportaje de información de inteligencia recopilados por U-2, RQ-4, MC-12, MQ-1 y aeronaves de reconocimiento, MQ-9, apoyando las fuerzas militares tácticas, comandantes regionales y prioridades nacionales a nivel mundial. Además, fue Directora de Operaciones y Comandante de Escuadrón. Entre sus despliegues se encuentran traductora para la Operación *DECISIVE ENDEAVOR*, Oficial a Cargo del Grupo de Servicios Criptológicos en el Centro Combinado de Operaciones Aéreas y Espaciales y Oficial a Cargo de organizar el primer escuadrón expedicionario de aprovechamiento de inteligencia en el país en apoyo a la Operación Libertad Duradera.

Juegos de Patriotas

La Fuerza Aérea Chilena y la Apertura de la Ruta Aérea a Magallanes

IVÁN SIMINIC

Desde sus más tempranos inicios, la Fuerza Aérea de Chile contribuyó decisivamente en la exploración del extenso espacio aéreo nacional y en la apertura de las rutas aéreas hacia las localidades y ciudades más alejadas del país. Importancia fundamental le cupo en ellos a numerosos valientes que hicieron sus mejores esfuerzos por ver mejoradas las condiciones de vida de sus compatriotas y, a la vez, vencer con sus alas las fronteras interiores de un país dotado de naturaleza, geografía y climas muy diversos.

Durante el año 2014 se conmemoró el 85° aniversario de la fundación de la Línea Aeropostal Santiago-Arica, el primer intento estatal chileno de levantar una empresa aérea dedicada al transporte de correspondencia, carga y pasajeros. Al releer algunas notas de la historia de la que muy pronto sería conocida como Línea Aérea Nacional, siempre llama la atención una frase atribuida a Arturo Merino Benítez y relacionada con el devenir de la compañía. Esta, además de poética, resulta particularmente visionaria, y fue pronunciada en las exequias fúnebres del teniente Julio Fuentealba, el primer mártir de la Línea Aeropostal, caído en accidente de 17 de marzo de 1929 a bordo de su De Havilland Cirrus Moth número 22 en la zona de Estación Variillas, cerca de Antofagasta:

“Mañana, cuando sean realidad cotidiana los viajes aéreos a lo largo de la República, los que recorran seguros en aviones confortables, mirando desde lo alto el árido y desolado desierto, la intrincada mañana de sus cerros, tal vez no recordarán cómo se ganó eso, a costa de qué esfuerzos, de qué abnegados sacrificios de unos muchachos valerosos que quisieron vencer las dificultades, los peligros y la muerte”.

Cuando el 5 de marzo de 1929 se inauguró el servicio de la Línea Aeropostal Santiago-Arica no debió pasar mucho tiempo para que la ambiciosa idea de extender este nuevo emprendimiento aéreo hacia el resto del país pudiera convertirse en una realización concreta, de acuerdo a las audaces ideas de Merino y de la gente que lo acompañó en esos días de pioneros y aventuras de incierto destino. Nuestro amplio sur no era un terreno totalmente virgen desde el punto de vista de la exploración aérea, pues otros ya habían desplegado sobre él sus alas en diversas aventuras privadas locales y de menor entidad. Sin embargo, cosa distinta era que una institución militar del Estado pretendiera establecer un servicio estable, con numerosas máquinas aéreas y en una tierra donde no había ni instalaciones, ni estudios de meteorología, ni económicos para garantizar la seriedad y continuidad de la gestión y las operaciones. O sea, para hacer las cosas con un mínimo de seriedad, responsabilidad y proyección de futuro.

Paso a paso, hacia el sur más cercano

Por lo pronto, y comenzando a tejer la red de rutas, en julio de 1929 se creó la Escuadrilla de Anfibios N° 1, para que sirviera de *germen* a la que sería la Línea Aérea Experimental Puerto Montt–Puerto Aysén. Dotada de seis anfibios Canadian Vickers Vedette y dos De Havilland Gipsy Moth, a contar de noviembre del mismo año estos aparatos operarían desde la base aérea de La Chamiza, en Puerto Montt.



De Havilland Gipsy Moth operando desde Puerto Montt

Pero Merino no solo pensaba en conectar desde Puerto Montt al sur: era necesario también hacer algo entre esta ciudad y la capital chilena. Así, en enero de 1930, mismo mes en que se inauguraba oficialmente la Línea Aérea Experimental Puerto Montt–Puerto Aysén, se estableció el servicio Santiago-Temuco-La Chamiza en bombarderos trimotor Junkers R 42, creándose así el servicio conocido como Línea Aérea Nacional Central.

Llama la atención el que en muy poco tiempo –entre marzo de 1929 y enero de 1930– los dados ya estuvieran arrojados para apostar por el establecimiento de un modesto –pero creciente– *servicio aéreo militar de carácter nacional*. La Línea Aeropostal Santiago-Arica, la Línea Aérea Experimental Puerto Montt–Puerto Aysén y la Línea Aérea Nacional Central cubrían gran parte del territorio chileno, excluyendo solo el largo tramo entre Puerto Montt y Magallanes. Curiosamente, todos estos servicios eran referidos en la documentación oficial como partes de la Línea Aérea Nacional, aunque esta resultaría creada oficialmente solo en 1932, también por influjo y gestiones del propio Merino Benítez.

En el sentido anterior, los desplazamientos aéreos militares de carga y pasajeros hacia las más alejadas áreas del país fueron realizados precisamente con la idea matriz de extender la Línea Aérea Nacional a toda la patria. Numerosas comunicaciones escritas de Merino dejan muy claro este punto. Por lo demás, los deseos de la aviación militar para establecer un servicio de transporte mixto orientado al usuario civil chileno se remonta por lo menos a junio de 1925, cuando la entonces Dirección General de Aeronáutica Militar –estructura de mando que entonces comandaba las alas del Ejército– fue autorizada por decreto legal para operar un modesto servicio de vuelo con pasajeros, usando para ello un avión Junkers F 13 y otro A 20 adquiridos de oportunidad ese mismo año. *Este protoservicio* aéreo fue de corta duración, pues el mayor de los aviones utilizados entonces –el Junkers F 13– resultó totalmente destruido en un accidente fatal en Antofagasta –en el norte del país– el 15 de diciembre de 1925, y el otro –el A 20– pasó a realizar trabajos mayormente militares.



Junkers R 42 matrícula J6, usado por Merino para abrir el camino hasta Punta Arenas

Como sea, la inexplorada ruta desde Puerto Montt a la austral Punta Arenas –el siguiente arriesgado paso de Merino– fue abierta entre el 26 y 27 de enero de 1930, cuando el Junkers R 42 matrícula J6, equipado con flotadores y salido desde Aysén, amerizó en las aguas de nuestra más meridional ciudad. Al leerlo aquí puede parecer haber sido *cosa fácil*, pero lo cierto es que fue una aventura extremadamente compleja y arriesgada, tanto así que pocos días después –el 7 de febrero, y con el propio Arturo Merino a bordo– el avión terminaría estrellado y hundido en las aguas del Estrecho de Magallanes.

Traemos a colación el accidente de este trimotor porque, aparte del fallecimiento de tres de sus cinco tripulantes, tuvo el efecto de hacer caer un balde agua fría sobre los proyectos aéreos de Merino y del gobierno, ralentizando por algún tiempo los esfuerzos de extender el servicio de la LAN a las rutas aéreas sobre la región más meridional de nuestro país.

Sin embargo, los avances y presencia de nuestra aviación militar hacia el sur siguieron un interesante camino exploratorio durante ese mismo año. Antes de enumerarlos, digamos que en marzo de 1930, y también por los esfuerzos de Merino, la antigua aviación de Ejército (nacida en 1913), más la propia aviación de los marinos chilenos (en 1924), se fusionaron para dar nacimiento a la entonces Fuerza Aérea Nacional, o FAN, la que en 1937 cambiaría su denominación a Fuerza Aérea de Chile:



Curtiss Falcon con flotadores, tipo de avión utilizado para equipar a la Escuadrilla de Anfibios N° 2 en Cabo Negro, Punta Arenas, para dar comienzo a las exploraciones aéreas en esa austral zona

- 1) En diciembre de 1930 se fundó en Magallanes la Escuadrilla de Anfibios N° 2, dotada en un principio con dos biplanos Curtiss Falcon, los que comenzaron a volar en enero de 1931;
- 2) A contar de abril de 1931 fueron levantadas en Magallanes las instalaciones de la base de Cabo Negro, antecesora de la histórica base en Bahía Catalina situada en las afueras de la ciudad;4
- 3) También en 1931, y con influencia de los militares, se funda el Club Aéreo de Magallanes, inicialmente con un biplano De Havilland Gipsy Moth entregado en 1932 por la propia Fuerza Aérea Nacional;
- 4) A contar de febrero de 1931, la FAN adquirió un par de hidroaviones Sikorsky S-38, compra pensada para su uso por la Escuadrilla de Anfibios N° 1 de Puerto Montt, unidad que ya operaba un Loening C4C desde poco antes. Sin embargo, los dos S-38 se destruyeron casi inmediatamente de entrar en servicio en 1931, aunque un tercer aparato del mismo tipo llegaría poco después, y se asignaría en 1934 a la Escuadrilla de Anfibios N° 2 basada en Cabo Negro.

Ya desaparecida la aviación del Ejército y en camino de consolidación la FAN, el proyecto fundacional de Merino se fue encaminando a dar a una persona jurídica independiente –y separada de la aviación uniformada– las responsabilidades del cabotaje aéreo chileno. Así fue como el 21 de julio de 1932, y como resultado de los proyectos anteriormente mencionados, por decreto ley se creó oficialmente la Línea Aérea Nacional. Su flota estuvo formada inicialmente por el material transferido por los propios aviadores militares, originalmente un conjunto de biplanos De Havilland Gipsy Moth, monomotores Fairchild FC-2 y trimotores Ford 5-AT-C.

Sin embargo, la Línea Aérea Nacional nada hizo en un principio por llegar hasta la región de Magallanes, pues, entre otras cosas, su situación financiera no era de las mejores. Como dice el autor A. Pizarro (*“El Comodoro Merino Benítez, hombre del destino”*), Merino –muy persistente en su idea de llegar

hasta Magallanes— logró que en 1935 el Consejo Administrativo de la LAN aprobara un plan de mejoramiento y modernización, el que en lo referido a la llegada de nuevos aviones se tradujo luego en la compra de tres aparatos Curtiss Condor, arribados en agosto del mismo año. Con este impulso se esperaba poder avanzar en el despliegue final a Punta Arenas.

Adicionalmente, en mayo de 1935 Merino propuso al gobierno central la organización de una línea que hiciera por fin el tramo Puerto Montt–Magallanes. Dicho servicio debería ser provisto por la compañía –la LAN–, y el personal a reclutar por la empresa estaría constituido por voluntarios procedentes de la Fuerza Aérea. El gobierno no aceptó la proposición de Merino, por lo que finalmente el servicio se entregaría en propiedad a la FAN. En junio de 1935 el entonces jefe de la FAN, general Diego Aracena, nombraría como jefe del servicio al muy calificado capitán de bandada Carlos Abel, en calidad –digamos– de *plenipotenciario*. En agosto siguiente se dictó la Ley 5.682, por la cual se dio el marco legal al esfuerzo de la línea a Magallanes, permitiendo financiar la generalidad de asuntos requeridos para comenzar a poner de pie el proyecto. Así, nuevamente serían los militares quienes deberían sostener el esfuerzo aeronáutico pionero hasta al austro chileno.



Vickers Vedette en los canales de Aysén, un aparato pionero en la exploración aérea el sur de Chile, y ocupado por la Escuadrilla de anfibios N° 1 basada en La Chamiza, Puerto Montt

Razones político-partidistas relacionadas con el pasado reciente de Chile (particularmente del convulsionado período 1925-1931) tuvieron influencia en la entrega de la responsabilidad de los vuelos a Magallanes a la FAN y no a la LAN. El tema de la controversia entre Arturo Merino y el gobierno de Arturo Alessandri (1932-1938) respecto de quién debería hacerse cargo finalmente de la línea a Magallanes, no deja de tener pormenores sabrosos. Pizarro (*Op. Cit.*) es uno de los escasos historiadores que se refiere al punto. Según este autor, y por motivos de desavenencias personales y políticas, el gobierno central se habría decidido por entregar la gestión enteramente a manos militares, dejando de lado la idea de Merino de que el asunto fuera llevado por la LAN. El autor también cita una carta abierta de Merino al presidente Alessandri, en la que el ex jefe aéreo enrostró al gobernante el haber intervenido ante el Congreso para que los dineros disponibles se asignaran a la FAN y no a la LAN; además, acusaba que el ministro de Defensa había revelado ante la Comisión de la Cámara de Diputados que el Ejecutivo intentaba evitar “que la línea aérea tuviera más poder que la propia FAN”. El mismo ministro habría dicho en aquella oportunidad que era necesario considerar que el jefe de la LAN en esos momentos –Merino– era “todavía un jefe de cuidado”. En el fondo, pesaban sobre Merino su amistad y estrecha relación con el ex presidente chileno Carlos Ibáñez del Campo (1927-1931), enemigo jurado de

Alessandri. Aquello fueron tiempos muy turbulentos de la política chilena y las *pasadas de cuenta* estaban a la orden del día.

Como haya sido, armar la futura Línea Aérea Experimental Puerto Montt–Magallanes requirió innumerables esfuerzos por parte de los mandos de la Fuerza Aérea, incluyendo la compra de medios aéreos y base técnica, expropiaciones de inmuebles y gastos varios relacionados con la organización y la gestión del personal adscrito. El capitán Abel ya había visitado la zona en 1929 para buscar los mejores sitios para el establecimiento de aeródromos, entre otras cosas. Fue este mismo oficial quien dirigió los estudios de todo tipo para el efectivo establecimiento de la línea aérea en Punta Arenas, una tarea titánica que comprendió la elección de los medios aéreos, los terrenos, las rutas aéreas a operar, la elección y entrenamiento del personal adjunto, estudios técnicos y comerciales, etc., etc.

Destaquemos aquí dos cuestiones también relevantes ocurridas en ese año 1935. Primero, la creación de la base aérea de Bahía Catalina, a unos seis kilómetros al noreste de la ciudad, a orillas del Estrecho de Magallanes, levantada en terrenos mayormente cedidos por la Armada. Segundo, la llegada de importante material aéreo para operar en la zona (en principio un Sikorsky S-38 para operaciones locales transferido en 1934 a la Escuadrilla de Anfibios de Cabo Negro, dos Dornier Wal para pruebas finales del proyecto desde marzo de 1936, y luego dos Sikorsky S-43 definitivos a contar de fines del mismo año).

Los Sikorsky y los accidentes en Talcán

A contar de septiembre de 1934, esto es un año antes de la promulgación de la ley que daría impulso al establecimiento de la Línea Experimental a Magallanes, había comenzado a operar en esta región un anfibio Sikorsky S-38 propiedad de la Fuerza Aérea, precisamente para entregar a la comunidad local un servicio de transporte aéreo regional (por lo cual el aparato habría lucido colores de la Línea Aérea Nacional y era el tercero de su tipo inventariado por los militares). Pero la vida de este avión-bote no fue muy larga, pues el 3 de enero de 1937 se perdió por completo. La aeronave había iniciado una amplia singladura el día 2 de enero, con nueve pasajeros, los que a media mañana arribaron sanos y salvos a Puerto Porvenir, en la isla Tierra del Fuego. Luego de desembarcar al pasaje, el avión despegó de inmediato a la isla Riesco, al lado norte de la península de Brunswick, donde también arribó sin novedad. Al día siguiente, a las 06 AM del 3 de enero, mientras despegaba desde el Seno Skyring con pasajeros, le entró agua salada a los motores, se elevó unos metros, cayó y se le desprendió el motor derecho, partiéndose en dos y hundiéndose totalmente luego de evacuar a la gente a bordo. Su piloto era el comandante de escuadrilla Manuel Hurtado.

Para los fines precisos de la Línea Experimental, sin embargo, en marzo de 1936 la FAN decidió adquirir en la United Technologies Corporation dos nuevos anfibios Sikorsky S-43, con una capacidad para dos pilotos y 15 pasajeros. Luego de varias demoras y problemas contractuales con la fábrica, a fines de noviembre del mismo año los aviones volaron desde los EE.UU. hacia Chile. Poco después, el 7 de enero de 1937 iniciarían viaje a Punta Arenas desde la base de El Bosque (Santiago), arribando ese mismo día a Bahía Catalina el avión número de orden 1, el que el día 30 de enero fue bautizado oficialmente como “Magallanes”. Le seguiría pronto el segundo aparato, el número 2, que fue bautizado “Chiloé”, y que había tenido que suspender su viaje a Magallanes debido al pésimo clima habido durante el viaje inaugural a Punta Arenas. Los aparatos utilizaban estanques suplementarios de combustible, por lo que su autonomía de vuelo rondaba los 2.000 kilómetros.

El trabajo “*La Aviación en Magallanes*” (del autor Alberto Fernández) nos entrega mayores datos de la llegada de estos aparatos. Señala, en general, que bajo la jefatura del comandante Felipe Latorre, quien reemplazó en el mando a Carlos Abel, la aerolínea pronto adquirió el ca-

rácter de una *verdadera empresa de aeronavegación* entre Puerto Montt y Punta Arenas, con una agencia de ventas situada en el centro de la ciudad austral, con un itinerario quincenal, y con pilotos y pasajeros confiados en las operaciones habituales.



Sikorsky S.43 Chiloé

Con todo, la vida de la línea fue efímera. Luego de que muy pronto (febrero de 1937) se viera la necesidad de incorporar un tercer avión del mismo tipo para asegurar continuidad del servicio ante la necesaria rotación del material, sobrevino el final de la empresa debido a los accidentes que sacaron del servicio a los dos aparatos S.43.

El primero de estos desastres ocurrió el 28 de mayo de 1937, y afectó al “Magallanes” en la zona de la isla Talcán, frente a Chaitén. El avión había salido desde Puerto Montt con destino a Punta Arenas transportando 5 pasajeros, e iba pilotada por el capitán Felipe Latorre y por el teniente Lavín. Sufrió un desperfecto en vuelo y debió amerizar, desgarrándosele el casco en la maniobra, aunque sin producirse desgracias personales. La nave fue auxiliada por la escampavía naval Yelcho y luego por el remolcador civil Foca. Pronto, Merino –defendiéndose de las críticas de siempre– sostuvo que el capitán Latorre había tenido que amerizar con mar mala, lo que hizo en perfectas condiciones, pero que al tratar de salir a la playa de la isla Talcán, chocó inesperadamente con una roca que no vio, lo que produjo el accidente. Este aparato logró ser reparado, para volver al servicio tiempo después, en diciembre de 1937.

Sin embargo, pocos días después la fatalidad cayó sobre el avión “Chiloé”. El 2 de junio de 1937 resultó estrellado en la zona de Hualaihue, también cerca de la isla Talcán. Había despegado desde La Chamiza (Puerto Montt) en la mañana, y ya en la tarde corrían las noticias del accidente. Los lugareños interrogados dijeron luego haber visto que la aeronave había pasado a solo 300 metros de altura frente a Punta Chauchil, que se habían escuchado dos detonaciones y que vieron que el avión se ladeaba sobre su ala izquierda y caía violentamente al mar, levantando una columna de agua. Las versiones sostenían, además, que en la zona había un fuerte chubasco, al sur de los Bajos de Santo Domingo, frente a Lliguimán (latitud 42°, longitud 72° 46’). Lo con-

creto es que el accidente fue terrible, pues resultaron fallecidas 9 personas, incluyendo al piloto teniente Rodolfo Marsh Martin, otros tres aviadores y 5 pasajeros. La hipótesis más recurrida fue que el avión se vio afectado por una corriente “cortante de viento” (wind shear) vertical descendiente.

Adicionalmente, lo poco que quedaba del servicio aéreo a Magallanes también sufrió los efectos del devastador terremoto de 1939 en Chillán, puesto que el ya reparado Sikorsky N° 1 debió ser distraído de sus deberes para atender las necesidades de transporte aéreo generadas por dicha catástrofe. Punta Arenas quedaba de lado.

El fin de la historia aconteció el 21 de agosto de 1941, cuando sobrevino el último accidente al único S.43 que quedaba en vuelo, el “Magallanes”. Ese día, procedente de Puerto Edén, aterrizó en Bahía Catalina a las 17.50 horas, y luego de correr unos cien metros fue violentamente levantado por un golpe de viento, cayendo sobre su flotador derecho, entrando en carrusel, rompiendo el tren de aterrizaje, quedando echado y sufriendo múltiples daños. Si bien en octubre siguiente se dispuso su reparación, una posterior orden de mayo de 1943 estableció que, durante todo el tiempo intermedio, había sido imposible conseguir repuestos –por negarlos EE.UU.–, por lo que se ordenó su retiro provisional del servicio, su desmantelamiento, y que sus motores fueran al servicio de los aviones Junkers Ju 86. Luego, una resolución de 17 de enero de 1945 terminó por darlo de baja definitivamente del Grupo 6, habida cuenta de que el estado de cosas no había variado.

A contar de entonces de la fecha de este último accidente, entonces, dejó de existir en la práctica el servicio aéreo de la FACH entre Puerto Montt y Punta Arenas, agravado por el hecho de que estaba en plena marcha la Segunda Guerra Mundial y la posibilidad de adquirir material adecuado para tales fines comerciales era poco menos que imposible. La FACH ya operaba, por su parte, algunos botes PBV-5 Catalina, pero tales aparatos estaban entregados enteramente a operaciones militares y no civiles.

Luego de los esfuerzos hechos por la aviación uniformada, la iniciativa por parte de la LAN para intentar llegar en forma regular hasta la zona austral sería comenzada a estudiar recién a contar de diciembre de 1944, realizándose para ello un vuelo de prueba de un Lockheed C-60A Lodestar. En 1945 se estableció una ruta local con el servicio Punta Arenas-Puerto Porvenir y otras localidades aledañas, operando un bimotor Lockheed 10A Electra. Así, desde junio de 1946 se dio inicio a las operaciones de prueba y transporte de carga del “Servicio Experimental Santiago-Punta Arenas” (o “Servicio Técnico Experimental a Magallanes”), gracias a las nuevas posibilidades ofrecidas por los transportes Douglas DC-3 de la misma empresa, cuyo primer ejemplar llegó a Chile el 9 de diciembre de 1945.

Con los primeros vuelos a Magallanes de los DC-3, resultó ser cierto, por fin, aquello de que *“ahora Chile no era sino un solo paño cosido de punta a punta por los hilos firmes y seguros de los viajes de la LAN”*, como dijo una prensa de la época. Pronto otras compañías civiles chilenas se lanzarían a conquistar parte del mercado de la carga magallánica, venciendo en parte el monopolio legal instituido a favor de la LAN. Sin embargo, la verdad es que fueron la FAN y luego la LAN, ambas obras del patriota Arturo Merino Benítez, las que lograron cumplir uno de los sueños máximos de ese líder: proporcionar a Chile las bases de un transporte aéreo de carácter nacional. Claro, otra gente igualmente intervino de manera capital en la concreción del mismo, pues nunca una obra de tal magnitud ha sido atribuible a una sola persona.

Viendo el vaso medio vacío en vez de *medio lleno*, en su tiempo algunos criticaron ásperamente los esfuerzos de expansión aérea reseñados en estas notas, alegando que produjeron muchos muertos y pérdidas varias en el camino. Sin embargo, ¿qué esfuerzo humano ha estado exento de tales desgracias, sobre todo en empresas de tan gran magnitud, como la soñada en los años ‘20 por Merino? □



El señor Iván Siminic es investigador de la Academia de Guerra Aérea de la Fuerza Aérea de Chile. Es autor de numerosos artículos acerca de la historia del poder aéreo y de la aviación chilena. La Academia de Guerra Aérea le publicó sus libros “Campanas Aéreas en las Guerras de Corea y Vietnam” (2011), “Malvinas 1982. Historia del Conflicto. La guerra aérea” (2012) y “Guerra Aérea en los Balcanes, la desintegración de Yugoslavia 1991-1999” (2013). En marzo de 2012 la FACH lo distinguió con la condecoración Diego Aracena Aguilar, por sus *“destacados y meritorios servicios para la institución en la investigación de los temas relacionados con el poder aéreo y por su contribución académica”*.

Salitre 2014

Una Guerra Ficticia en Nombre de la Paz

VILMA VEGA BERRÍOS



En el desierto de Atacama, en el norte de Chile, se realizó desde el 6 al 17 de octubre el Ejercicio Multinacional “Salitre 2014”, uno de los entrenamientos de combate aéreo simulado más importantes de Sudamérica, organizado por la Fuerza Aérea de Chile (FACH).

El objetivo del Ejercicio fue poner a prueba la coordinación entre las diferentes fuerzas aéreas participantes, en cualquier teatro de operaciones, comprobando la eficacia de las unidades de combate y la preparación de los efectivos, especialmente en este caso por el escenario que otorga el desierto más árido del mundo con temperaturas extremas bajo cero por la noche y hasta de 40° C en el día, con la Cordillera de los Andes que supera los 5 mil metros de altura.

Participaron en el Ejercicio aeronaves de Argentina, Brasil, Chile, Estados Unidos y Uruguay. Este Ejercicio incorporó un equipo de expertos encargados de la validación de derribos (Shot Kill Validation Cell). Los profesionales de esta Unidad verificaron los datos de los blancos derribados en forma virtual para determinar el desarrollo y progresión del conflicto. Para ello se utilizó un software que recreó la ubicación exacta de las aeronaves en combate, posibilitando un completo análisis táctico de la situación. Del mismo modo, un grupo multidisciplinario recreó el escenario hipotético que caracterizó al entrenamiento. Diferentes medios de comunicación ficticios difundieron la trama mediática del conflicto entre los participantes, incluyendo las redes sociales, con la finalidad de generar un entorno que influyera sobre las operaciones aéreas, las cuales se desarrollaron en un espacio aéreo sin restricciones y distante de centros poblados.

El Ejercicio consideró un enfrentamiento de baja intensidad que simuló una confrontación armada por la invasión de un país a otro y la intervención de una coalición que se abocó a restablecer la paz bajo los estándares y procedimientos de la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN), utilizando el inglés, un idioma conocido por todos los involucrados en la actividad.

La Presidenta de la República, Michelle Bachelet, acompañada por el Ministro de Defensa Nacional Jorge Burgos y una delegación de representantes de gobierno, visitó las instalaciones del Ejercicio y compartió con las tripulaciones.

Intercambio de conocimientos

Las habilidades entrenadas en el Ejercicio no solo prepararon a los efectivos para actuar en forma combinada como parte de una gran coalición, sino que también les permitieron aplicar procedimientos legales de acuerdo al Derecho Internacional Humanitario, destinado a limitar los efectos de los conflictos armados en la actualidad.

El Ejercicio “Salitre 2014” promovió, igualmente, la convivencia e intercambio de conocimientos técnicos y tácticos entre militares de cinco países americanos, lo que convirtió a esta maniobra en una excelente instancia de preparación para actuar con rapidez frente a una amenaza real.

“Durante quince días, las fuerzas aéreas fortalecieron sus lazos de camaradería y aumentaron su interoperabilidad en una coalición internacional de defensa, aplicando una metodología común”, sostuvo el director del Ejercicio General de Aviación Maximiliano Larraechea Loeser.

La importancia de estandarizar procedimientos también fue reconocida por el Jefe de la Delegación de los Estados Unidos de Norteamérica, Coronel Miguel Torrealday, integrante de la 12^{ava} Fuerza Aérea de ese país (AFSOUTH) y uno de los Co-directores del Ejercicio. “Esta fue una oportunidad única para entrenar junto a otras fuerzas aéreas de la región y demostrarle al mundo un accionar conjunto, que busca conocer e implementar nuevas tácticas de combate para el mantenimiento de la paz”, señaló.

El Vice Comandante de la Guardia Aérea Nacional de Texas, General Joseph Lengyel, visitó las instalaciones de la Base Aérea “Cerro Moreno”, donde se realizó el Ejercicio y compartió con los representantes de su nación. “Estoy aquí representando a la Fuerza Aérea de Estados Unidos (USAF) y a la Guardia Nacional de Texas. “Salitre 2014” ha sido un ejercicio fantástico en todos sus niveles. Las misiones aéreas, el entrenamiento, el clima y el espacio aéreo son ideales para la seguridad de los pilotos”, comentó.

El Oficial Superior de la USAF agregó que lo más importante de este Ejercicio fue el nivel de amistad entre las Fuerzas Aéreas participantes y, particularmente, con la Fuerza Aérea de Chile “por la similitud en nuestra manera de operar. La relación entre la Guardia Nacional de Texas y la FACH ha sido muy cercana desde siempre”.

Salitre 2014 congregó a más de 1.000 efectivos, entre pilotos y personal especializado. En la ocasión también estuvieron presentes observadores de 10 de países, entre ellos Australia, Alemania, Canadá, Ecuador, Perú y México.

En total, los aviones de combate, transporte y helicópteros realizaron más de 400 salidas para el cumplimiento de alrededor de 560 horas de vuelo.

Aeronaves participantes



La Fuerza Aérea de Chile desplegó aeronaves F-16 MLU, F-16 Block 50 y F-5 "Tigre III" de la I^a, II^a, IV^a y V^a Brigadas Aéreas, mientras que Estados Unidos dispuso seis aviones de combate F-16 y un Boeing KC-135 de la Guardia Nacional de Texas.

Argentina concurrió al Ejercicio con seis aviones McDonnell Douglas A-4AR "Fightinghawk" y Brasil exhibió cuatro aviones de combate supersónico ligero F-5M, más un tanquero KC-130 Hercules.

Mientras que Uruguay, el país debutante, participó de manera especial con una escuadrilla de tres aeronaves de combate A-37 B "Dragonfly".

Paralelamente, un helicóptero UH-60 Black Hawk del Grupo de Aviación N°5 y dos Bell-412 del Grupo de Aviación N°8 de la Fuerza Aérea de Chile estuvieron prestos a desarrollar eventuales tareas de Búsqueda y Salvamento.

Asimismo, los KC-135 de la FACH y la USAF, además del KC-130 Hercules de la FAB efectuaron misiones de Reabastecimiento En Vuelo (REA).

El entrenamiento se estructuró en dos fases: la primera correspondió a la etapa de familiarización, donde se instruyó al personal acerca de las responsabilidades propias de sus puestos de trabajo. En tanto que en la segunda etapa, denominada "Real", se ejecutaron las operaciones aéreas, simulando la fase de empleo de las Fuerzas.

Al inicio de cada jornada, los representantes de las delegaciones se reunieron para dar el vamos a las operaciones pre-planificadas, verificando las medidas de seguridad adoptadas.

Tras efectuar las misiones, los pilotos evaluaron su rendimiento y aplicaron nuevas experiencias, demostrando sus estándares de desempeño.

El entrenamiento efectuado en el norte de Chile fue cubierto por un centenar de periodistas, camarógrafos y reporteros gráficos, dejando de manifiesto su relevancia a nivel mundial.

Los participantes del Ejercicio también protagonizaron en una jornada de puertas abiertas a la comunidad y efectuaron acciones de responsabilidad social, visitando la Unidad Pediátrica del Hospital Regional de Antofagasta.

El gran despliegue de aeronaves chilenas y extranjeras fue apoyado por personal especialista en mantenimiento, operaciones, seguridad, logística, informática, transporte, alimentación y de muchas otras áreas. El éxito logrado en el Ejercicio radicó en el sentido de compromiso y profesionalismo demostrado por los efectivos que participaron directa o en las actividades de "Salitre 2014". □



Vilma Vega Berríos, trabaja para el Departamento Comunicacional de la Fuerza Aérea de Chile y se desempeña como Periodista y traductora en inglés con posgrados en el área de la Comunicación Corporativa, Género, Defensa y Seguridad. Cuenta con más de diez años de experiencia en el área de las comunicaciones, difusión en prensa, reporteo en medios, organización de eventos, posicionamiento de mensajes corporativos y comunicación interna, incluyendo la redacción de boletines y publicaciones institucionales.

El Liderazgo Depende de la Perspectiva del Seguidor*

JAMES M. KOUZES

BARRY Z. POSNER, PHD

Lo que usted ha escuchado sobre el liderazgo es solamente mitad de la historia. El liderazgo no solo se trata acerca de los líderes, también es acerca de los seguidores. El liderazgo es un proceso recíproco. Ocurre entre dos personas. No de una persona a otra.

El liderazgo exitoso depende mucho más en la percepción que los seguidores tienen del líder que en las aptitudes del líder. Los seguidores, no el líder, definen cuándo alguien posee las cualidades de liderazgo. En otras palabras, el liderazgo depende de la perspectiva del seguidor.

Características de liderazgo

Durante un periodo de cinco años, investigamos las percepciones que los seguidores tienen de los líderes. Les preguntamos a más de 10.000 gerentes en toda la nación, provenientes de empresas públicas y privadas, que nos dijeran qué buscan o admiran en sus líderes. Los resultados de estas encuestas han sido sorprendentes en su regularidad. Parece que hay varias pruebas esenciales que el líder debe pasar antes de que estemos dispuestos a darle el título de líder. Según nuestra investigación, la mayoría de nosotros admiramos a los líderes que son honrados, competentes, progresistas, estimulantes y, en un final, fiables.

Honradez

En cada encuesta que llevamos a cabo, la honradez fue seleccionada más que ninguna otra característica de liderazgo. Después de todo, si debemos seguir a alguien voluntariamente, ya sea a una batalla o al salón de conferencias, primero debemos asegurarnos que la persona es digna de nuestra confianza. Preguntaremos, “¿Es esa persona honrada? ¿Con ética? ¿Con principios? ¿De gran integridad? ¿Posee carácter?” Estas no son preguntas sencillas de responder. No es fácil medir esas características subjetivas. En nuestra discusión con los encuestados, encontramos que el comportamiento del líder fue lo que dio la prueba. En otras palabras, indistintamente de lo que los líderes digan acerca de su integridad, los seguidores esperan que se les muestre.

Los seguidores consideran que los líderes son honrados si hacen lo que dicen que van a hacer. Acuerdos no cumplidos, falsas promesas, encubrimientos e inconsistencias entre la palabra y la obra son todos indicadores de un líder ostensible que no es honrado. Por otra parte, si un líder se comporta de maneras consistentes con sus valores y creencias proclamadas, entonces podemos confiarle a esa persona nuestras carreras, nuestra seguridad y, en un final, nuestras vidas. Este elemento de confianza está sustentado por otro estudio que llevamos a cabo sobre las prácticas de liderazgo. En ese estudio descubrimos que de todos los comportamientos que describen el liderazgo, el factor más importante fue las muestras de confianza de líder en los demás. *Irwin Federman*, capitalista de riesgo y ex presidente y director ejecutivo (CEO, por sus siglas en inglés) de *Monolithic Memories*, fabricante de microchips, fue quien mejor lo expresó: “La confianza es un juego de riesgo. El líder primero tiene que poner de su parte. Si los líderes quieren que se les considere confiables, deben dar pruebas de su propia confianza en los demás”.

*Publicado anteriormente en el libro de AU Press AU-24, *Concept for Air Force Leadership*, agosto 2008. Reimpreso con permiso de la editorial. Este artículo fue publicado en *The 1989 Annual: Developing Human Resources* (San Diego: University Associates, Inc., 1989) y fue adaptado en parte del *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*, by James M. Kouzes and Barry Z. Posner. Copyright 1987 by Jossey-Bass, Inc., Publishers.

Sam Walton, fundador y presidente de *Wal-Mart Stores, Inc.*, provee un excelente ejemplo de confianza y “primero poner de su parte” en liderazgo. En 1983, Walton—calificado por la revista *Forbes* como el hombre más rico en los Estados Unidos—hizo una apuesta. Preocupado por que la compañía podría tener un año decepcionante, él le apostó a los empleados de *Wal-Mart* que si lograban mayores ganancias que en años anteriores, él se pondría una falda de hula y bailarían el hula por *Wall Street*. Los empleados apostaron. Y él también. Él cumplió su palabra e hizo lo que dijo que iba a hacer. Mostró que tenía integridad, aún cuando eso implicara bochorno público. Pero imaginen qué hubiese sucedido si Sam no hubiese cumplido su palabra. ¡Usted puede estar seguro que sus empleados no hubiesen sido los primeros en apostar para la próxima apuesta!

Aptitud

El siguiente atributo del liderazgo seleccionado con más frecuencia es la aptitud. Para captar la causa de otros, debemos creer que esa persona sabe lo que está haciendo. Debemos considerar a la persona capaz y eficiente. Si dudamos de las capacidades del líder, probablemente no nos uniremos a la cruzada. La aptitud del liderazgo no necesariamente tiene que ver con las capacidades técnicas del líder. En cambio, la aptitud que los seguidores buscan varía con el puesto del líder y la condición de la compañía. Por ejemplo, mientras más elevado sea el rango del líder, más personas exigirán ver muestras de las capacidades en la planificación estratégica y la formulación de leyes. Si una compañía necesita desesperadamente aclarar su estrategia corporativa, un CEO ducho en mercadeo competitivo será considerado un buen líder. Pero al nivel de línea funcional, donde los subordinados esperan pautas en las áreas técnicas, esas mismas capacidades administrativas no serán suficientes.

Nosotros hemos llegado a catalogar el tipo de aptitud que los líderes necesitan como aptitud con valor añadido. Puede que la aptitud funcional sea necesaria, pero no es suficiente. El líder debe aportar algo de valor agregado al puesto. Tom Melohn, presidente de *North American Tool and Die (NATD)* en San Leandro, California, es un buen ejemplo. Tom, junto con un socio, compró NATD hace varios años.

Un ex ejecutivo de productos de consumo, Tom desconoce cómo hacer funcionar una perforadora o una máquina de estampado. Según él, ni siquiera puede colocar las placas en su automóvil. Sin embargo, en los nueve años desde que compró la compañía, NATD ha sobresalido en todas las medidas posibles en su industria, mientras que bajo el fundador original—un experto fabricante de herramientas—NATD solamente logró resultados promedio o por debajo del promedio.

Si Tom no aporta ni a la industria, ni a la compañía ni ninguna pericia técnica a NATD, ¿qué le ha permitido llevar a la empresa a sus resultados sorprendentes? Nuestra respuesta: Tom le añadió a la empresa lo que más necesitaba en ese momento—las aptitudes para motivar y vender. Tom les confió a los empleados capacitados el trabajo que conocían bien; y, por su parte, puso en práctica las destrezas de venta que había aprendido durante un cuarto de siglo vendiendo productos de consumo. Además, premió y reconoció a la “pandilla” de NATD por sus logros, aumentando su sentido de pertenencia financiera y emocional en la empresa.

Ser un progresista

Más de la mitad de nuestros encuestados seleccionaron progresista como el tercer rasgo de liderazgo más deseado. Esperamos que nuestros líderes posean un sentido de dirección y se preocupen por el futuro de la empresa. Algunos emplean la palabra visión, otros la palabra sueño. Incluso otros se refieren a este sentido de dirección como un llamado o agenda personal. Indistintamente de cuál sea la palabra, el mensaje es claro: Los verdaderos líderes deben saber hacia dónde se dirigen.

Otras dos encuestas que llevamos a cabo con altos ejecutivos recalcaron la importancia de la claridad de propósito y dirección. En un estudio, 284 altos ejecutivos calificaron “crear una capacidad de planificación estratégica y previsión” como la inquietud más crítica. Esos mismos ejecutivos, cuando se les pidió que seleccionaran las características más importantes en un CEO primero mencionaron “un estilo de liderazgo de honradez e integridad” seguido por una “visión y dirección a largo plazo para la empresa”.

Por progresista no queremos decir el poder mágico de un visionario profético. La realidad es mucho más centrada: Es la aptitud de establecer o seleccionar un destino deseable hacia el cual la organización se debe dirigir. La visión de un líder es la brújula que establece el rumbo de la empresa. Los seguidores piden que un líder tenga una orientación bien definida del futuro. La visión de un líder es, de esta manera, similar a un edificio nuevo o el prototipo de un ingeniero de un producto nuevo.

Piénsenlo de otra manera. Suponga que usted quiere viajar a un lugar a donde nunca ha ido—por ejemplo Nairobi, Kenya. ¿Qué haría usted durante los próximos días si supiera que va a viajar ahí en seis meses? Probablemente buscar un mapa, leer un libro acerca de la ciudad, mirar fotografías, hablar con alguien que ha estado ahí. Usted buscaría qué lugares visitar, cómo es el clima, qué tipo de ropa usar, y dónde comer, ir de compras y hospedarse. Los seguidores no le piden al líder más que un tipo de orientación similar: “¿Cómo será la empresa cuando llegue a su meta en seis meses o seis años? Descríbanosla. Díganos con lujo de detalle de manera que podamos seleccionar el camino correcto y saber cuándo llegamos”.

Inspiración

Queremos que nuestros líderes sean entusiastas, energéticos y positivos sobre el futuro—un poco como las porristas. No es suficiente que un líder tenga un sueño sobre el futuro. Él o ella debe poder comunicar la visión de maneras que alienten a participar en ella. Tal como lo expresa Dave Patterson, gerente de *Apple Computer*, “El líder es el evangelista para el sueño”.

Algunas personas reaccionan con inquietud a la idea de que ser alentador es una cualidad esencial del liderazgo. Un CEO de una corporación grande inclusive nos dijo, “No confío en las personas que son alentadoras”—no hay duda que fue en respuesta a los cruzados que llevaron a sus seguidores a la muerte o destrucción. Otros ejecutivos son escépticos de sus aptitudes para inspirar a los demás. Es absolutamente esencial que los líderes inspiren nuestra confianza en la validez de la meta. El entusiasmo es una señal de la convicción personal del líder de seguir ese sueño. Si un líder no muestra pasión por una causa, ¿por qué deben hacerlo los demás?

Credibilidad

Tres de estos cuatro atributos—honradez, aptitud, y ser inspirador—forman parte de lo que los expertos en comunicaciones le llaman credibilidad. Encontramos, bastante inesperadamente, en nuestra investigación de las cualidades de liderazgo admiradas, que más que nada las personas quieren líderes que son creíbles. La credibilidad es la base sobre la cual se construyen las visiones de liderazgo inspiradoras. Cuando creemos que un líder es fiable, de alguna manera nos sentimos más seguros alrededor de él o ella. Este sentido de seguridad nos permite despojarnos de nuestras dudas y liberar una energía personal enorme a favor de la visión común. La credibilidad y una imagen atractiva del futuro son la esencia pura del liderazgo.

Sin embargo, la credibilidad es sumamente frágil. Toma años granjeársela y un instante perderla. La credibilidad crece minuto por minuto, día por día, a través de una demostración persistente, consistente y paciente que uno merece el respeto y la confianza de los seguidores. Se pierde con un paso en falso, un comentario irreflexivo, un acto inconsistente, un acuerdo incumplido, una mentira, un encubrimiento.

Prácticas de liderazgo

Los líderes establecen y mantienen su credibilidad mediante sus acciones, y en nuestra investigación descubrimos cinco prácticas fundamentales que les permiten a los líderes granjearse la confianza de los seguidores y hacer cosas extraordinarias. Cuando están en su mejor forma, los líderes (1) retan el proceso, (2) inspiran una visión compartida, (3) permiten que otros actúen, (4) modelan el camino y (5) exhortan el corazón.

Retando el Proceso

Los líderes son pioneros—personas que buscan nuevas oportunidades y están dispuestos a cambiar el *statu quo*. Hacen innovaciones, experimentan y exploran maneras para mejorar la organización. Los líderes también se mantienen preparados para lidiar con los retos que puedan enfrentar.

Inspiran una visión compartida

Los líderes miran hacia y más allá del horizonte. Ellos visualizan el futuro con una actitud positiva y prometedora. Los líderes son expresivos y atraen a los seguidores a través de su sinceridad y habilidad en las comunicaciones. Ellos les muestran a los demás cómo los intereses mutuos pueden satisfacerse mediante el compromiso con un propósito común.

Permitir que otros actúen

Los líderes infunden a las personas con relaciones que desarrollan el espíritu basadas en la confianza mutua. Ellos recalcan las metas colaborativas. Además, activamente involucran a los demás en la planificación, concediéndoles la discreción de tomar sus propias decisiones. Los líderes se cercioran que las personas se sientan fuertes y capaces.

Modelando el camino

Los líderes son claros acerca de los valores y creencias de sus negocios. Ellos mantienen a las personas y los proyectos encaminados comportándose consistentemente con esos valores y actuando como ellos esperan que los demás actúen. Los líderes planifican y dividen los proyectos en pasos que se puedan lograr, creando oportunidades para pequeños triunfos. Ellos les facilitan a las demás personas poder lograr sus metas enfocándose en los puntos clave.

Exhortar el corazón

Los líderes exhortan a las personas para que insistan en sus esfuerzos reconociendo sus logros, reconociendo visiblemente sus contribuciones a la visión común. Les dejan saber a los demás que sus esfuerzos son apreciados y expresan orgullo por los logros del grupo. Los líderes buscan maneras para celebrar los logros. Ellos nutren un espíritu de grupo que les permite a las personas a continuar sus esfuerzos.

Relación singular

El liderazgo es una relación, una confianza singular y especial entre el líder y los seguidores. El desarrollo de esta relación de confianza requiere toda nuestra atención como líderes. A continuación hay cinco prerrequisitos para forjar y mantener este lazo de confianza.

Conozca a sus seguidores

Forjar cualquier relación comienza con conocer a aquellos que deseamos guiar. Conozca sus ilusiones, temores, preferencias, sueños, pesadillas, aspiraciones y desilusiones. Averigüe qué es importante para sus seguidores. Conozca lo que buscan. Muéstreles cómo sus intereses se pueden lograr alineándolos con los suyos.

Defienda sus convicciones

En nuestra cultura valoramos a las personas que adoptan una postura. Rehusamos sin titubeos seguir a aquellas personas que carecen de confianza en sus propios valores y decisiones. La confusión entre los seguidores con respecto a su postura crea estrés; no conocer lo que usted cree conlleva al conflicto, indecisión y rivalidad política. Sin embargo, hay un peligro en siempre defender nuestros principios: lo pueden tornar a uno rígido e insensible. La clave para evitar la rigidez es permanecer abierto a los demás: escuche, comprenda y sienta empatía. Respetamos a líderes que puedan escuchar y comprender nuestros puntos de vista, pero que creen en su corazón que otros puntos de vista son superiores. Si sus convicciones son firmes, éticas y se basan en la lógica, los seguidores siempre encontrarán formas para alinearse con usted.

Hable con pasión

Los gerentes constantemente hablan acerca de motivar a sus empleados, prender un fuego debajo de ellos, o sea hacerlos actuar rápidamente. Si el líder es un fósforo mojado, no habrá chispa para prender la pasión en los demás. El entusiasmo, la energía y el compromiso comienzan con el líder. Para lograr que otros se comprometan usted debe comunicar su entusiasmo acerca de su sueño. Dibuje imágenes verbales. Relate historias. Cuente anécdotas. Teja metáforas. Permita que otros vean, escuchen, prueben, huelan y sientan lo que usted experimenta. Cuando el sueño vive adentro de otros, vive para siempre.

Predique con el ejemplo

Los líderes son modelos de conducta. Ponemos en ellos nuestra mirada en busca de pistas sobre cómo debemos comportarnos. Siempre creemos en sus acciones en lugar de sus palabras. Nunca olvidaremos el relato de un joven gerente, John Schultz, acerca de sus días como jugador de fútbol americano en la secundaria:

Cuando jugaba fútbol en la secundaria tenía tres árbitros. Los primeros dos eran exactamente iguales. Cada uno decía, “Hombres, mientras estén en entrenamiento, no quiero que fumen, ni que beban, ni que trasnochen, ni que anden con mujeres. ¿Entendieron?” Entonces observábamos a los árbitros durante la temporada. Ellos fumaban, tomaban, trasnochaban y andaban con mujeres. Entonces, ¿qué cree que hacíamos? En un final, los chicos serán chicos.

Mi tercer árbitro fue el mejor que tuve. Al inicio de la temporada recibíamos el mismo sermón que el de los otros árbitros. Salvo que este árbitro solamente decía, “Tengo una sola regla. Pueden hacer todo lo que yo hago. Si fumo, bebo, trasnocho o ando con mujeres, entonces espero que ustedes hagan lo mismo. Pero si yo no lo hago, ¡más les vale que ustedes tampoco lo hagan!”

Si los líderes les piden a los seguidores que acaten ciertas normas, entonces los líderes tienen que acatar las mismas reglas. Eso es exactamente lo que líderes ejemplares nos dijeron muchas veces. Uno solo puede predicar con el ejemplo. El liderazgo no es un deporte de espectadores. Los líderes no se sientan en las gradas a mirar. Haciendo a un lado los mitos de héroe, tampoco los líderes sustituyen a los jugadores en el juego. Los líderes entrenan. Ellos les muestran a los demás cómo comportarse.

Vencerse a sí mismo

Jim Whittaker, el primer norteamericano en llegar a la cima del Monte Everest, aprendió que no podía conquistar las montañas, porque las montañas no se pueden conquistar. Él tuvo que vencerse a sí mismo—sus ilusiones, sus temores. Puede que mejore la imagen de los líderes creer que ellos pueden conquistar organizaciones, comunidades, estados, naciones, el mundo. Podría ser una buena película imaginar al líder llegando a un pueblo montado en un caballo blanco venciendo a los villanos sin la ayuda de nadie. Pero este retrato de Llanero Solitario de los grandes líderes solamente perpetúa una falacia. La verdadera lucha del liderazgo es interna. Las lu-

chas diarias de los líderes incluyen preguntas internas tales como: ¿Comprende lo que sucede en su empresa y en el mundo en el cual funciona? ¿Está preparado para lidiar con los problemas que la empresa enfrenta? ¿Tomó la decisión correcta? ¿Hizo lo correcto? ¿Hacia dónde cree que la empresa se debe dirigir? ¿Es usted la persona correcta para guiar a los demás hacia allí?

Esta lucha interna pone mucho estrés en el líder. Los seguidores no quieren ver que sus líderes carecen de confianza en sí mismos. Por supuesto que ellos quieren saber que sus líderes son humanos, que se pueden reír y llorar y divertirse—pero los seguidores no depositarán su confianza en alguien que parece ser débil, inseguro o que carece de determinación. Los seguidores necesitan sentir que el líder ha peleado y vencido su lucha interna. Vencerse a sí mismo comienza con definir su sistema de valores. Las convicciones firmes nos obligan a adoptar una postura.

El punto de vista del seguidor

Estas características, estas prácticas, estas relaciones son medidas rigurosas para el líder. Puede que no sea correcto ser juzgado tan severamente, pero los seguidores perciben el liderazgo en sus propios términos, y esos términos no siempre son justos. Al fin y al cabo, el líder no es un líder a menos que haya seguidores; y no hay verdaderos seguidores a menos que el líder sea un líder según el punto de vista del seguidor. □