

AIR & SPACE POWER

JOURNAL
en ESPAÑOL

http://www.airpower.au.af.mil/apjinternational/aspj_spanish.asp

General Mark A. Welsh III

Jefe del Estado Mayor, Fuerza Aérea, EE.UU.

Teniente General Darryl Roberson

Comandante, Comando de Educación y Entrenamiento Aéreo

Teniente General Steven L. Kwast

Director y Presidente Universidad del Aire

Allen G. Peck

Director, Air Force Research Institute

Editor, Edición en Español

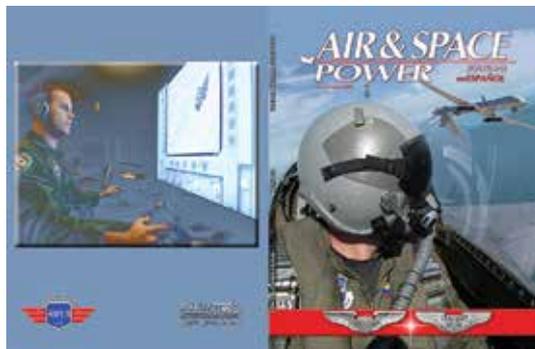
Tte. Cnel. Luis F. Fuentes, USAF-Retirado
E-mail: aspjspanish@us.af.mil

Asistente Editorial

Sra. Drina L. Marmolejo

Producción

Sra. L. Susan Fair, *Ilustradora*
Sra. Vivian D. O'Neal, *Diagramación*



Portada diseñada por la Señora Susan Fair.



<http://www.af.mil>



<http://www.aetc.af.mil>



<http://www.au.af.mil>

El *Air & Space Power Journal* (ISSN 1555-3833), se publica trimestralmente en Chino, Español, Francés e Inglés. Es la revista profesional de la Fuerza Aérea de los Estados Unidos de Norteamérica y ofrece un foro abierto para la presentación y estímulo de ideas del pensamiento innovador militar sobre doctrina, estrategia, táctica, organización, alistamiento, historia y otros aspectos de defensa nacional. Las ideas expresadas en los artículos que aparecen en las páginas de la revista reflejan la opinión de los autores sin tener carácter oficial y por ningún motivo representan la política de la Secretaría de Defensa de los E.U.A. la Fuerza Aérea o la Universidad del Aire. Se autoriza la reproducción total o parcial de los artículos sin permiso; pero, si lo hace mención la fuente, *Air & Space Power Journal-Español*, y al autor.

Para comunicarse con nosotros puede hacerlo por teléfono, fax, internet o dirija su correspondencia a: Editor, *Air and Space Power Journal-Español*, 155 N. Twining Sreet, Maxwell AFB, Alabama 36112-6026.

DSN: 493-6382

Fax: (334) 953-4157

E-mail: aspjspanish@us.af.mil

http://www.airpower.au.af.mil/apjinternational/aspj_spanish.asp

**OFICIALES DE LAS FUERZAS AERÉAS IBEROAMERICANAS
EGRESADOS DE LA ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA AÉREA (AWC),
MAXWELL AFB, ALABAMA, PROMOCIÓN 2014-2015**



De izquierda a derecha:

Teniente Coronel Ignacio De Donpablo (España)
Teniente Coronel Nelson Pardo (Chile)
Capitán Xavier Contreras (México)
Coronel Carlos Silva (Colombia)
Coronel Marco De Oliveira (Brasil)

**OFICIALES DE LAS FUERZAS AÉREAS IBEROAMERICANAS
EGRESADOS DE LA ESCUELA SUPERIOR DE COMANDO Y ESTADO
MAYOR (ACSC), MAXWELL AFB, ALABAMA, PROMOCIÓN 2014-2015**



De izquierda a derecha:

Teniente Coronel Carlos Francisco Paz (El Salvador)
Teniente Coronel Rogelio Gutiérrez (México)
Subcomisionado Rafael A. Jurado (Panamá)
Teniente Coronel Mario Rivas (República Dominicana)

AIR & SPACE POWER JOURNAL en ESPAÑOL

Volumen 27, N° 3

TERCER TRIMESTRE 2015



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

Editorial	2
La guerra tribal: La sociedad de los hombres del aire modernos Coronel Mark K. Wells, PhD, USAF	4
La distancia en la guerra: La experiencia de las tripulaciones de MQ-1 y MQ-9 Teniente Coronel Joseph L. Campo, PhD, USAF	10
Las drogas, las pandillas, el crimen organizado transnacional y los "Espacios mal Gobernados" en las Américas Dr. Evan Ellis, PhD	19
Liderando milenarios: Un método que funciona Coronel S. Clinton Hinote, USAF Coronel Timothy J. Sundvall, USAF	31
Aprender y pensar sobre liderazgo Dr. Thomas E Cronin, PhD	36
Un llamado al futuro: El marco estratégico de la nueva Fuerza Aérea General Mark A. Welsh III, Jefe de Estado Mayor de USAF	51
AH-60L "Arpia" IV: El alcón que se convirtió en águila Douglas Hernández	57
El auge de IPv6: Beneficios y costos de transformar el ciberespacio militar Dr. Panayotis A. Yannakogeorgos, PhD	63
Percepciones estratégico-operacionales: Bajo un enfoque de Seguridad Multidimensional en escenarios complejos y en espacios geográficos bajo estados de excepción General de Division Leonardo J. Longa López, FAP-Retirado	79
La religión en la sociedad militar: Conciliación de establecimiento y libre ejercicio Mayor Robert A Sugg, Capellán, USAF	85

En nuestra edición electrónica del Air & Space Power Journal en inglés (marzo-abril 2014: <http://www.airpower.au.af.mil/article.asp?id=191>), el jefe de nuestra Fuerza Aérea, General Mark A. Welsh III, publicó un artículo en donde hacía énfasis en la contribución significativa de los aviadores en la defensa de la nación, al mismo tiempo que introducía dos documentos centrales muy importantes titulados: “La Fuerza Aérea más poderosa del mundo capacitada por aviadores e impulsada por la innovación” (*The World’s Greatest Air Force: Powered by Airmen, Fueled by Innovation*) y el “Alcance Global, Poderío Global para América” (*Global Reach, Global Power for America*.) Dentro del proceso de argumentación de su tesis y a través de un enfoque futurista, el General Welsh en su escrito “Un Llamado al Futuro: El marco estratégico de la nueva Fuerza Aérea de estados Unidos”, diseñó algunas estrategias que en el futuro inmediato sirvieran de guía a la Fuerza Aérea y, definió en forma objetiva, las cinco misiones centrales prioritarias para la Fuerza Aérea: la superioridad aérea en el espacio, la inteligencia, vigilancia y reconocimiento (ISR), la movilidad global rápida, el ataque global y finalmente el mando y control.

Teniendo en cuenta la diversidad de enfoques conceptuales emergentes alrededor de las aeronaves no tripuladas, consideramos de gran interés, centrar nuestra edición en este tema tan controvertido, destacando como consecuencia de un análisis objetivo de su evolución actual, la contribución del sistema de aeronaves no tripuladas al Poderío Aéreo, sin subestimar los retos operacionales y las amenazas culturales que desafía la jerarquía tradicional del Poderío Aéreo, de acuerdo a la percepción subjetiva de los pilotos de aeronaves tripuladas y la errónea noción de algunos que cuestionan la misión de los operadores de aeronaves no tripuladas (drones), considerándolas como simple jugadores de videojuegos. Neutralizando el efecto de esa visión, el Coronel Mark Wells sostiene en su artículo “La guerra tribal: La sociedad de los hombres del aire modernos ” que es normal que, como consecuencia de esa situación de criterios encontrados, surja la predisposición de asociación y pertenencia a grupos o tribus diferentes, minimizando entonces sus resultados que explicarían la tensión frente a un potencial reordenamiento de la jerarquía.

Por otro lado, el Coronel Joseph L. Campo en su aporte sobre “La distancia en la guerra: La experiencia de las Tripulaciones de MQ-1 y MQ-9” defiende la misión e importancia de la labor de los pilotos de aeronaves no tripuladas y presenta algunos de los resultados de un estudio psicológico recientemente terminado que concluye que la guerra conducida a través de drones no puede considerarse como un videojuego tal como algunos lo han afirmado y, que por el contrario, los participantes en operaciones de aeronaves a control remoto son profesionales serios, responsables, y comprometidos con el trabajo que realizan.

Centrados ahora en el tema del narcoterrorismo, es de conocimiento universal que este flagelo constituye una de las amenazas más graves para la paz y seguridad del hemisferio occidental y, en particular para los países centroamericanos que han sido víctimas de los retos presentados por las pandillas y el crimen organizado transnacional. En su escrito sobre “Las drogas, las pandillas, el crimen organizado transnacional y los “Espacios mal Gobernados en las Américas”; el Dr. Ellis acentúa cómo uno de sus postulados más convincentes que una de las razones del crecimiento del tráfico ilícito de drogas, se debe en mayor parte al fenómeno de los espacios mal gobernados que afligen y caracterizan a la región centroamericana. Ellis concluye que para llegar a una solución duradera en el tiempo, respecto al problema de las drogas, es necesario desarrollar un enfoque sistémico incluyente que no se limita solamente a atacar las drogas y las organizaciones narcotraficantes.

Continuando con el análisis sobre la amenaza a la paz y seguridad por parte del narcotráfico regional, el General Leonardo Longa se detiene y profundiza en las estrategias operativas a seguir por parte del ejército peruano, con el objetivo de combatir las organizaciones terroristas y narcotraficantes en la zona geográfica delimitada por los valles de Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM) y fomentar adicionalmente el desarrollo económico de la región, proporcionando seguridad a los habitantes que ocupan esta zona conflictiva.

En el mundo de hoy, es una exigencia por todos aceptable, el ritmo cambiante de las demandas de una sociedad que busca actualizarse frente a una evolución permanente de la tecnología que se impone. En esa misma dirección, es también una exigencia comprensible la reestructuración y composición de la Fuerza Aérea acorde a la realidad que vivimos. Por ello, es entendible las diferencias

generacionales al interior de la institución, más aún si tenemos en cuenta que en la actualidad, los integrantes de los rangos inferiores de las fuerzas armadas profesan ideologías, costumbres y una ética laboral muy diferente a la cultura que tradicionalmente ha identificado a la institución militar. Siendo coherente con esta realidad, el artículo “Liderando milenarios: Un método que funciona”, cuya autoría es propia de los Coroneles Hinote y Sundval, se centra en la necesidad de desarrollar un mayor entendimiento del pensamiento de la generación de los milenarios, con el fin de aprovechar de la novedad de sus conocimientos tecnológicos y ser eficientes en la conducción de las nuevas generaciones.

Aunque no es de conocimiento de todos los miembros de la Fuerza Aérea, sí es un hecho comprobable la nueva transición y el cambio tecnológico implementado en su interior con las consecuencias positivas en la conducción de las operaciones cibernéticas a todo nivel. Con el agotamiento del protocolo de Internet versión cuatro (IPv4) y la transición hacia la versión seis (IPv6), la estructura fundamental de la Internet está cambiando por primera vez en su historia. En este sentido, el Dr. Yannakogeorgos en su aporte “El auge de IPv6: Beneficios y costos de transformar el ciberespacio militar”, sostiene que es necesario que la Fuerza Aérea desarrolle una estrategia clara para la protección de la red, el entrenamiento de los cibernéticos, y la promoción de normas que garanticen el éxito de las operaciones cibernéticas.

Frente a un entorno cultural único y cerrado de la sociedad militar estadounidense descrito en detalles por el Capellán Mayor Robert A. Sugg en su artículo “La Religión en la sociedad militar: Conciliación de establecimiento y libre ejercicio”, encontramos en su introducción el texto y la intención de la ley miliar que deben apropiarse los comandantes en sus lineamientos en materia religiosa.

Finalmente, consideramos de gran interés para los lectores concluir la presente edición con un relato del señor Douglas Hernández sobre la capacitación y adelantos de la fuerza aérea colombiana en lo que se refiere al diseño y empleo de sus famosos helicópteros AH-60L “Arpía IV.

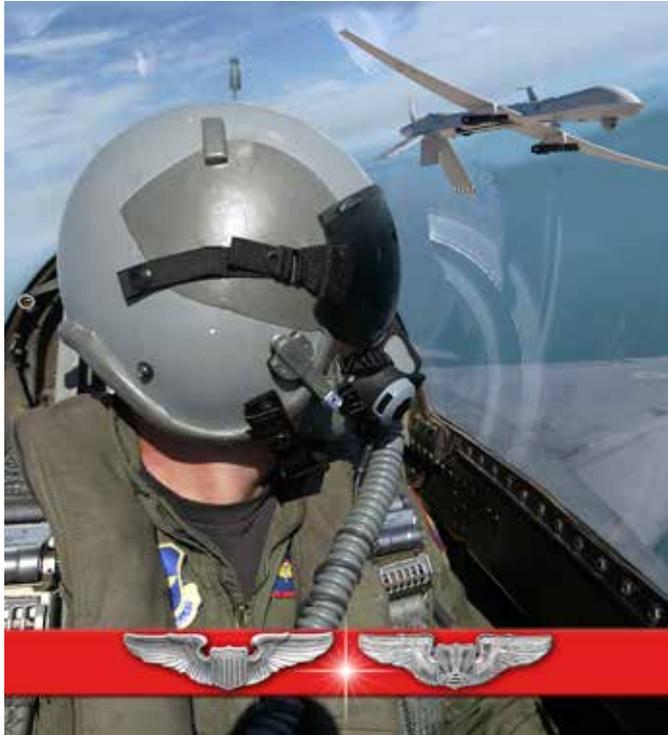


Teniente Coronel Luis F. Fuentes, USAF-Retirado
Editor, *Air & Space Power Journal—Español*

La guerra tribal

La sociedad de los hombres del aire modernos

CORONEL MARK K. WELLS, PHD, USAF



A lo largo de los siglos diecisiete, dieciocho y diecinueve, la guerra entre las tribus de los nativos americanos era común e intensa. Aparte de luchar por la tierra y los recursos en conflicto que podrían marcarse por destrucciones generalmente a pequeña escala, pero no obstante intensas con el transcurso del tiempo, esas tribus a menudo le daban importancia al prestigio y al estatus. La relación que una tribu tenía con otra era considerada de gran significado. En algunos casos, los ataques consistían solamente de bailar y provocar a los contrincantes e incluía la práctica famosa de “contar golpes” en la que un enemigo viviente era tocado con la mano o por un palo de madera especial. En pocas palabras, los guerreros individuales y las tribus buscaban el rango y la posición en una comunidad amerindia.¹

Aún si las fuerzas aéreas modernas forman parte del establecimiento de defensa nacional más grande de una

nación, no sería demasiado sugerir que todos nosotros, en calidad de hombres del aire, somos miembros de tribus individuales. Por todo tipo de motivos históricos, esta identidad tribal básica, a su vez, se ha basado en la mayoría de lo que hacemos cada día. Explicándolo de la forma más sencilla, los pilotos vuelan aeronaves, los navegantes y los operadores de sistemas de armamento operan equipo, los oficiales de mantenimiento y los aerotécnicos arreglan aeronaves, los oficiales de personal se encargan de los recursos humanos, el personal de misiles se entrena para lanzar misiles, los oficiales de inteligencia hacen análisis y predicciones, y así sucesivamente. En la actualidad la Fuerza Aérea de Estados Unidos (USAF, por sus siglas en inglés) cuenta con más de 120 códigos de especialidad laboral —solamente para oficiales. En la Fuerza Aérea, al igual que en la sociedad nativa americana —y me atrevo a decir en cualquier organización jerárquica— el rango y el prestigio son importantes para la membresía y el éxito. Aparte de las insignias de rangos normales y fáciles de identificar que todos portamos vienen los distintivos no menos visibles e igualmente importantes de nuestras calificaciones. Además de éstos, se encuentran las importantes cintas o medallas que usamos y que significan nuestros logros, obtenidos durante tiempo de paz o durante un servicio en combate real.

Estos accesorios se combinan para establecer nuestra autoridad formal e informal y, a diferencia de la situación en la vida civil, hacen que sea relativamente fácil para los observadores poder distinguir el puesto de cualquier militar en la jerarquía. Además, el conocimiento, las destrezas y el idioma separan a las tribus o los subgrupos aún más y crean un sentido de identidad en el grupo.² Prácticamente desde el inicio del conflicto organizado, las organizaciones militares han reflejado una estructura que se asemeja a una pirámide con varios niveles de contribuyentes ocupando un estatus singular e identificable. En términos vernaculares, a menudo a este fenómeno le llamamos “orden jerárquico” o “cadena alimenticia”. Aunque algún movimiento hacia arriba y hacia abajo puede ocurrir dentro de esas tribus o subgrupos, se considera que es mucho más difícil un movimiento hacia arriba significativo a lo largo de las líneas tribales.

Por todo tipo de motivos históricos que datan desde la antigua Grecia de Homero, y mucho antes en otros lugares en el mundo, los “combatientes” reales por mucho tiempo —y algunos dirían con todo derecho— han dominado los rangos más altos de las milicias del mundo. Por ejemplo, analicemos la definición clásica y bien conocida de combate: luchar, enfrentar o batallar durante un conflicto armado o una batalla. Un combatiente es una persona que lucha y está en riesgo. Desde los inicios de la aviación, los hombres del aire que participaban en acciones aéreas con los enemigos han sido considerados como miembros de este grupo selecto. Las aeronaves y volar eran consideradas novedades y los pilotos a menudo eran vistos como temerarios. Muchas personas opinaban que se necesitaba un tipo de hombre especial para enfrentar los peligros obvios —especialmente los de la aviación de combate.³ Esta imagen se tornó aún más exagerada durante la Primera Guerra Mundial, especialmente en la percepción popular. Las circunstancias se combinaron para generar la noción favorita de que los pilotos eran de alguna manera “superhombres” que no tan solo poseían nervios de acero sino también superioridad física y mental. En pocas palabras, por razones obvias, los pilotos —o, en términos más amplios, los hombres del aire que “volaban”— luchaban y morían. Quizás como resultado de los intentos deliberados hechos por gobiernos beligerantes durante ambas guerras para establecer y defender su condición de “héroe”, los pilotos gozaban del rango más alto en la pirámide.

Para muchas personas ajenas, en la actualidad pareciera que los pilotos llevan una vida consentida y que ellos disfrutaban de rango, salario y privilegios mucho más fuera de proporción que los de sus camaradas en otros servicios.⁴ Por supuesto, aquellos que no vuelan en ninguna fuerza aérea siempre han sido reconocidos como fundamentalmente esenciales para su operación. La aviación básicamente depende tecnológicamente y deriva su esencia de una enorme infraestructura en la cima de la ciencia, tecnología y aplicación. Especialmente hoy en día, nadie ni vuela una aeronave ni lleva a cabo cualquier forma de operación aérea sin la inversión de decenas de miles de horas hombre y billones de dólares de compromiso científico e industrial. Además, las cifras recopiladas en el 2010 indican de que por cada piloto, la USAF cuenta con más de 23 aerotécnicos y oficiales de apoyo que no vuelan.⁵ Por consiguiente, uno podría alegar que las fuerzas aéreas necesariamente requieren el mayor porcentaje de personal de apoyo y no combatiente que cualquiera de los servicios.

Nada de esto importó mucho, ni en la imaginación popular ni dentro de las fuerzas aéreas por mucho tiempo. Hasta la primera guerra del Golfo Pérsico en 1991, los acontecimientos de los primeros 90 años hicieron muy poco para perturbar el orden de la jerarquía de la Fuerza Aérea. Los pilotos permanecieron en la parte superior y casi todos en el servicio lo sabían. Dicho esto, las complejidades dentro del nivel de piloto y de aviadores en general eran bien conocidas para cualquiera de sus ocupantes. Regresando por un momento a nuestro reconocimiento que un combatiente —inclusive un posible combatiente— en las fuerzas armadas por lo general obtendrá más reconocimiento que un no combatiente, reconocemos que los pilotos de combate ocupaban el puesto más alto en la mayoría de las fuerzas aéreas. Por lo tanto, otros tipos de aviadores (por ejemplo, los pilotos de bombarderos, los pilotos de aviones de transporte o los instructores en los comandos de entrenamiento) ocupaban subgrupos ligeramente inferiores sin embargo

permanecieron en la fraternidad más alta en general del nivel. Entre las medidas más sencillas de este puesto se encontraban las estadísticas de promoción y acceso a niveles de responsabilidad más altos.⁶

Poco después de la Segunda Guerra Mundial y antes de la Guerra Fría, los pilotos de bombarderos de la USAF estaban sin lugar a dudas en alza, al menos con respecto a la dirección en general de la estrategia, política y adquisición del servicio. Esos oficiales —aviadores quienes en gran medida habían moldeado sus carreras a través del Comando Estratégico de la Fuerza Aérea— fueron parte de lo que Morris Janowitz identificaría como el “núcleo élite” que eventualmente daría paso a un grupo diferente a medida que las demandas cambiantes del entorno de seguridad internacional moldearía el desarrollo y despliegue de las aeronaves.⁷ En muy poco tiempo, los bombarderos grandes con capacidad nuclear se tornaron menos útiles en guerras tales como la de Vietnam, que exigió apoyo rápido y responsivo de las operaciones en tierra. Sin embargo, aún si los pilotos de bombarderos les cedieron su posición formal a los pilotos de combate en la jerarquía de la USAF, perdieron poco, si acaso, de la autoridad informal que ejercían como miembros de la élite de pilotos en general. El hecho de que ellos podrían “posiblemente” ponerse en peligro, junto con el garbo y la mitología relacionada con volar en guerras anteriores, fue suficiente para mantenerlos ahí.

Esas reflexiones dan lugar a la pregunta de si la naturaleza actual del combate, el tamaño y escala del campo de batalla o la mera esencia de la milicia y las fuerzas aéreas ha cambiado tanto que absolutamente necesitamos definir nuevamente qué significa ser un combatiente. ¿Acaso alterará la jerarquía formal e informal de los hombres del aire? A medida que las fuerzas aéreas alrededor del mundo son reducidas en tamaño, se tornan más andróginas y más al estilo civil y —más importante aún— ven que sus misiones de tornan cada vez menos tradicionales, es necesario contar con nuevos entendimientos.⁸ Resulta difícil imaginar que las medidas militares tradicionales —“fuego y acero” cinético como se les llama— desaparecerán. No obstante, es igualmente claro que las operaciones de mantenimiento de paz, el desarrollo nacional y las inquietudes humanitarias han crecido en importancia. Estos hechos ya están empañando las distinciones entre los practicantes de la violencia organizada, los ciudadanos, los hombres del aire, los combatientes y los contratistas militares. De hecho, también han contribuido a cambios dentro de la USAF con respecto al combate y a las funciones de apoyo de combate. Por supuesto, uno debe agregar los requerimientos complejos de combatir insurgencias y llevar a cabo operaciones en contra de los terroristas y otros actores no estatales. En breve, ¡hay trastornos en la cadena alimenticia!

Por ejemplo, tomemos el uso cada vez mayor de la tecnología que la USAF ahora denomina sistemas de aeronaves no tripuladas (UAS, por sus siglas en inglés) o vehículos aéreos no tripulados (UAV, por sus siglas en inglés). A pesar de su nomenclatura oficial, la prensa y los medios de comunicación internacionales universalmente les llaman “drones”. Cabe mencionar que la Fuerza Aérea al principio hizo un intento, aunque en vano, de llamarles aeronaves piloteadas a control remoto. Un cínico —o un miembro de la fraternidad de pilotos— notaría la importancia de utilizar el término *piloto* en el título de cualquier máquina aprovechándose de la tercera dimensión. Indistintamente del nombre, está abundantemente claro que los drones desempeñarán un papel cada vez más importante, si no dominante, en el futuro de las operaciones aéreas. Al menos en términos de números, en la actualidad representan la mayor parte de los sistemas adquiridos cada año.

Una expansión similar ha ocurrido en el uso de sistemas operados desde el espacio para mejorar la comunicación y para enlazar la inteligencia, vigilancia y reconocimiento. El aprovechamiento activo del espacio requiere la identificación, selección, educación y entrenamiento de una generación completamente nueva de hombres del aire. Este grupo, lento pero constantemente, se ha convertido en parte integral de una jerarquía de la Fuerza Aérea de múltiples nive-

les, pero, se podría decir que su estatus dentro de esa jerarquía aún está por determinarse completamente.

De manera similar, la jerarquía está lidiando con “guerreros cibernéticos”, aquellos individuos designados para trabajar en el campo ciberespacial en continua expansión. Aunque uno puede alegrar que el aprovechamiento del entorno electromagnético por mucho tiempo ha sido parte de las operaciones aéreas y el poderío aéreo, el impacto potencial de las computadoras en el espacio cibernético y de la inteligencia artificial en la guerra contemporánea es profundo. En lugar de depender exclusivamente en la destrucción física de blancos —aniquilación o desgaste— esta manera nueva de llevar a cabo las operaciones se enfoca en crear efectos deseados. El armamento y los medios cinéticos tradicionales puede ser suplementados o inclusive hacerlos obsoletos a través de medios no letales que podrían obligar al enemigo a cambiar su comportamiento. Ya estamos presenciando el impacto del armamento no cinético, inclusive microondas, asalto cibernético, piratería informática, haces de energía dirigida, ataques de radio frecuencia y armamento acústico entre otros.⁹

Uno difícilmente puede exagerar el impacto de la tecnología cibernética, los drones e inclusive tecnologías más nuevas en las operaciones contemporáneas. Un resultado ha sido la expansión del espacio de batalla a prácticamente proporciones ilimitadas. El poderío aéreo se ha ampliado más allá de la tierra, aire y mar para incluir el espacio y el espacio cibernético. Además, el aire, el espacio y el espacio cibernético funcionan inseparablemente y son vitales si la USAF debe “volar, luchar y ganar” y ofrecer seguridad nacional.¹⁰ Como resultado, el servicio ya no puede depender de un grupo relativamente pequeño de combatientes directos y heroicos para el liderazgo institucional. Los especialistas técnicos, los operadores de los UAS, los analistas de inteligencia y los operadores de satélites —muchos de ellos a miles de millas de cualquier riesgo físico— son, cada vez más esenciales para el éxito en las operaciones aéreas y están surtiendo un efecto mucho mayor en la cultura social de las fuerzas aéreas. De ahí se deduce que a medida que las fuerzas aéreas a nivel mundial ya no dependen de las aeronaves tripuladas para llevar a cabo exclusivamente misiones de combate, los líderes superiores deben reaccionar ante ese hecho y buscar cambiar la composición de sus servicios. No hace muchos años, era popular decir que ser un “guerrero” era un estado mental en lugar de una experiencia real. Hoy en día, para ser guerreros, nuestros hombres del aire ya no necesitan matar o colocarse en riesgo de morir. Esta mezcla de funciones ha resultado en cambios notables y perceptibles en la jerarquía de los hombres del aire. La fricción es inevitable.

Aquellos de nosotros que continuamos sirviendo vemos esta discordancia a diario. Durante décadas en la USAF hubo una sensación que los pilotos obtenían la mayoría de las promociones y recibían privilegios especiales con respecto a los trabajos. La teoría de la organización sugiere que los individuos no abandonarán fácilmente esta posición privilegiada. A medida que las distinciones entre varios subgrupos de la Fuerza Aérea disminuyen, también uno puede esperar una lucha por la retención de la superioridad social, ya sea formal o informal. Bajo esas circunstancias, una respuesta típica ha sido confundir aún más las distinciones más visibles entre los grupos. Al permitir que una sección representativa del personal use recordatorios visuales del servicio de la aviación, todos los miembros de la Fuerza Aérea se sentirían parte del equipo. Además, los líderes superiores tratan de elevar el estado de ánimo aumentando deliberada y sustancialmente el número de las calificaciones y los distintivos ocupacionales. Por último, la equidad mejora cuando campos profesionales en particular reciben atención directa para consideraciones adicionales de promoción.¹¹

Estas iniciativas no siempre tienen éxito, ni tampoco son reclamadas universalmente. Cualquier iniciativa oficial y regulatoria que tenga lugar en el ámbito de los cambios en la cultura de la organización puede ser lenta y por lo general tendrá que superar una variedad de actitudes complejas con base en la historia, tradición y las incertidumbres del comportamiento humano. Indistintamente de la intención del liderazgo de una fuerza aérea de reorganizar su jerarquía

convencional o igualar la dinámica humana a las realidades de la guerra moderna, la resistencia y el conflicto permanecerán. Las “tribus” y las subculturas probablemente continuarán existiendo por años, si no décadas. Es aún más interesante considerar que la mera tensión ocasionada por las tecnologías emergentes es en realidad “buena” para la jerarquía de la pirámide. Uno no tiene que creer en el darwinismo social para aceptar la noción de que una cierta cantidad de conflicto en la organización mantiene a todos alerta y más dispuestos a luchar o adaptarse al cambio. A pesar del conflicto, las mejores ideas por lo general triunfan. Piensen en los escuadrones de caballerías del Ejército en las primeras décadas del siglo XX y su resistencia a la mecanización.¹²

En este aspecto, un análisis de los pilotos de drones sería un estudio de un caso interesante. Los informes de los medios de comunicación indican de manera bastante optimista que los drones están cambiando rápidamente la cultura “Top Gun” de la Fuerza Aérea y que el servicio coloca más alas a los nuevos pilotos de drones que a los pilotos de combate o de bombarderos.¹³ Esto último es cierto, pero entre al menos aquellos que sueñan con volar en una cabina convencional, aún permanece una renuencia mensurable a renunciar a esa oportunidad para volar con un joystick de computadoras y operar desde un pequeño remolque a una distancia de una línea de vuelo verdadera y el estruendo de las aeronaves a reacción.¹⁴ Aquellos que no vuelan a menudo pasan por alto el placer cinético y la satisfacción emocional de volar una aeronave. Volar puede hasta considerarse romántico, y las conexiones a la mitología son claras —sean testigos de la historia de Dédalo.

Uno encuentra otras manifestaciones de la atmósfera agitada actual de la cultura y jerarquía de la Fuerza Aérea. El incidente reciente en la Base Aérea Malmstrom en Montana, donde 90 oficiales de lanzamiento de misiles hicieron trampa en un examen mensual de aptitud culminó en el despido de diez oficiales comandantes. Entre los motivos complejos por el escándalo estuvo la percepción entre esos oficiales de que su labor era profesionalmente infructuosa y subestimada. Por mucho tiempo, esta misión absolutamente vital había sido descartada, marginada, pasada por alto o, en vernáculo, “empujada muy por debajo de la cadena alimenticia” para que importara.¹⁵ Uno solo tiene que recordar que la cifra de segundos tenientes nuevos en la Fuerza Aérea que se ofrecen de voluntarios en las tripulaciones de misiles es comparativamente baja.

¿Dónde nos deja todo esto? En vista de los siglos de desarrollo militar occidental y la admiración humana obvia por la valentía, abnegación y victoria, parece poco posible que nuestras nociones homéricas del espíritu guerrero atravesará por algún cambio fundamental. En breve, a un nivel intelectual, los líderes de la Fuerza Aérea deben —y, me apresuro a añadir, con buen motivo— esforzarse para reorganizar su jerarquía tribal tradicional de ocupaciones, pero temo que la iniciativa nunca tendrá éxito totalmente. Las regulaciones no pueden hacer lo que la emoción y el poder de las respuestas humanas pueden. Los guerreros cibernéticos, los operadores de drones, los especialistas en computadoras y los conductores de satélites pueden —y quizás con más certeza lo harán— determinar el resultado de cualquier conflicto importante en el futuro. Pero al igual que las tribus de los indios americanos de dos siglos atrás, la emoción humana al igual que la lógica dictará la jerarquía entre el personal de la Fuerza Aérea. Si buscamos temas comunes, resulta difícil pasar por alto el impacto de la mitología y cierta opinión romántica de cómo cada grupo o subgrupo puede contribuir al bienestar en general. Indistintamente de cómo se amplíe la definición contemporánea de *guerrero*, colectivamente parece que regresamos por omisión a nuestros orígenes humanos tempranos que participaban en conflicto. En Estados Unidos, al igual que nuestros antecesores nativos americanos, desde nuestros primeros años nosotros los hombres del aire nos hemos clasificado como tribus. Este proceso continúa, no obstante a una velocidad acelerada, y, cualquiera que sea el resultado, es solamente tan transitorio como la tecnología y podría resultar en una mejora en general. □

Notas

1. Douglas B. Bamforth, “*Indigenous People, Indigenous Violence: Precontact Warfare on the North American Great Plains*” (Personas indígenas, violencia indígena: Guerra de contacto previo en las grandes planicies norteamericanas), *Man* 29, núm. 1 (marzo 1994): 95–115.
2. Samuel P. Huntington, *The Soldier and the State: The Theory and Politics of Civil-Military Relations* (El soldado y el estado: La teoría y la política de las relaciones cívico-militares) (Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press, 1957), 7–18.
3. Foto sección sec. I, *New York Times*, 6 de noviembre de 1910.
4. Max Hastings, *Bomber Command* (Comando de bombarderos) (London: Pan Books, 1981), 254–56.
5. “2013 USAF Almanac” (Almanaque de la USSF 2013), *Air Force Magazine* 96, núm. 5 (mayo 2013): 37–38.
6. Para una discusión de la jerarquía militar y el valor que se coloca en el servicio en combate, ver Morris Janowitz, *The Professional Soldier: A Social and Political Portrait* (El soldado profesional: Un retrato social y político) (New York: Free Press, 1971), 54–75.
7. Michael R. Worden, *Rise of the Fighter Generals: The Problem of Air Force Leadership, 1945–1982* (Surgimiento de generales de combate: El problema de los líderes de la Fuerza Aérea, 1945–1982) (Maxwell AFB, AL: Air University Press, 1998), 235–38. Consultar también Janowitz, *Professional Soldier*, 150–51.
8. Charles C. Moskos, David R. Segal y John Allen Williams, editores, *The Postmodern Military: Armed Forces after the Cold War* (La milicia posmoderna: Las Fuerzas Armadas después de la Guerra Fría) (New York: Oxford University Press, 2000), 1–27.
9. Mayor (USA) David W. Pendall, USA, “*Effects-Based Operations and the Exercise of National Power*” (Las operaciones basadas en efectos y el ejercicio de poder nacional), *Military Review* 84, núm. 1 (enero–febrero 2004): 20–31.
10. Rebecca Grant, “*The Dogs of Web War*” (Los perros de la guerra en la red), *Air Force Magazine* 91, núm. 1 (enero 2008): 23–27.
11. Ver Tte Cnel Lynne E. Vermillion, “*Understanding the Air Force Culture*” (Entendiendo la cultura de la Fuerza Aérea) informe de investigación (Maxwell AFB, AL: Air War College, 1996), 50–52; y la *Air Force Instruction 36-2903, Dress and Personal Appearance of Air Force Personnel*, (Instrucción de la Fuerza Aérea 36-2903, Vestimenta y apariencia del personal de la Fuerza Aérea), enero 2014.
12. Walter Pincus, “*Study: Air Force Pilot Culture Detrimental to Future Military Preparedness*” (Estudio: Cultura del piloto de la Fuerza Aérea perjudicial para el apresto militar futuro) *Washington Post*, 5 de noviembre de 2013.
13. Jim Michaels, “*Drones Change ‘Top Gun’ Culture of Air Force*” (Los drones cambian la cultura ‘*Top Gun*’ de la Fuerza Aérea), *USA Today*, 1º de diciembre de 2012.
14. Dan Parsons, “*Debate Continues over Role of Simulators in UAS Pilot Training*” (Debate continua con respecto a papel que desempeñan los simuladores en el entrenamiento de pilotos de los UAS), *National Defense* 98, no. 721 (diciembre 2013): 38–40.
15. Brian Everstine, “*Commanders Fired, Changes Coming for Nuclear Missile Officers*” (Despido de comandantes, se aproximan cambios para oficiales de misiles nucleares), *Air Force Times*, 28 de marzo de 2014.



Coronel Mark K. Wells, PhD, USAF, (USAF; MA, Texas Tech University; PhD, King’s College, University of London) es Profesor Permanente y jefe del Departamento de Historia, Academia de la Fuerza Aérea de Estados Unidos, Colorado. En la Academia está a cargo de un departamento académico de 31 personas que enseñan 40 cursos distintos de historia a más de 3,000 cadetes. Se ha desempeñado en calidad de comandante de aeronave en el KC-135 con el 92º Escuadrón de Reaprovisionamiento de Combustible en vuelo, piloto instructor del T-37, comandante de escuadrilla en el Entrenamiento de Pilotos Instructores, y ayudante militar para el Comandante Aliado Supremo, Europa. En la actualidad es piloto instructor con el 557º Escuadrón de Entrenamiento de Vuelo. El Coronel Wells ha publicado varios artículos y su primer libro, *Courage and Air Warfare: The Allied Aircrew Experience in the Second World War* (Valentía y la guerra aérea: La experiencia de la tripulación de Aliados en la Segunda Guerra Mundial) (Frank Cass, 1995), le granjeó el Premio al Libro Distinguido de 1997 de la Historia Militar y fue mencionado dos veces en la lista de libros recomendados por el Jefe de Estado Mayor de la Fuerza Aérea. El Coronel Wells es un piloto comandante con más de 3,200 horas de vuelo en el KC-135, T-37, T-3, T-41, T-52 y and T-53, el Coronel Wells es un egresado distinguido de la Escuela Superior para Oficiales de Escuadrón y de la Escuela Superior de Comando y Estado Mayor de la Fuerza Aérea. Además egresó de la Escuela Superior de Guerra del Ejército.

La distancia en la guerra

La experiencia de las tripulaciones de MQ-1 y MQ-9

TENIENTE CORONEL JOSEPH L. CAMPO, USAF



Luchar desde lejos es algo instintivo en el hombre. Desde el primer día ha trabajado en este sentido, y continúa haciéndolo.

-Ardant du Picq¹

No hay distinción empírica para el matador [tripulación de ACR] entre lo que hace para destruir un blanco y lo que hace jugando un videojuego.

-Laurie Calhoun²

Por miles de años los combatientes se han alejado continuamente del punto de enfrentamiento físico durante la batalla. El arco, el mosquete, el cañón, y el avión son algunos ejemplos de tecnologías que proporcionan un mayor alcance para quienes poseen tales instrumentos de guerra, y simultáneamente reducen el riesgo de muerte si uno retuviera la ventaja tecnológica. Esta eterna transformación ha dado lugar a un distanciamiento físico y emocional palpable entre los atacantes y sus blancos. En sus inicios, los aviones a control remoto (ACR) aparecieron como

la próxima evolución en este proceso, proporcionando una separación casi completa entre los adversarios. No obstante, hay evidencia anecdótica y médica que indica que las tripulaciones de ACR experimentan reacciones mentales a la guerra tan fuertes como el trastorno del estrés post-traumático. Esta variedad confusa de hechos y opiniones sobre este tema demandaban un estudio centrado específicamente en caracterizar las respuestas psicológicas de las tripulaciones de ACR al acto de matar y entender su nivel de involucramiento mental con el combate. Los hallazgos de este estudio tienen repercusiones importantes para la comunidad de MQ-1/9 y los militares en general para entender el carácter cambiante de la guerra moderna.

La experiencia de matar mediante un ACR

Las tripulaciones de MQ-1 y MQ-9 que participan en operaciones de combate están sometidas a un entorno único, una evolución de la guerra que pone a los matadores a miles de kilómetros de distancia de sus blancos, al mismo tiempo que proporciona imágenes sorprendentemente claras del evento y sus secuelas. Controlando sus aeronaves y armas desde la seguridad relativa de operar desde el territorio continental, el piloto de ACR y el operador de sensores se encuentran frente a un grupo de monitores que ofrecen una imagen del entorno de combate, mapas que muestran el espacio de batalla, pantallas que indican la condición de la aeronave, y casi diez métodos separados de comunicaciones con el mundo exterior.

Los aspectos técnicos del accionamiento de las armas del MQ-1/9 son similares a los de una aeronave tripulada. El piloto coordina con la unidad apoyada, reúne detalles sobre el blanco y los efectos solicitados, elabora un plan de ataque y recibe permiso final para atacar. El operador de sensores mantiene la cámara en el área del blanco y explora en busca de áreas de daños colaterales posibles. Una vez autorizado el empleo de las armas, el piloto posiciona la aeronave en un lugar adecuado para el ataque, selecciona el arma adecuada y la dispara hacia el blanco. Con un arma en vuelo, el operador de sensores mantiene la mira de la cámara en el blanco, incluyendo el disparo de un láser para guiar al arma si es necesario. Ambos miembros del grupo miran el video simultáneamente en pantallas separadas durante el evento.

Estudios y opiniones anteriores

Los estudios anteriores de las tripulaciones de MQ-1 y MQ-9 se centraron en las tasas de trastorno del estrés posttraumático (PTSD) y de estrés ocupacional en la comunidad. Un estudio del año 2011 realizado por la Escuela de Medicina Aeroespacial de la USAF reveló que entre el 14% y 26% de las tripulaciones de ACR experimentaron agotamiento mental, principalmente debido al trabajo del turno y las largas horas del servicio.³ Un estudio de seguimiento de 2014 realizado por la Escuela de Medicina Aeroespacial de la USAF encontró que 4,3% de los operadores de ACR presentaban síntomas de niveles de severidad entre moderado y extremo de PTSD.⁴ Aunque estos estudios indican que las tripulaciones de MQ-1/9 están respondiendo a los estímulos en su entorno de trabajo, incluyendo algún nivel de reacción psicológica negativa luego de su participación en operaciones de combate, carecíamos de un estudio centrado en las cuestiones más amplias sobre los impactos psicológicos de matar y el nivel de involucramiento mental, o entendimiento, que las tripulaciones de ACR muestran en sus actividades diarias.

A pesar de la falta de estudios centrados en estas áreas, se han publicado numerosas opiniones sobre el nivel de involucramiento mental, o carencia del mismo, entre las tripulaciones de MQ-1/9. El distanciamiento emocional a causa de la tecnología integrada en las ACR a menudo resulta en una propuesta de dos puntos sobre la guerra de los videojuegos. El primer punto gira en torno a los videojuegos violentos y su capacidad para insensibilizar a la gente ante actos horrendos, violencia y asesinatos. El segundo punto manifiesta que matar mediante operaciones ACR ha convertido efectivamente a la guerra en un videojuego para la tripulación de ACR. A menudo

se combinan estos dos puntos para pintar una imagen de la tripulación de ACR que juega videojuegos sin entender la destrucción real que causan sus armas. Además, incluso si la tripulación de ACR entendiera la destrucción física que causan sus armas, la forma en que fueron criados y la naturaleza técnica de las operaciones de ACR los ha insensibilizado hasta el punto en que son incapaces de generar emoción o entendimiento verdadero de sus acciones.

En un artículo de 2010 publicado en *Ethics and Information Technology*, los autores Lambér Royakkers y Rinie van Est afirman que los operadores de ACR que han jugado videojuegos durante sus años juveniles podrían no ver mucho contraste entre la experiencia de un videojuego y el empleo de armas a distancia.⁵ Royakkers y van Est introducen el nuevo término 'guerrero de cubículo' para definir al operador que controla los mortales robots mediante interfaces visuales o tecnológicas.⁶

Royakkers y van Est afirman además que los guerreros de cubículo de ACR no se dan cuenta de las consecuencias de sus decisiones. Afirman que éstos simplemente apuntan a señales luminosas del blanco en una pantalla, "Sin tener conciencia plena de que estas señales luminosas son seres humanos."⁷ El resultado de tal ignorancia es el desenganche moral de la tripulación de ACR.

Dentro de su artículo titulado, "The End of Military Virtue (El fin de la virtud militar)", la autora Laurie Calhoun señala que, "Adiestrar a la [tripulación de ACR] para matar como sociópatas sin ningún sentimiento sobre sus víctimas porque éstas son simplemente iconos en las pantallas de computadora es una perspectiva aterradora."⁸ Calhoun continúa:

Las emociones asociadas con la actividad de matar y arriesgar la vida han sido silenciadas progresivamente con la distancia y ahora eliminadas del todo del acto con las ejecuciones sumarias realizadas por los UAV y manejadas por guerreros de escritorio.⁹

Por cierto, Calhoun está convencida de que la tripulación de ACR desconoce la realidad de sus acciones, comparando osadamente el matar a otro ser humano usando un ACR con comprar en Amazon.com.

Si autores como Calhoun, Royakers, y van Est tuvieran razón, el resultado final sería una comunidad de aviadores de ACR que no contemplan ni cuestionan la orden de matar, nunca dudan en emplear las armas, y que posiblemente no pueden mostrar ninguna respuesta psicológica significativa después del acto ya que simplemente están realizando videojuegos. Sin embargo, estas afirmaciones se hicieron principalmente asumiendo que, hasta ahora, carecíamos de investigaciones académicas o médicas importantes que apoyen la caracterización y entendimiento psicológicos de las tripulaciones de ACR que han empleado armas en combate.

Metas del estudio y metodología

La finalidad de este estudio era clasificar las respuestas psicológicas al acto de matar entre las tripulaciones de ACR y determinar su nivel general de involucramiento mental y entendimiento de la guerra a pesar de las distancias involucradas. La metodología incluyó entrevistas más a cien tripulaciones de MQ-1/9 que han empleado armas y dado muerte a personas mediante operaciones de combate a distancia. Las respuestas de las entrevistas fueron catalogadas en los dominios emocional, social y cognoscitivo para compararlos con varias categorías separadas de variables independientes, que incluyen la demografía de las tripulaciones aéreas, los tipos de misión, las aplicaciones de tecnología, y el tiempo de seguimiento del blanco. Este estudio fue desarrollado y realizado con el apoyo del Dr. Wayne Chappelle y el Ala de Desempeño Humano No. 711 de la USAF.

Las emociones de dar muerte a seres humanos¹⁰

Las tripulaciones de MQ-1/9 mostraron tasas relativamente altas de respuesta emocional en su primera acción de matar, donde casi tres cuartos de los sujetos de entrevista indicaron una respuesta emocional de primer ataque. Las desviaciones demográficas, incluyendo la experiencia previa con aeronaves tripuladas o los despliegues de combate previos no pudieron demostrar ninguna diferencia estadística importante en las tasas de respuesta emocional a matar mediante MQ-1/9. Dicho de otro modo, las respuestas emocionales a matar mediante ACR no variaron en función a si las tripulaciones habían volado previamente un F-16, habían servido como aerotécnicos de la fuerza de seguridad, o nunca se habían servido ni volado una aeronave tripulada.

Además, las tripulaciones de ACR mostraron emociones encontradas importantes entre dos ataques y dentro del ataque. Dentro de un único ataque, casi un cuarto de las tripulaciones reportaron emociones positivas y negativas para el mismo evento. La respuesta más común fue una emoción positiva luego del éxito de la misión o del apoyo a las fuerzas de tierra amigas acompañada de las emociones negativas por quitar vidas humanas. Las emociones de las tripulaciones entre dos ataques fueron altamente dependientes de los detalles de la misión en particular, con foco específico en la seguridad y el éxito de las fuerzas de tierra amigas y el evitamiento de bajas civiles y daños colaterales. Se encontró que el estado, y específicamente la seguridad, de las fuerzas de tierra amigas produjeron las tasas más altas de respuesta emocional en todo el estudio. Los conciudadanos estadounidenses, con quienes los aviadores de ACR nunca han hablado o conocido, mostraron reiteradamente el mayor impacto en la conexión emocional a la guerra entre las tripulaciones de MQ-1/9.

Enfocándose específicamente en las respuestas emocionales negativas al acto de matar, la población del estudio ACR reportó emociones negativas de primer ataque en el 33% de sus ataques, sin ninguna diferencia estadística significativa entre las varias demografías de las tripulaciones. Los pilotos con experiencia previa en aeronaves de movilidad o reconocimiento reportaron la tasa más alta de emociones negativas de primera matanza (44%), y los pilotos de caza/bombardero con experiencia previa reportaron las tasas más bajas de emociones negativas de primera matanza (10%). Las tripulaciones aéreas sin experiencia previa en aeronaves tripuladas o sin despliegues en combate (usualmente llamados “18xers” en el léxico de la USAF), reportaron emociones negativas de primer ataque a una tasa de 37%, ligeramente mayor que la del promedio general del estudio de 32%. Las elevadas tasas de respuesta psicológica de los “18xers” comparadas con las otras tripulaciones que han presenciado o participado en combate antes de unirse a la comunidad de MQ-1/9 fue un resultado esperado.

Finalmente, 4% de los entrevistados reportaron una aversión tan fuerte a matar que tomaron medidas para evitarlo. La mitad de este personal con aversión a matar informó a su liderazgo de la aversión y fueron excluidos de las situaciones con alta probabilidad de empleo de armas. La otra mitad también se excluyó voluntariamente de situaciones que hubieran requerido matar, pero lo hicieron en secreto para evitar que sus compañeros o sus superiores se enteren de su aversión.

Cualitativamente, son útiles las citas de las entrevistas para iluminar la variedad y profundidad de las respuestas psicológicas de los pilotos de MQ-1/9 u operadores de sensores después del primer ataque.

–“Todavía me pregunto ‘¿Qué he hecho?’ He quitado una vida humana. Es una locura, pero es un requisito del empleo. Tenemos que eliminar las amenazas...es así cómo las enfrentamos”.

–“El momento [en que maté a alguien] todavía está en mi mente. Parece un sueño. Me siento y reflexiono sobre ello. Trato de encontrar algo para quitarlo de mi mente”.

-“Primero estaba orgulloso y emocionado. Luego de un par de días desapareció...es un poco diferente cuando estás solo con tus pensamientos. Si tuviera la opción, no atacaría otra vez. Lo haré si se me exige, pero no buscaré hacerlo...No me siento culpable de lo que hice, pero preferiría no matar”.

-“Estaba feliz, ayudamos a nuestros amigos. Pero si tenemos que quitar vidas humanas, es deplorable. Me siento bien de nuestro desempeño, pero nunca celebro la matanza”.

-“Si tuviera la opción, no atacaría. Lo haré si se me exige, pero no buscaré hacerlo. No me siento culpable de lo que hice, pero preferiría no matar a otros”.

-“Se trata de apoyar a las unidades de tierra, no de quitar vidas”.

Finalmente, cuando se le preguntó a la tripulación si habían estado cerca de emplear las armas sin ejecutar el ataque, 22 sujetos ofrecieron ejemplos en que su intervención personal en una misión probablemente evitó bajas involuntarias. Las veintidós historias fueron extraordinariamente parecidas. En cada una de ellas, la tripulación recibió la orden de atacar un blanco, pero algo simplemente ‘no les parecía estar bien’ en relación a la situación, la identificación del blanco, o el área circundante. En cada caso, la tripulación adoptó medidas positivas para entender la situación, desarrollar su propio modelo mental del espacio de batalla, y después recomendó (o exigió) un curso de acción diferente además de recurrir de inmediato a las armas mediante ACR. Los veintidós individuos están muy convencidos de que si simplemente hubieran seguido las órdenes sin retraso o consulta crítica, casi con seguridad se hubieran producido daños colaterales o bajas civiles. Si matar desde lejos se realizara con facilidad, no esperaríamos que más de veinte tripulaciones de MQ-1/9 afirmen que esperaron, contemplaron y actuaron contra la matanza debido a que estaban preocupados con la muerte y destrucción resultante de sus acciones.

¿Una mentalidad de videojuegos?

Las tripulaciones de MQ-1/9 entrevistadas para este estudio promediaron unas 2,4 horas de videojuegos por semana. En comparación a estudios anteriores, las tripulaciones de MQ-1/9 juegan videojuegos en su propio tiempo en tasas similares a otros adultos occidentales. Un estudio de Pew Research de 2008 investigó la frecuencia de los videojuegos y reportó que el 53% de los adultos estadounidenses mayores de 18 años juegan videojuegos en su propio tiempo, una tasa casi igual a la de las tripulaciones de ACR que es de 50,5%.¹¹ Suponiendo que un jugador de videojuegos utiliza entre 30 y 60 minutos por sesión, los participantes del estudio Pew Research jugaban entre 1,5 - 4,0 horas por semana, otra vez similar a las tripulaciones del estudio de ACR. Aunque este hallazgo puede indicar a algunos un sentido de normalidad en relación a las tripulaciones de ACR, el hecho más importante es que no disponemos de un estándar aceptado de frecuencias de videojuegos. Por lo tanto, el que las tripulaciones de ACR promedien 2,4 horas por semana resulta curiosamente interesante y moderadamente consolador, no obstante sigue siendo irrelevante en gran parte debido a la carencia de verdaderos estándares societales.

También se les preguntó a las tripulaciones de MQ-1/9 si consideraban que las operaciones de ACR eran un videojuego y cómo se sentían ante tal comparación. En respuesta, las tripulaciones fueron unánimes en considerar que las operaciones de ACR no eran un videojuego. No se puede exagerar este punto. Todos los participantes en la entrevista, independientemente de si eran 18xers, tenían experiencia previa de vuelo en A-10, o habían experimentado una respuesta psicológica positiva o negativa al acto de matar, estaban unidos en declarar que las operaciones de combate con ACR no se parecen a los videojuegos. Las citas específicas de las entrevistas son aclaratorias y proporcionan una percepción de la mentalidad de las tripulaciones de ACR sobre el asunto.

- “Ver esto utilizando un video no es igual que un videojuego. No soy un niño, esto no es ficción”.
- “Alguien ha muerto a causa de nuestras acciones. No es un videojuego. Hay vidas de personas en juego”.
- “No se parece en nada a un videojuego. Nadie sale lastimado en los videojuegos. Odio esa comparación”.
- “No es un videojuego. Es estresante, serio y complicado. Lllamarlo videojuego desmerece lo que hacemos”.
- “No vale la pena gastar mi tiempo en discutir esto con personas fuera de nuestra comunidad”.
- “Sé que no es un videojuego. No se trata de hacer creer. Los civiles simplemente no entienden. Si yo estuviera en un videojuego podría pulsar Reset”.
- “No es un videojuego ****. Nada en un videojuego es como esto. Hay gente real en el terreno”.

La conexión mental

Este estudio utilizó consultas directas e indirectas para cuantificar el nivel de involucramiento mental con el combate, entre los pilotos de MQ-1/9 y los operadores de sensores. Indirectamente, las respuestas psicológicas al acto de matar ofrecieron evidencia clave en relación al involucramiento mental. La combinación de las tasas de respuesta en los dominios emocional, social y cognoscitivo dio lugar a una tasa de respuesta psicológica de primer ataque de 94% para todas las tripulaciones aéreas. Más directamente, se les preguntó a los participantes en la entrevista sobre su nivel de involucramiento mental para combatir utilizando ACR y el 84% de ellos declaró estar involucrado mentalmente. Además, todos, con la excepción de un solo participante que declaró falta de involucramiento mental, reportaron una respuesta psicológica de primer ataque. A continuación ofrecemos la respuesta de una entrevista final que demuestra el nivel de involucramiento mental y la respuesta psicológica subsiguiente.

Lo matamos...ésa fue la primera vez que vi a alguien muerto y acercamos la imagen para ver el cuerpo del muerto y realizar una evaluación del daño de la bomba. En ese preciso momento, me remeció. Mi corazón comenzó a palpar. Me fui a casa esa noche y no pude hablar con mi esposa. Ella se dio cuenta de que algo pasaba. No podía sacar de mi cabeza la imagen de ese cuerpo [muerto]. Después de unos cuatro días empecé a pensar sobre un niño que crecía sin su padre al que yo le había dado muerte. Lo humano es dejar que viva, pero ese hombre estaba tratando de matar a estadounidenses. Finalmente, unos dos meses después me desplomé. No podía resistirlo más y tuve que buscar ayuda...Quería saber si Dios aprobaba lo que estaba haciendo.

Debate

El distanciamiento físico y tecnológico de las tripulaciones de ACR de sus blancos puede estar reduciendo la potencia de su involucramiento y las reacciones subsiguientes al acto de matar en la guerra en comparación a otros guerreros y métodos. Sin embargo, sin un completo conjunto de datos a partir del cual comparar las tripulaciones aéreas de MQ-1/9 con otros combatientes, no podemos afirmar con certeza que las tripulaciones de ACR están más o menos involucradas mentalmente y psicológicamente impactadas que sus contrapartes de los aviones tripulados o los francotiradores que matan desde distancias que siglos atrás eran consideradas una blasfemia. Más bien, este estudio es útil para demostrar que el involucramiento mental con la guerra y la reacción psicológica al acto de matar aún existe entre los guerreros contemporáneos y no se ha reducido a cero en la comunidad de MQ-1/9. Simplemente, la guerra con MQ-1/9 no se ha redu-

cido a jugar un videojuego. Las tripulaciones que participan en estas operaciones son profesionales, serias, involucradas, y son afectadas psicológicamente por el trabajo que desempeñan.

El relativismo ético y moral continuo que la sociedad utiliza para poner nuevas armas y métodos en el campo de batalla son plenamente visibles con el MQ-1/9; tal vez incluso más visibles dada la capacidad del público en general de ver un ataque con ACR en lo que se tarda en escribir "Ataque de MQ-1" en una consulta de búsqueda en Google. Pero este factor no ha reducido el involucramiento psicológico a cero entre las tripulaciones aéreas, ni siquiera hasta una cantidad suficientemente pequeña como para comenzar a cuestionar su capacidad para entender la guerra y matar a pesar de las grandes distancias involucradas.

Este contexto más grande sugiere que el MQ-1/9 simplemente representa otro paso en la evolución de la guerra basada en distancias y no el cruce de un precipicio imaginario del que deberíamos tratar de regresar. En base a siglos de avances tecnológicos y culturales militares, deberíamos haber anticipado los reclamos de los aerotécnicos, soldados y estadistas que lamentan la transformación de la guerra con MQ-1/9 en un videojuego falto de seriedad y carente de todo reconocimiento de las nobles tradiciones del guerrero actualmente en uso. Éstas hacen eco de las tasas de aceptación lentas de las armas y métodos anteriores básicamente utilizando la misma lógica. Los arqueros, fusileros, y francotiradores recibieron críticas similares cuando fueron introducidos en el campo de batalla y se les aceptó a regañadientes. A las tripulaciones de MQ-1/9 no les ha ido mejor ni peor en este aspecto.

El ciclo de *criticar-aceptar-repetir* es una tendencia que ha persistido por siglos. Este proceso continuo no es inherentemente bueno ni malo. Simplemente es. Si se repiten las tendencias establecidas por cientos de años de historia, pronto veremos a pilotos de MQ-1/9 criticar la nueva evolución de la guerra (tal vez en cibernética o automatización) por su falta de tradición guerrera y conexión psicológica entre combatientes. Así es, salvo que nunca se pase el manto a los aviadores de ACR porque sus armas y arte han sido prohibidos en el campo de batalla, dando fin efectivamente a la comunidad y las carreras de quienes operan el MQ-1/9. Mientras esto es un resultado deseable para algunos, es muy poco probable dada la utilidad demostrada de estas aeronaves, sus sensores y sus armas. Armados con datos de estudios tales como éste, nosotros también lo encontramos necesario.

En la discusión y debate relativo a los ACR y el acto de matar, el problema más grave que la sociedad no pudo comprender fue la capacidad de la tecnología de *separar y conectar* al guerrero con el vuelo. El desarrollo de un foco miope sobre los aspectos negativos del avance tecnológico en la guerra mediante ACR hizo que perdimos de vista el panorama general. La tecnología está claramente *conectando* a la tripulación del MQ-1/9 con el combate en formas que demandan cambio en la forma que la sociedad considera la tecnología en los ACR y en los métodos de guerra y armas subsiguientes.

Quizás el video corto que ve el público debería cargar con la mayor parte de la culpa por esta deficiencia. El público puede ver fácilmente por Internet un video de cinco a treinta segundos de un ataque con ACR que podría ir con música. Bajo estas circunstancias, es fácil pensar en el acto de matar utilizando el MQ-1/9 como algo menos que serio y casi como un juego para la tripulación. Pero el video de Internet no incluye las entradas sensoriales adicionales de voz, datos y pantallas de la cabina de mando que conectan a la tripulación con las fuerzas de tierra que están apoyando. Adicionalmente, estos segmentos de video corto carecen del fondo y contexto de la misión y las muchas horas invertidas en la preparación antes de que la decisión de matar sea transmitida a la tripulación. Los aspectos superficiales del video mismo proporcionan una avenida fácil para declarar que la guerra se ha convertido en un videojuego cuando uno no comprende ni tiene acceso al resto de la historia.

Incluso pilotos de caza veteranos sin experiencia en ACR corren el riesgo de considerar las operaciones de MQ-1/9 como un videojuego porque no tienen conocimiento de primera mano de la gran cantidad de conexiones sensoriales que conectan a la tripulación de ACR con el en-

torno de combate. Recientemente, un piloto de F-16 con años de experiencia en aviones de caza y varias misiones de combate fue invitado a sentarse en una cabina de mando de MQ-9 y observar una misión de adiestramiento de Apoyo Aéreo Próximo (CAS). La misión consistía en un pequeño grupo de fuerzas de tierra amigas entrando a una villa hostil y que estaban siendo atacadas por más de una docena de enemigos, y necesitaban la asistencia inmediata y las armas del MQ-9. Después de la misión, se le preguntó al piloto de F-16 lo que pensaba de la misión.

Parecía una misión de CAS. Aunque estábamos sentados en una sala a miles de kilómetros de la acción, podía sentir que mi corazón palpitaba más rápido y mi adrenalina comenzaba a fluir cuando esas fuerzas amigas estaban siendo atacadas. Parecía real y no pensé que iba a ser como esto. Era muy parecido a estar en el F-16.

El piloto de F-16 reconoció las similitudes entre su aeronave tripulada y el MQ-1/9, pero solo después de experimentar el combate mediante la apertura tecnológica del MQ-9. Antes de este episodio, la experiencia de este piloto de F-16 con el ataque con ACR se limitaba a mirar videos después del ataque en la misma forma que la mayoría del personal interesado en las operaciones de ACR. Simplemente, no tenía conocimiento de la capacidad de la tecnología inherente del sistema MQ-1/9 para *conectarlo* mentalmente con el campo de batalla.

Conclusión

Estados Unidos deposita una confianza sagrada en las fuerzas armadas para proteger y servir siguiendo los mejores intereses de la nación bajo la dirección del liderazgo civil. Si el público estadounidense cree que sus fuerzas militares están tratando la guerra como un juego en lugar de un instrumento serio de poder nacional, se presenta un grave riesgo de erosión para la confianza entre la nación y sus militares. ¿Cómo se puede confiar en los militares si a sus miembros no le importa el acto de quitar vidas humanas o consideran el acto de matar como un videojuego glorificado?

Afortunadamente, esto no ha ocurrido en la comunidad de MQ-1/9. Las tripulaciones de ACR están muy conscientes de que sus aeronaves, sus armas y la destrucción resultante son reales, a pesar de la distancia involucrada o el medio en que ven su trabajo. Su labor, aunque en su mayor parte realizada a través de una apertura tecnológica al entorno de combate, no es un videojuego para la tripulación involucrada. La misma tecnología que les permite separarse físicamente del campo de batalla los conecta en una manera psicológicamente significativa.

Así como el arco superó las ventajas disfrutadas por los caballeros con armadura y el vapor terminó abruptamente la tranquila soledad de navegar para encontrar al enemigo en alta mar, la llegada de ACR armados también representa un riesgo para la jerarquía actual entre los guerreros y las burocracias militares que los administran. De hecho, esto es una consideración importante entre los guerreros y las naciones democráticas que apoyan el desarrollo de ejércitos para la defensa nacional. Pero el debate confinarse al ámbito del conocimiento fáctico y las ideas desarrolladas mediante razonamiento inductivo lógico. Si no se logra este umbral, corremos el riesgo de que las influencias emocionales y burocráticas impregnen el debate, contaminándolo hasta el punto de convertirlo en un disparate.

En el sentido de los videojuegos y la comparación con los ACR, esto ya está ocurriendo. Mientras el público debate el asunto, las tripulaciones de ACR están tan asombradas por lo absurdo del tema que la mayoría prefiere evitarlo del todo. Al debatir las ACR, nos encontramos repitiendo el mismo argumento de la vela contra el vapor, pero esta vez en la guerra aérea y entre las aeronaves tripuladas y no tripuladas. Con el paso de los años nos daremos cuenta de que nuestras fuertes convicciones sobre la guerra y los armamentos habían sido superados hace mucho

tiempo, pero que estábamos cegados por la emoción o la burocracia y no nos dimos cuenta del cambio que ocurriría a nuestro alrededor. Desgraciadamente, estábamos contentos de quedarnos atrás y disfrutar el resto de nuestros días en naves de vela obsoletas. Qué maravilloso lugar para pasar nuestros días si la defensa nacional de Estados Unidos no se pusiera en peligro por la decisión. □

Notas

1. Charles Jean Jacques Joseph Picq y John Nesmith Greely, *Battle Studies; Ancient and Modern Battle (Estudios de combate; el combate antiguo y moderno)* (Harrisburg, PA.: Publicación del Servicio Militar, 1947), 54.
2. Laurie Calhoun, "The End of Military Virtue (El fin de la virtud militar)", *Peace Review* 23: 382.
3. J. Ouma, W. Chappelle, y A. Salinas. "Facets of occupational burnout among U.S. Air Force active duty and National Guard/Reserve MQ-1 Predator and MQ-9 Reaper operators (Aspectos del desgaste ocupacional entre los operadores de MQ-1 Predator y MQ-9 Reaper de la Fuerza Aérea de los Estados Unidos en servicio activo y de la Guardia y Reserva Nacional)", Wright-Patterson AFB, OH: Escuela de Medicina Aeroespacial de la Fuerza Aérea de los Estados Unidos, 2011: 23.
4. W. Chappelle, T. Goodman, L. Reardon, W. Thompson. "An Analysis of post-traumatic stress symptoms in United States Air Force drone operators (Análisis de los síntomas del estrés postraumático en los operadores de drones de la Fuerza Aérea de los Estados Unidos)", *Journal of Anxiety Disorders* 28 (2014): 480.
5. Lambér Royakkers y Rinie van Est, "The cubicle warrior: the marionette of digitalized warfare (El guerrero de cubículo: la marioneta de la guerra digitalizada)", *Ethics and Information Technology* 12 (2010): 289.
6. Royakkers y Rinie van Est, 289.
7. Royakkers y Rinie van Est, 292.
8. Laurie Calhoun, "The End of Military Virtue (El fin de la virtud militar)", *Peace Review* 23: 381.
9. Calhoun, 382.
10. El estudio investigó aspectos de los dominios emocional, social y cognoscitivo entre los aviadores de ACR que habían dado muerte a personas remotamente. Para fines de brevedad aquí se presenta solo una parte de los resultados del dominio emocional.
11. A. Lenhart, S. Jones, y A. Macgill, "Adults and Video Games (Adultos y videojuegos)", *Pew Internet and American Life Project* (7 de diciembre de 2008), 1.



Teniente Coronel Joseph L. Campo, USAF (PhD, Universidad del Aire; MA, Naval Command and Staff College; Licenciado en Ciencias, Universidad de Michigan) es un estudiante del Joint Forces Staff College. Sus asignaciones anteriores incluyen el mando de un escuadrón de la Escuela de Armas de la USAF y Jefe de la División de Planes, Novena Fuerza de Tareas Expedicionaria Aérea y Espacial en Afganistán. El Teniente Coronel Campo ha acumulado más de 2.100 horas de vuelo en aviones F-16, MQ-1 y MQ-9.

Las drogas, las pandillas, el crimen organizado transnacional y los “Espacios mal gobernados” en las Américas

DR. EVAN ELLIS, PHD¹

Durante la primavera del 2014, los medios de comunicación de Estados Unidos y las políticas de Washington fueron dominadas brevemente por la crisis de miles de niños de América Central detenidos en la frontera mexicana mientras trataban entrar a Estados Unidos.² Si bien el fenómeno de los niños, entre esos inmigrantes no era algo nuevo, la atención que los medios de comunicación le dio a su aprieto ilustró cómo las condiciones desesperantes creadas por el ciclo de crimen, violencia y falta de oportunidad en la región impacta a Estados Unidos, conectado con la región mediante lazos de geografía, familia y comercio.

En años recientes, los retos de las pandillas y el crimen organizado transnacional en las Américas ha recibido más atención como amenazas tanto a Estados Unidos como a la región.³ Muchos buenos análisis se han hecho sobre el fenómeno de las pandillas callejeras centroamericanas tales como las Mara Salvatrucha y el Barrio-18,⁴ el crimen transnacional organizado⁵ y la situación de seguridad en países individuales tales como México, El Salvador, Honduras y Guatemala. A menudo se hace referencia en esos análisis a la demanda de narcóticos en EUA,⁶ o a la pobreza y la desigualdad como factores causales.⁷ Sin embargo, no se le pone suficiente atención a las interdependencias sistémicas entre los narcóticos, las pandillas de jóvenes y otras formas de crimen organizado, las condiciones socioeconómicas subyacentes, problemas de gobierno y la dinámica desfavorable.

En este artículo se promueve el concepto de “espacios mal gobernados” para analizar esa dinámica interdependiente y reafirmante como un sistema, utilizando a México y a los países del Triángulo del Norte de América Central como casos ilustrativos. La labor se basa principalmente en la experiencia del autor de aplicar las técnicas de análisis del sistema durante cinco años de llevar a cabo ejercicios con funcionarios de seguridad en México y América Central, aunque en consideración de las instituciones sociales involucradas, esa labor y las metodologías empleadas no se discuten en este artículo y los puntos de vista expresados son estrictamente propios del autor.

Espacios mal gobernados

El elemento clave de la dinámica destructiva de las drogas, las pandillas callejeras, los grupos criminales transnacionales y muchos de los otros retos de seguridad no estatal en el hemisferio occidental (y en otros lugares) son los “espacios mal gobernados”.⁸ En cada uno de los casos, los espacios mal gobernados son facilitadores de los grupos criminales involucrados y, a su vez, son alimentados por sus actividades y la corrupción, el conflicto y el malestar que generan.

Los espacios mal gobernados pueden ocurrir en prácticamente cualquier forma, desde las barriadas urbanas pobres hasta los campos empobrecidos, desde barriadas individuales, hasta la disfuncionalidad de todo el Estado o los gobiernos nacionales. Sin embargo, los espacios mal gobernados no son necesariamente “estados fracasados”.⁹ En los espacios mal gobernados, puede ocurrir un comercio significativo y el gobierno puede funcionar razonablemente bien y ofrecer servicios públicos en ciertos ámbitos. Además, un espacio mal gobernado puede incluir solo parte de una unidad política definida geográficamente.

La característica decisiva de un espacio mal gobernado es que la habilidad de la autoridad oficial de hacer cumplir sus leyes y regulaciones, y la posibilidad de los residentes de depender en esas autoridades y en el sistema legal oficial para proteger su propiedad y bienestar físico están severamente restringidos.

Una característica común de los espacios mal gobernados es que la corrupción de las instituciones oficiales, inclusive el poder judicial, la policía y las funciones públicas exclusivas, ha roto el lazo entre el ciudadano y el gobierno, distorsionando la capacidad de esas instituciones de llevar a cabo sus funciones, particularmente con respecto a la seguridad pública y las funciones judiciales. En grados diversos, los ciudadanos no confían en las autoridades para reportar delitos o para cooperar con las investigaciones o procesos judiciales. Tales actitudes, a su vez, reafirman la impunidad.

En los espacios mal gobernados, los negociantes y otros residentes dependen principalmente de los canales privados para tratar los problemas y protegerse a sí mismos, a menudo incluyendo pagos a guardias y compañías de seguridad, delincuentes o ambos. En ese tipo de entorno, la inversión es a menudo limitada a activos que se pueden proteger o retirar rápidamente o ser liquidados, logrando que los trabajos buenos sean escasos, y aumentando la importancia de conexiones personales y la actividad informal para sobrevivir.¹⁰

En los espacios mal gobernados, las organizaciones criminales, en calidad de proveedoras de oportunidad, y las pandillas, en calidad de proveedoras de protección y familias, encuentran más que suficientes reclutas, mientras que enfrentan riesgos mínimos de extorsión y otras actividades ilegales que les ayudan a ganar dinero. Al mismo tiempo, la funcionalidad constante de las infraestructuras financieras, logísticas y comerciales en esos espacios, indistintamente de cuán distorsionadas o ineficaces sean, desempeñan un papel fundamental en esas actividades generadoras de ingresos, inclusive el contrabando de drogas y productos y el tráfico de personas. De manera similar, la combinación útil entre la funcionalidad y la capacidad de corrupción de las instituciones financieras, en combinación con un sector informal grande y una economía basada en efectivo, facilita el lavado de dinero y la legitimación de ingresos ilícitos.¹¹

En cambio, los ingresos de esas actividades les permiten a los grupos ilícitos sobornar a más funcionarios en apoyo a sus operaciones, obtener más armamento letal y atraer o reclutar más miembros quienes, a su vez, llevan a cabo más actos violentos o delictivos, ampliando aún más la cultura de corrupción, criminalidad y violencia en el corazón de los espacios mal gobernados en los cuales operan.¹²

La relevancia para Estados Unidos y la seguridad regional

Desde el punto de vista de Estados Unidos, los espacios mal gobernados, en todas sus formas, crean un entorno fértil en el que las amenazas a la seguridad de Estados Unidos y del hemisferio pueden florecer. Además de las drogas, el tráfico de personas y la violencia y las influencias de corrupción que las pandillas y otros grupos delictivos transnacionales operando en la región traen a Estados Unidos, los espacios mal gobernados facilitan la operación de entidades terroristas en la región y el financiamiento del terrorismo global de la región.

Por ejemplo, fuentes importantes de financiamiento para las actividades de la organización terrorista Hezbollah, incluyen a Chekry Harb, un narcotraficante de descendencia libanesa que operaba en la región, supuestamente contribuyendo el 12% de sus ganancias al grupo islámico radical¹³, al igual que Ayman Joumaa, quien supuestamente lavó dinero para el cártel mexicano Los Zetas, quienes de manera similar canalizando parte del dinero a Hezbollah.¹⁴

Más allá de generar ingresos para actividades terroristas en otros lugares, entre los ejemplos de entidades terroristas que se aprovechan de los espacios mal gobernados para operar en la región se encuentran los islámicos radicales guyaneses Abdul Kadir y Abdel Nurwere, y su colega de Trinidad, Kareem Ibrahim. Los tres fueron arrestados en el 2007 por planificar un ataque contra el aeropuerto internacional John F. Kennedy en la ciudad de Nueva York.¹⁵ Otro ejemplo

es Manssor Arbabsiar y Gholam Shakuri de la fuerza iraní Quds, quienes en el 2011 fueron implicados por la DEA por tratar de contratar al cártel mexicano Los Zetas para asesinar al embajador de Arabia Saudí en Washington, D.C.¹⁶ En octubre de 2014, las autoridades peruanas arrestaron a Muamad Amadar, un operativo del Hezbollah libanés, en el barrio residencial del Surquillo, al obtener pruebas que estaba acumulando explosivos para atacar blancos en el país.¹⁷

Las redes criminales y los terroristas operando en espacios mal gobernados pueden reforzarse entre sí. Por ejemplo, se cree que en América Central los líderes de la pandilla callejera Mara Salvatrucha (MS-13) han negociado con representantes de al Qaeda para contrabandear sus operativos a Estados Unidos a cambio de dinero.¹⁸

El papel que desempeñan las drogas

En México y América Central, y en otros lugares en la región, la dinámica destructiva de los espacios mal gobernados presentados en la sección anterior fue fortalecida significativamente por el flujo de drogas a través de la región hacia Estados Unidos.

Aunque la mayoría de los grupos delictivos transnacionales organizados, las pandillas y los grupos terroristas/de insurgentes hoy solamente obtienen una porción de sus ganancias de las drogas. En los casos analizados en este artículo, su producción de las drogas en, y el transporte a través de, la región ampliaron en gran medida los recursos de esos grupos, expandiendo su capacidad de sobornar a la policía y otras instituciones e intimidar las poblaciones.

Contribuyendo aún más a la dinámica destructiva, con el tiempo, un sistema de “pago en especie” evolucionó para compensar a aquellos en la cadena de producción y transporte, creando mercados de drogas locales en la región y, con ello, ampliar la violencia a través de la competencia por los territorios de venta, al igual que mayor degeneración socioeconómica a través de un incremento en el uso de las drogas.¹⁹

México

La configuración actual de los cárteles delictivos, pandillas y grupos de “transporte” en las Américas fue impactada fuertemente por las consecuencias no intencionadas de las iniciativas de Estados Unidos y naciones socias contra el tráfico de drogas en la década de los años noventa. Estas iniciativas incluyen esfuerzos mayores para la interdicción de narcóticos que se trasladan por rutas aéreas o marítimas hacia Estados Unidos de países fuentes en la región andina, además del éxito en la década de los años noventa en el desmantelamiento de los cárteles Medellín y Cali con base en Colombia quienes dominaban esas rutas de abastecimiento.²⁰

A medida que las drogas provenientes de los países fuentes suramericanos hacia Estados Unidos por aire y mar se tornó más difícil, los narcotraficantes utilizaron cada vez más el uso de rutas por tierra y la costa a través de América Central y México.²¹ La destrucción de los carteles de Medellín y Cali le permitió a los grupos mexicanos, quienes anteriormente habían servido de mediadores para los colombianos, ampliar su alcance para dominar las rutas nuevas sobre tierra.

Aunque la corrupción de la droga ha sido por mucho tiempo un problema en México, la riqueza y el poder cada vez mayor de los cárteles mexicanos durante este periodo profundizó la corrupción de las autoridades e intimidó a la sociedad, permitiéndoles operar con impunidad virtual en ciertas áreas del país.²² De ahí que, para el momento que el presidente entrante de México, Felipe Calderón, le declaró la guerra a los cárteles y envió a la milicia mexicana a Michoacán en el 2006, los cárteles de la droga ya habían transformado partes de México que correspondían a los corredores de tránsito hacia espacios mal gobernados, aunque otras partes de México, su economía y su gobierno continuaban funcionando muy bien.²³

En este contexto, las autoridades mexicanas intensificaron sus medidas contra los cárteles y su liderazgo comenzando en el 2006, la consecuencia indirecta fue una expansión significativa de la violencia a medida que los grupos intentaron aprovecharse de las medidas del gobierno trasladándose hacia el territorio de sus rivales que ahora estaban débiles. Las acciones del gobierno

contra los líderes de los cárteles también generaron luchas de sucesión dentro de sus organizaciones, ocasionalmente provocando que éstas se desintegraran en facciones rivales. Para fines del 2012, esa separación había producido entre 60 a 80 organizaciones distintas en el país²⁴, con al menos 60,000 personas asesinadas en violencias relacionadas con los cárteles.²⁵

Por lo tanto, aunque las medidas del gobierno mexicano contra los líderes de los cárteles tuvieron éxito desde el punto de vista operacional, y puede que temporalmente hayan interrumpido las actividades de sus organizaciones, desde un punto de vista sistémico, el resultado neto en la lucha contra el crimen organizado fue posiblemente negativo. Específicamente, el gobierno produjo el resultado colateral de un incremento significativo en el derramamiento de sangre en el país, que a su vez sirvió para debilitar los lazos entre los ciudadanos mexicanos y el Estado en dos niveles: (1) disminuir la participación cívica mediante el temor y la intimidación²⁶ y (2) crear la impresión entre los mexicanos que su gobierno no pudo protegerles, reforzando su frustración existente con la impunidad y la corrupción en el país.

Desde un punto de vista sistémico, la capacidad de los cárteles de diversificarse funcional y geográficamente también produjo efectos secundarios indeseables. La ruptura de los cárteles mencionada anteriormente dio paso a organizaciones nuevas con nuevos modelos de negocios, inclusive más generación de ingresos de la extorsión, tráfico humano,²⁷ minería ilegal, contrabando de productos y lavado de dinero. El enfoque de organizaciones distintas discrepa según sus orígenes y las zonas de ventaja comparativa. El grupo Los Zetas, que comenzó como el brazo policial paramilitar del Cártel del Golfo, por ejemplo, se enfocó inicialmente en controlar el territorio y cobrar un porcentaje de toda la actividad criminal bajo su control y menos en producir y trasladar drogas ilícitas de por sí.

Geográficamente, a causa de la combinación de oportunidad y presión por parte de las autoridades mexicanas, algunos cárteles, incluyendo a Los Zetas, se expandieron en “franquicias” en América Central²⁸, vertiendo nuevos recursos a las pandillas y grupos de transporte en esa subregión, ampliando también la violencia ahí.²⁹

Con el tiempo, los cárteles mexicanos también establecieron lazos, y operaciones, en otras regiones, con el cartel de Sinaloa estableciendo una presencia en América del Sur, en cada ciudad principal de EE.UU. y por el mundo desde Egipto hacia Australia y Asia.³⁰ Sus operaciones también incluyeron una presencia en las Filipinas donde supuestamente trabajó con organizaciones de la triada china tales como Sun Yee On y Sap Sze Wui³¹ para obtener precursores químicos.

Muy habitual en los sistemas complejos tales como los espacios mal gobernados descritos en este artículo, las autoridades del gobierno mexicano y la sociedad también evolucionaron y se adaptaron al reto presentado por las organizaciones criminales entre ellos.

Dentro de la Armada Mexicana, la infantería naval, que tiene la autoridad constitucional de operar en tierra cerca de la costa, aumentó en gran medida el papel que desempeñó durante el sexenio de Calderón adoptando un papel clave en la lucha contra los narcotraficantes, a la vez que también amplió su nivel de coordinación con su rival institucional, el Ejército Mexicano.³²

En el lado cívico, los residentes comenzaron a formar organizaciones de auto defensa, más notablemente en Michoacán, obligando al gobierno a acomodar y trabajar con las nuevas entidades.³³

Cuando el gobierno de Enrique Peña Nieto llegó al poder en diciembre de 2012, instituyó varios cambios en la guerra contra la droga que fueron en parte superficiales y en parte sustanciales. Desde el inicio, buscó disminuir el perfil de la campaña contra los cárteles en los medios de comunicación y ha declarado una nueva estrategia que se enfoca en reducir la violencia en lugar de ir tras las organizaciones en sí.³⁴ Sin embargo, las acciones del gobierno hasta la fecha sugieren más continuidad que cambios. El arresto del jefe del Cártel de Sinaloa, “El Chapo” Guzmán, en febrero de 2014³⁵ sugiere que el gobierno continúa, hasta cierto punto, persiguiendo a los líderes de los cárteles mientras que la promesa durante la campaña de crear una fuerza militar nueva con 50,000 efectivos para asumir la carga de la lucha contra los cárteles de

la milicia en un final fue reducida a una fuerza de tan solo un décimo del tamaño anunciado originalmente, con la milicia continuando su papel en la lucha.³⁶

América Central

Tal como se mencionó anteriormente, las iniciativas aumentadas de EE.UU. en la década de los años noventa contra los flujos de drogas provenientes de América del Sur por rutas aéreas y marítimas provocó a los narcotraficantes a mover las drogas a través de América Central y México. Esas actividades en los países del triángulo del norte de Honduras, Guatemala y El Salvador se ampliaron aún más después del 2006, cuando las iniciativas de la administración de Calderón contra los cárteles en México obligaron a los narcotraficantes a cambiar las rutas con paradas intermedias en América Central.³⁷

Las actividades ampliadas del narcotráfico tuvieron un efecto corrosivo en el triángulo del norte, cuyas economías y estructura social ya estaban diezmadas por guerras civiles prolongadas y sangrientas. En esos países los narcotraficantes encontraron instituciones débiles susceptibles al soborno y la intimidación, poblaciones marginadas dispuestas a trabajar para las organizaciones, y economías informales grandes que ayudaron a facilitar y ocultar entre ellas las actividades de organizaciones criminales.

En Honduras, la crisis política en junio de 2009 también contribuyó a su uso ampliado como una base para el tránsito de drogas. Como respuesta a la destitución del presidente del país, Manuel Zelaya, Honduras fue aislada de la comunidad internacional, incluyendo una reducción en la cooperación antidroga. Los traficantes de drogas se aprovecharon de este lapso para ampliar el uso de la porción occidental escasamente poblada del país para aterrizar y reabastecer de combustible a las aeronaves que transportaban drogas. Se calcula que para el 2011 un 80% de los vuelos transportando narcóticos con destino a Estados Unidos hicieron una parada en Honduras,³⁸ aunque la reanudación de la participación de EUA en el 2015 ayudó a disminuir el uso de la zona para el tránsito de drogas a los niveles antes de la crisis.

El movimiento de narcóticos a través de América Central también hizo uso de, y ayudó a transformar dos protagonistas claves de la sociedad: los grupos de contrabando y las pandillas callejeras.

Los grupos basados en la familia por mucho tiempo habían desempeñado un papel tanto en el comercio legal como el ilícito en la región. La nueva función de esos grupos en trasladar las drogas, aliados con los cárteles mexicanos y otros protagonistas, los transformó en protagonistas mucho más poderosos y letales. Entre los grupos de contrabando clave que se involucraron en el comercio de la droga se encuentran las familias Lorenzana, León y Mendoza en Guatemala, los Cachiros y Valles en Honduras y los cárteles de Perrones y Taxis en El Salvador.

Más allá de los grupos de contrabando, las drogas también desempeñaron un papel importante en el rápido surgimiento de dos pandillas callejeras sumamente violentas, los Mara Salvatrucha (MS-13) y Barrio 18, desplazando a sus rivales y convirtiéndose en el problema de seguridad número 1 en el triángulo del norte.³⁹

Además de la extorsión y pequeños hurtos, estos grupos ganaron dinero como sicarios y trasladando drogas para las organizaciones del narcotráfico. Como se mencionó anteriormente, los narcotraficantes comenzaron a pagarles al MS-13 y al Barrio 18 con drogas, en lugar de dinero en efectivo, permitiéndoles administrar y ampliar el mercado de las drogas en los barrios que ellos controlaban, ampliando la violencia y los problemas sociales que ya estaban destruyendo esas áreas.⁴⁰

La asociación del MS-13 y del Barrio 18 con brutalidad, armas de fuego legales y drogas duras tales como la cocaína era un atributo de los grupos cuando se formaron inicialmente en la década de los años noventa en los barrios marginales de Los Ángeles, y fue uno de los factores que les permitió dominar rápidamente El Salvador, Honduras y Guatemala cuando EUA inadvertidamente transportó en masa a miembros de las pandillas a esos países al aumentar significativamente a inicios de 1997 la deportación de inmigrantes con antecedentes penales.⁴¹

La coincidencia entre la expansión de las pandillas en Guatemala, Honduras y El Salvador y el aumento cada vez mayor en el traslado de drogas en la región creó un ciclo reforzado de violencia, con las drogas generando un flujo de dinero a los cárteles y contribuyendo a su tamaño y nivel de armamento, mientras que la rivalidad por los territorios y botines producidos por su nuevo rol como traficantes de drogas, al igual que la extorsión y otros actos ilícitos a causa del número creciente de nuevos miembros, desencadenó una explosión de violencia y criminalidad que empujó a otros jóvenes en los barrios marginados a unirse a una de ellas u otros pandillas para protegerse de los peligros en las calles al igual que por un sentido de pertenencia.⁴²

Al mismo tiempo, la violencia y la criminalidad cada vez mayor, en particular la extorsión, también aumentó la presión para emigrar de la región y para los padres enviar a sus hijos fuera del país.⁴³

Además, la violencia y la extorsión desalentaron las inversiones e impulsaron a los negocios existentes a cerrar, profundizando la falta de oportunidad económica, obligando a que aún muchas más personas abandonaran el país en busca de oportunidades económicas.⁴⁴

La inmigración, en cambio, también alimentó el problema de las pandillas. Los hijos de aquellos que abandonaban el país a menudo se quedaban con abuelos y otros familiares en condiciones de supervisión inadecuadas, aumentando el riesgo de caer en manos de las pandillas.

Además, los mismos inmigrantes, quienes a menudo llevaban consigo grandes cantidades de efectivo para el viaje, crearon oportunidades adicionales para que las pandillas robaran y extorsionaran.⁴⁵

A medida que la presencia de las pandillas se expandió, los intentos por parte de los gobiernos de la región por controlarlas resultaron ineficaces e inclusive contraproducentes. Mientras que el problema aumentó a inicios de los años dos mil, los gobiernos inicialmente buscaron tratar el problema a través de leyes nuevas y el arresto de miembros de las pandillas, inclusive el programa “Mano Dura” del entonces presidente de Honduras, Ricardo Maduro, y el programa “Super Mano Dura, del presidente salvadoreño, Tony Saca.

Sin embargo, se puede decir que esas iniciativas empeoraron el problema. Al arrestar más miembros de las pandillas, los sistemas judiciales carecían de personal adecuado y las capacidades técnicas para procesarlos, mientras que las víctimas en los barrios que las pandillas dominaban a menudo estaban demasiado intimidadas para ayudar en las investigaciones o declarar ante un tribunal.

El encarcelamiento de los miembros de las pandillas que sí ocurrieron rápidamente abrumó la capacidad de las cárceles. Por ejemplo, en El Salvador, en la actualidad las prisiones están a más de tres veces su capacidad, mientras que las celdas tienen, como promedio, seis veces más personas que las que estaban diseñadas para mantener.⁴⁶ Esto, combinado con la corrupción, intimidación y controles inadecuados en las prisiones en sí rápidamente convirtió a estas instalaciones en centros de operación para los líderes de las pandillas y centros de reclutamiento para los nuevos miembros. En Guatemala, aproximadamente el 75% de las amenazas de extorsión proviene desde adentro de las prisiones de la nación.⁴⁷

Con respecto al reclutamiento, los prisioneros que no estaban afiliados con el MS-13 o el Barrio 18 al entrar a prisión, a menudo se hacían miembros para poder sobrevivir.⁴⁸ En El Salvador, intentos de colocar a miembros de diferentes pandillas en prisiones diferentes solamente ayudó a los grupos a reforzar su control.⁴⁹

Con el transcurso del tiempo, las pandillas de América Central también se han tornado más sofisticadas. Muchas de las nuevas generaciones de los miembros de las pandillas evitan los tatuajes para esconder su membresía en las pandillas de las autoridades. Ahora, los líderes de las pandillas envían a algunos de sus miembros a las escuelas para convertirse en contadores, abogados y otros profesionales para servir a la organización. Otros han sido encomendados a unirse a la policía y otras organizaciones del gobierno para infiltrarlas al servicio de las pandillas.

Aunque las organizaciones del MS-13 y del Barrio 18 están relativamente descentralizadas, se han tornado cada vez más internacionales, y en octubre del 2013 el Departamento del Tesoro de Estados Unidos designó al MS-13 como una organización criminal transnacional.⁵⁰

En vista de que los gobiernos del triángulo del norte no han podido controlar más de una década de intensificación de violencia, dos de ellos, Honduras y El Salvador, han optado por negociar con esas pandillas. En el 2013, miembros del gobierno de El Salvador facilitaron clandestinamente una tregua con los líderes de pandillas encarcelados para detener las matanzas entre las pandillas a cambio de una mejora en las condiciones en la prisión para los líderes.⁵¹ Las negociaciones también contemplaban “zonas de paz” especiales en las que las pandillas dejarían de pelear entre sí a cambio de oportunidades económicas para los miembros de las pandillas.⁵²

Si bien las medidas controversiales disminuyeron la violencia de 13 homicidios por día en febrero de 2012 a cinco por día dentro de un plazo de varios meses,⁵³ se creyó que la tregua también ayudó a las pandillas a consolidar su control sobre el territorio y ampliar sus operaciones de extorsión y del tráfico de drogas.⁵⁴ Una de esas pandillas, Barrio 18, se dividió en dos facciones, los “revolucionarios” y los “Sureños,” en parte sobre diferencias en cuanto a la tregua. La tregua comenzó a desintegrarse notablemente en el 2013, con un aumento de 56% en la violencia en ese país ese año, regresando el país a niveles antes de la tregua.⁵⁵

Por otra parte, en Honduras, los intentos a una tregua en el 2013 jamás comenzaron.⁵⁶

En Guatemala, la frustración sobre la telaraña de la droga y la violencia y criminalidad relacionada con las pandillas condujeron a la elección del antiguo general conservador, Otto Pérez Molina, quien sorprendió a la comunidad internacional en septiembre de 2012, cuando él sugirió que se considerara la legalización de las drogas como un vehículo para controlar la criminalidad y la violencia que estaban destruyendo a su país y otros en la región.⁵⁷

Recomendaciones políticas

En este artículo se ha argumentado que el meollo del reto de seguridad actual en México y América Central es el fenómeno dinámico de los espacios mal gobernados. Según como se ha destacado en el texto, el flujo de narcóticos ilícitos en la región desempeñó un papel importante en la expansión del problema a su magnitud actual, sin embargo una respuesta política eficaz exige un enfoque sistémico que incluya, pero que no se limite a, atacar las drogas y las organizaciones narcotraficantes.

Tratar eficazmente los retos discutidos en este artículo requiere soluciones coordinadas internacionalmente de todos los gobiernos, inclusive iniciativas mejores para reducir la demanda de los narcóticos al igual que detener su producción, movimiento y distribución. Requiere aún más iniciativas para interceptar otros flujos ilícitos, inclusive mercancía de contrabando, minería ilegal y el contrabando de personas, al igual que el envío de armas desde Estados Unidos a la región. Además debe incluir mayores esfuerzos y eficacia contra el lavado de dinero y la identificación e incautación de las riquezas mal habidas de las organizaciones criminales, al igual que las acciones contra dichas organizaciones, sus líderes, sus bases de apoyo y lazos con la sociedad. Las medidas eficaces deben incluir reforma y expansión de la capacidad de los policías civiles, las instituciones judiciales y los sistemas de prisión, rectificar la corrupción desenfrenada dentro de esas organizaciones y la creación de oportunidades económicas en la economía formal para aquellos que participasen en esas actividades, al igual que la restauración de la confianza de los ciudadanos en las instituciones públicas y una cultura del estado de derecho basada en valores que no toleran ni la criminalidad, ni las violaciones a los derechos o los procesos no democráticos.

Tal como lo sugiere esta lista meramente ilustrativa, los recursos sencillamente no están disponibles en la región, inclusive con las contribuciones generosas de EUA, para tratar simultáneamente todos los aspectos del problema en su totalidad. Sin embargo, la naturaleza sistémica del reto significa que enfocarse demasiado en tan solo un aspecto, como por ejemplo la interdicción

o las acciones contra los líderes de los grupos criminales, solamente dilataría el problema y podría ser contraproducente.

Lo que es necesario es un entendimiento sistémico del problema junto con un método adaptivo y coordinado que dedique algunos recursos a todas las dimensiones del problema, pero que también concentre recursos en áreas de grandes beneficios cambiando ese enfoque durante el transcurso del tiempo a medida que el problema evoluciona.

Al diseñar esta estrategia adaptiva y amplia, sería útil contar con un entendimiento compartido del sistema, inclusive representaciones gráficas de alto nivel de las interrelaciones entre el fenómeno relevante tales como la pobreza, membresía en las pandillas, cárteles transnacionales, ingresos ilícitos, violencia, corrupción, inmigración, valores y los lazos entre el gobierno y los ciudadanos, para mencionar unos cuantos. Si bien esa representación puede que no sea completa o precisa, tan solo el proceso de pensar a través de relaciones relevantes fomentaría la formación de una estrategia eficaz y coordinada.

Idealmente, las discusiones que rodean la representación del problema deben incluir personal tanto de Estados Unidos como de las naciones socias en la región, ya que un entendimiento compartido del reto es fundamental para las soluciones colaborativas.

Con base en esas representaciones y el entendimiento compartido del problema, los analistas deben identificar los “centros de gravedad”. Éstos no son necesariamente “cosas” que se pueden atacar físicamente, tales como los líderes de un cártel, o flujos que pueden ser vetados, tales como las drogas. Más bien, son dinámicas cuya alteración cuenta con el mayor potencial para afectar al sistema en la dirección deseada. Por ejemplo, algunos han sugerido que ir tras el “dinero” de las organizaciones criminales podría tener un efecto desproporcionado,⁵⁸ socavando la capacidad de esos grupos de corromper a funcionarios, adquirir armas y llevar a cabo actividades que generan recursos.

Una discusión eficaz de los “centros de gravedad” debe propiciar un análisis de dónde enfocar los recursos, al igual que cuáles tipos de actividades llevar a cabo en coordinación, para poder crear en el sistema el máximo impacto deseado. El incremento en las detenciones de los miembros de las pandillas, por ejemplo, debe ser coordinado con la expansión de la capacidad judicial y controles en las prisiones, de manera que los esfuerzos de la policía no son desperdiciados a través de la liberación rápida de los detenidos, y que por ende las prisiones pobremente controladas y superpobladas no se conviertan en incubadoras para los miembros de las pandillas.

El análisis sistémico también debe tratar cómo la aplicación exitosa de la estrategia impactará al sistema, yendo más allá de grabar las acciones tomadas hasta medir los efectos sistémicos. Hacerlo también ayudará a los encargados de tomar decisiones a adaptarse a ambas acciones que son ineficaces, y a aquellas cuya mera eficacia las hacen irrelevantes.

De ser posible, al igual que trazar el problema como un sistema, la participación internacional e intergubernamental es similarmente deseable en esta etapa de “formulación de la estrategia”.

La posible contribución de las tecnologías nuevas también se debe evaluar desde el punto de vista de un sistema para identificar cuáles, indistintamente de cuán sencillas, podrían producir cambios dramáticos en la dinámica del sistema. La clave es el efecto, no la sofisticación de la tecnología. Implementar una prueba detectora de mentiras en la fuerza policial, por ejemplo, podría ser elevado al nivel estratégico como tecnología de transformación si pudiese disminuir dramáticamente la corrupción en la policía, aumentar la eficacia operacional contra las organizaciones criminales y ayudar a restaurar los lazos de confianza entre las autoridades y la población.

Conclusión

Las interrelaciones complejas entre las pandillas, el crimen transnacional, la pobreza, las drogas, la violencia y otros factores como “espacios mal gobernados” son intuitivos. Sin embargo, e irónicamente, analizar esas interrelaciones en términos sistémicos para crear soluciones eficaces

coordinadas en todo el gobierno parece a la vez razonable y poco realista. Sin embargo, la conexión de Estados Unidos a América Latina a través de los lazos geográficos, comerciales y familiares significa que nuestra capacidad para con nuestros socios para crear soluciones eficaces al flagelo de los espacios mal gobernados le dará forma a nuestra seguridad colectiva y a la prosperidad en los años venideros. Comprender ese reto en términos sistémicos y utilizar ese marco sistémico para formular soluciones correctas es un paso que ni Estados Unidos ni la región pueden darse el lujo de posponer. □

Notas

1. El autor es profesor de investigación de estudios latinoamericanos en el Instituto de Estudios Estratégicos del Escuela de Guerra del Ejército de Estados Unidos. Las opiniones expresadas en este artículo son personales y no representan necesariamente la Escuela de Guerra del Ejército o la del Gobierno de Estados Unidos.

2. Ver, por ejemplo, Richard Cowan, “Waves of immigrant minors present crisis for Obama, Congress” (Oleadas de menores inmigrantes presenta crisis para Obama y el Congreso), *Reuters*, 28 de mayo de 2014, <http://www.reuters.com/article/2014/05/28/us-usa-immigration-children-idUSKBN0E814T20140528>.

3. Por ejemplo, en la Revisión Cuadrienal de la Defensa del 2014, se destaca que “en el Hemisferio Occidental los retos de seguridad predominantes provienen de la extensión de los narcóticos y otras formas del crimen transnacional organizado”. *Quadrennial Defense Review 2014*, U.S. Department of Defense, marzo de 2014, http://www.defense.gov/pubs/2014_Quadrennial_Defense_Review.pdf.

4. Ver, por ejemplo, Claire Ribando Seelke, *Gangs in Central America, Congressional Research Service* (Las pandillas en América Central, Servicio de Investigaciones del Congreso, Documento Núm. RL34112), 20 de febrero de 2014, <http://fas.org/sgp/crs/row/RL34112.pdf>. Además consultar *Maras: Gang Violence and Security in Central America* (Maras: La violencia de las pandillas y la seguridad en América Central), Thomas Bruneau, Lucia Dammert y Elizabeth Skinner, Editores., (Austin, TX: University of Texas Press, 2011). Además, ver Max G. Manwaring, *Street Gangs: The New Urban Insurgency* (Las pandillas callejeras: La nueva insurgencia urbana), Carlisle Barracks, PA: Instituto de Estudios Estratégicos de la Escuela de Guerra del Ejército de EE.UU., 1º de marzo de 2005, <http://www.strategicstudiesinstitute.army.mil/pubs/display.cfm?pubID=597>.

5. Consultar, por ejemplo, *Transnational Organized Crime: A View from Six Continents* (Crimen organizado transnacional: Un panorama de seis continentes) Jay S. Albanese y Phillip L. Reichel, Editores., (Los Angeles: Sage Publications, 2014). Ver también *Transnational Organized Crime: Analyses of a Global Challenge to Democracy* (Crimen organizado transnacional: Análisis de un reto global a la democracia), Heinrich Heinrich, Editor, (2014). Además consultar Howard Abadinsky, *Organized Crime* (Crimen organizado), (Belmont, CA: Wadsworth, 2013). También ver Jay S. Albanese, *Transnational Crime and the 21st Century: Criminal Enterprise, Corruption, and Opportunity* (Crimen transnacional y el siglo XXI: Empresa criminal, corrupción y oportunidad) (Oxford: Oxford University Press, 2012).

6. Ver, por ejemplo, Bruce Bagley, *Drug Trafficking and Organized Crime in the Americas: Major Trends in the 21st Century* (El tráfico de drogas y el crimen organizado en las Américas: Tendencias principales en el siglo XXI), Washington DC: Woodrow Wilson International Center for Scholars, agosto de 2012, <http://www.wilsoncenter.org/sites/default/files/BB%20final.pdf>.

7. “Peru: Poverty and Drug Trafficking Inseparable” (Perú: Pobreza y el tráfico de drogas inseparable), *Diálogo*, 28 de febrero de 2014, http://dialogo-americas.com/en_GB/articles/saii/features/main/2014/02/28/feature-01?source=related.

8. La palabra inglesa “*malgoverned*” (mal gobernado) se emplea deliberadamente en lugar de utilizar el término “poorly governed” (gobernado deficientemente) porque capta mejor el tono normativo negativo que se busca en este artículo.

9. Ver, por ejemplo, *When States Fail* (Cuando los estados fracasan), Editor: Robert I. Rothenberg, Princeton, NJ: Princeton University Press, 2004. Además consultar Brennan Kraxberger, *Failed States: Realities, Risks, and Responses* (Estados fracasados: Realidades, riesgos y respuestas).

10. Consultar, por ejemplo, Enrique Gherzi, “The Informal Economy in Latin America” (La economía informal en América Latina) *CATO Journal*, Vol. 17, Núm. 1 (Primavera/Verano 1997), págs. 99-108. También consultar H. DeSoto, E. Gherzi y M. Ghibellini, *El Otro Sendero* (Lima, Perú: Editorial El Barranco, 1986).

11. Una de las mejores discusiones y la más accesible sobre la dinámica de la economía ilícita es el libro de Moises Naim, *Illicit* (Ilícito), (New York: Doubleday, 2005).

12. Este fenómeno es particularmente significativo en América Latina que contiene el 86% de las ciudades más violentas del mundo. Elyssa Pachico, “Latin America Dominates List of World’s Most Violent Cities” (América Latina encabeza la lista de las ciudades más violentas del mundo), *Insight Crime*, 22 de enero de 2015, <http://www.insightcrime.com/news-analysis/latin-america-dominates-list-of-worlds-most-violent-cities>.

13. Para una buena discusión sobre el caso, ver Stephen Dudley, “Terrorism and Crime in the Americas – It’s Business” (El terrorismo y el crimen en las Américas —es el negocio), *Insight Crime*, 9 de abril de 2014, <http://www.insightcrime.org/news-analysis/terrorism-and-crime-in-the-americas-its-business>.

14. El enlace fue descubierto en “Operación Titán” en la que Estados Unidos y Colombia colaboraron contra ese tipo de red en la región en el 2008. Ver Jason Ryan, “*Lebanese Drug Lord Charged in US: Links to Zetas and Hezbollah*” (Capo libanés de la droga acusado en EUA: Enlaces con los Zetas y Hezbollah), *ABC News*, 13 de diciembre de 2011, <http://abcnews.go.com/blogs/politics/2011/12/lebanese-drug-lord-charged-in-us-links-to-zetas-and-hezbollah/>. También consultar Douglas Farah, *Testimony, Subcommittee on Oversight and Management Efficiency* (Testimonio, Subcomité de Supervisión y Eficacia en la Administración), Comité de Seguridad Nacional, Cámara de Representantes de EE.UU., 9 de julio de 2013, <http://docs.house.gov/meetings/HM/HM09/20130709/101046/HHRG-113-HM09-Wstate-FarahD-20130709.pdf>.

15. El concepto por el ataque incluyó volar tanques de combustible y hacer una cadena de explosiones en el aeropuerto. Ver G. Sulzburger, “*2 Men Convicted in Kennedy Airport Plot*” (Dos hombres acusados en conspiración del Aeropuerto Kennedy) *New York Times*, 3 de agosto de 2010, p. A1. También ver Farah, *Testimony*...

16. Ewen McAskill, “*Iranians charged in US over plot to assassinate Saudi ambassador*” (Iraníes acusados en conspiración para asesinar al embajador saudí), *The Guardian*, 11 de octubre de 2011, <http://www.theguardian.com/world/2011/oct/11/iranians-charged-us-assassination-plot>. Ver también Benjamin Weiser, “*Man Sentenced in Plot to Kill Saudi Ambassador*” (Hombre sentenciado en conspiración para asesinar a embajador saudí), *New York Times*, 30 de mayo de 2013. Ver también a Dudley.

17. Cecilia Valenzuela, “*Terrorismo sin fronteras*,” *El Comercio*, 29 de septiembre de 2014, <http://elcomercio.pe/opinion/columnistas/terrorismo-sin-fronteras-cecilia-valenzuela-noticia-1767395>. También ver “*Presunto miembro de Hezbollah fue detenido en Surquillo*,” *El Comercio*, Lima, Perú, 28 de octubre de 2014, http://elcomercio.pe/lima/ciudad/presunto-terrorista-hezbollah-fue-detenido-surquillo-noticia-1767375?ref=nota_lima&ft=mod_leatambien&e=titulo.

18. Se informó que operativo Al Qaeda Adnan G. El Shukrijumah se reunió con líderes del MS-13 en Honduras en julio de 2004 y quizás en otras ocasiones. “*Out of the Underworld*” (Fuera del bajo mundo) *The Economist*, 5 de enero de 2006, <http://www.economist.com/node/5354677>. También consultar Hitha Prabhakar, “*From Prison to Gangs to the World’s Most Notorious Terrorist Group*” (De la prisión a las pandillas al grupo terrorista de más mala reputación en el mundo), *Financial Times*, 8 de diciembre de 2011, <http://www.ftpress.com/articles/article.aspx?p=1768313&seqNum=5>. El Shukrijumah y otros operativos Al Qaeda también han sido reportados en América Central y también en otras ocasiones. Consultar “*Terroristas Islamistas Estarían en Honduras*,” *La Prensa*, Tegucigalpa, Honduras, 27 de mayo de 2011. <http://www.laprensa.hn/honduras/541621-97/terroristas-islamistas-estarian-en-honduras>.

19. Ver por ejemplo, “*MS-13*,” *Insight Crime*, <http://www.insightcrime.org/el-salvador-organized-crime-news/mara-salvatrucha-ms-13-profile>, consultado el 23 de enero de 2015.

20. Para un recuento detallado, ver Ron Chepesiuk, *Drug Lords* (Capos) (Preston, England: Milo Books, 2005).

21. Scott Stewart, “*Mexico’s Cartels and the Economics of Cocaine*” (Los cárteles de México y la economía de la cocaína), *Stratfor*, 3 de enero de 2013, <http://www.stratfor.com/weekly/mexicos-cartels-and-economics-cocaine#axzz3PFWG42em>.

22. Ver David Shirk, *The Drug War in Mexico: Confronting a Shared Threat* (La guerra de las drogas en México: Confrontando una amenaza compartida), Washington D.C.: Consejo sobre Relaciones Exteriores, marzo de 2011, http://i.cfr.org/content/publications/attachments/Mexico_CSR60.pdf.

23. James R. Jones, “*Mexico Not A ‘Failed State’ As It Faces Drugs, Guns and Violence*” (México no es un “estado fracasado” a medida que enfrenta las drogas, armas y violencia), Entrevista, Consejo sobre Relaciones Exteriores, 1º de marzo de 2011, <http://www.cfr.org/mexico/mexico-not-failed-state-faces-drugs-guns-violence/p24661>.

24. “*Mexico’s war on cartels made drug crisis worse, says new government*” (Según nuevo gobierno, la guerra de México contra los cárteles empeoró la crisis de las drogas), *The Guardian*, 19 de diciembre de 2012, <http://www.theguardian.com/world/2012/dec/19/mexico-government-condemns-calderon-war-drugs>.

25. *Mexico Drug War Fast Facts*” (Hoja informativa sobre la guerra contra las drogas en México), (CNN, 18 de noviembre de 2014, <http://www.cnn.com/2013/09/02/world/americas/mexico-drug-war-fast-facts/index.html>.

26. Esto incluyó auto censura en asuntos relacionados con los cárteles por la prensa mexicana. Ver Tracy Wilkinson, “*Under threat from Mexican drug cartels, reporters go silent*” (Bajo amenaza de los cárteles de la droga mexicanos, los periodistas callan), *Los Angeles Times*, 16 de agosto de 2010, <http://articles.latimes.com/2010/aug/16/world/la-fg-mexico-narco-censorship-20100816>.

27. Ver por ejemplo, “*Central America’s drug cartels turn their attention to trafficking people*” (Los cárteles de la droga de América Central tornan su atención al tráfico de personas), *The Guardian*, 4 de julio de 2013, <http://www.theguardian.com/global-development/2013/jul/04/central-america-drug-cartels-trafficking-people>.

28. Daniel Sachs, “*Los Zetas’ Southward Expansion*” (La expansión de los Zetas hacia el sur), *Forbes*, 27 de agosto de 2013, <http://www.forbes.com/sites/riskmap/2013/08/27/los-zetas-southward-expansion/>.

29. Para un buen recuento detallado de cómo la organización de Los Zetas entró a Guatemala a través de una alianza con la organización del contrabandista guatemalteco, Walther Overdick, consultar “*Part I: The Incursion*” (Primera Parte: La incursión), *Insight Crime*, 7 de septiembre de 2011, <http://www.insightcrime.org/investigations/part-1-the-incursion?highlight=WyJydmVyZGljaylsm92ZXJkaWNrJ3MlLCJ6ZXRhcyIsbnpldGFzJyIsIid6ZXRhcyIsIid6ZXRhcyIiCjvdmVyZGljayB6ZXRhcyJd>.

30. Jan-Albert Hoosen, “*How the Sinaloa cartel won Mexico’s drug war*” (Cómo el cartel de Sinaloa ganó la guerra de las drogas de México), *Global Post*, 28 de febrero de 2013, <http://www.globalpost.com/dispatch/news/regions/americas/mexico/130227/sinaloa-cartel-mexico-drug-war-US-global-economy-conflict-zones>.

31. Julieta Pelcastre, “*El Chapo’ conspires with Chinese mafias to produce synthetic drugs in Latin America*” (El Chapo conspira con las mafias chinas para producir drogas sintéticas en América Latina), *El Diálogo*, 19 febrero de 2014, http://dialogo-americas.com/en_GB/articles/rmisa/features/regional_news/2014/02/19/sinaloa-alianza-china.

32. “Coordinación, la clave dicen Sedena y Semar,” *La Razón*, 22 de enero de 2014, <http://www.razon.com.mx/spip.php?article182935>.

33. Stephanie McCrummen, “*In the hills of Michoacan, self-defense groups battle a Mexican drug cartel*” (En las lomas de Michoacán, grupos de autodefensa luchan contra el cártel de la droga mexicana). *Washington Post*, 9 de septiembre de 2013, http://www.washingtonpost.com/world/the_americas/in-the-hills-of-michoacan-self-defense-groups-battle-a-mexican-drug-cartel/2013/09/09/6947e47a-119f-11e3-a2b3-5e107edf9897_story.html.

34. Vanda Felbab-Brown, “*Changing the Game or Dropping the Ball? Mexico’s Security and Anti-Crime Strategy under President Enrique Peña Nieto*” (¿Cambiano el juego o dejar caer el proceso? La seguridad de México y la estrategia anti crimen bajo el Presidente Enrique Peña Nieto), *The Brookings Institution*, noviembre de 2014, <http://www.brookings.edu/research/papers/2014/11/mexico-security-anti-crime-nieto-felbabrown>.

35. Catherine E. Shoichet, Evan Perez y Brian Todd, “‘El Chapo’ Guzman: How the world’s most wanted drug lord was finally busted” (El Chapo Guzmán: Cómo el capo más perseguido del mundo fue atrapado), *CNN*, 23 de febrero de 2014, <http://www.cnn.com/2014/02/23/world/americas/el-chapo-capture/index.html>.

36. Tracy Wilkinson y Cecilia Sánchez, “Mexico’s Pena Nieto unveils police unit, much smaller than envisioned” (Peña Nieto de México revela unidad policial, mucho más pequeña que lo previsto), *The Monitor*, http://www.themonitor.com/news/local/mexico-s-pena-nieto-unveils-police-unit-much-smaller-than/article_33e2e2a2-2a72-11e4-ae58-0017a43b2370.html.

37. *Transnational Organized Crime in Central America and the Caribbean: A Threat Assessment*. (El crimen organizado transnacional en América Central y en el Caribe: Evaluación de la Amenaza), New York: Oficina de las Naciones Unidas sobre las Drogas y el Crimen, septiembre de 2012.

38. Mark Stevenson, “*Honduras Becomes Main Transit Route For Cocaine Trafficking*” (Honduras se convierte en ruta de tránsito principal para el tráfico de cocaína), *Huffington Post*, 30 de diciembre de 2011, http://www.huffingtonpost.com/2011/10/30/honduras-south-american-cocaine_n_1066325.html.

39. Randal C. Archibold, “*Gangs’ Truce Buys El Salvador a Tenuous Peace*” (Tregua de pandillas le compra al Salvador una paz tenue), *New York Times*, 27 de agosto de 2012, http://www.nytimes.com/2012/08/28/world/americas/in-el-salvador-gang-truce-brings-tenuous-peace.html?pagewanted=all&_r=0.

40. Jason Beaubien, “*El Salvador Fears Ties between Cartels, Street Gangs*” (El Salvador teme lazos entre cárteles y pandillas callejeras), *National Public Radio*, 1º de junio de 2011, <http://www.npr.org/2011/06/01/136829224/el-salvador-fears-ties-between-cartels-street-gangs>.

41. Mary Helen Johnson, “*National Policies and the Rise of Transnational Gangs*” (Políticas nacionales y el surgimiento de las pandillas transnacionales), *Migration Policy Institute*, 1º de abril de 2006, <http://www.migrationpolicy.org/article/national-policies-and-rise-transnational-gangs/>.

42. Ver, por ejemplo, María Ignacia Arriagada, “Identidad violenta en los jóvenes: Análisis de cómo influye la familia y cómo se refuerza en Las Maras o Pandillas.” *Comunidad y Prevención*. <http://www.comunidadyprevencion.org/wp/wp-content/uploads/2013/09/Mar%C3%ADa-Ignacia-Arriagada.pdf>.

43. Tom K. Wong, “*Statistical Analysis Shows that Violence, Not Deferred Action, Is Behind the Surge of Unaccompanied Children Crossing the Border*” (Análisis estadístico muestra que la violencia, no la acción diferida, está detrás del aumento repentino de niños no acompañados que cruzan la frontera) *Center for American Progress*, 8 de julio de 2014, <https://www.americanprogress.org/issues/immigration/news/2014/07/08/93370/statistical-analysis-shows-that-violence-not-deferred-action-is-behind-the-surge-of-unaccompanied-children-crossing-the-border>.

44. Ver, por ejemplo, “*Testimony of Elizabeth Hogan, Senior Deputy Assistant Administrator for Latin America and the Caribbean, before the House Foreign Affairs Committee*” (Testimonio de Elizabeth Hogan, Viceadministradora Adjunta Principal de la Agencia de EUA para el Desarrollo Internacional, 23 de mayo de 2013, <http://www.usaid.gov/news-information/congressional-testimony/testimony-elizabeth-hogan-senior-deputy-assistant>.

45. Ver, por ejemplo, Ray Walser, Jena Baker McNeill y Jessica Zuckerman, “*The Human Tragedy of Illegal Immigration: Greater Efforts Needed to Combat Smuggling and Violence*” (La tragedia humana de la inmigración ilegal: Se necesitan más esfuerzos para combatir el contrabando y la violencia), *The Heritage Foundation*, Backgrounder 2568, 22 de junio de 2011, <http://www.heritage.org/research/reports/2011/06/the-human-tragedy-of-illegal-immigration-greater-efforts-needed-to-combat-smuggling-and-violence>.

46. Tim Hohnson, “*El Salvador prison overcrowding creates horrific conditions in police station holding cells*” (Superpoblación de prisión en El Salvador crea condiciones horribles en las celdas de las estaciones de policía), *McClatchy DC*, 4 de octubre de 2013, <http://www.mcclatchydc.com/2013/10/04/204274/el-salvador-prison-overcrowding.html>.

47. Lorena Baires y Sergio Ramos, “*Criminals continue life of crime from inside Central America prisons*” (Los criminales continúan vida de crimen dentro de prisiones en América Central), *Inside Costa Rica*, 6 de diciembre de 2013, <http://insidecostarica.com/2013/12/06/criminals-continue-life-crime-inside-central-america-prisons>.

48. Ver, por ejemplo, Ana Arana, “*How the Street Gangs Took Central America*” (Cómo las pandillas callejeras se apoderaron de América Central), *Foreign Affairs*, mayo/junio de 2005, <http://www.foreignaffairs.com/articles/60803/ana-arana/how-the-street-gangs-took-central-america>.

49. Roberto Valencia, “*How El Salvador Handed its Prisons to the Mara Street Gangs*” (Cómo El Salvador le entregó sus prisiones a las pandillas callejeras Mara), *Insight Crime*, 3 de septiembre de 2014, <http://www.insightcrime.org/news-analysis/how-el-salvador-handed-its-prisons-to-the-gangs>.

50. “*Treasury Sanctions Latin American Criminal Organization*” (El Departamento del Tesoro sanciona a las organizaciones criminales latinoamericanas), Sitio Web Oficial del Departamento del Tesoro, 11 de octubre de 2012, <http://www.treasury.gov/press-center/press-releases/Pages/tg1733.aspx>.

51. Randal C. Archibold, “*Gangs’ Truce Buys El Salvador a Tenuous Peace*” (Tregua de pandillas le compara a El Salvador una paz tenue), *New York Times*, 27 de agosto de 2012, http://www.nytimes.com/2012/08/28/world/americas/in-el-salvador-gang-truce-brings-tenuous-peace.html?pagewanted=all&_r=0.

52. Elyssa Pachico, “*El Salvador’s military to withdraw from ‘peace zones’*” (Milicia de El Salvador se retira de las zonas de paz), *Christian Science Monitor*, 4 de febrero de 2013, <http://www.csmonitor.com/World/Americas/Latin-America-Monitor/2013/0204/El-Salvador-s-military-to-withdraw-from-peace-zones>.

53. Oscar Martinez, “*Making a Deal With Murderers*” (Cerrando tratos con asesinos), *New York Times*, 5 de octubre de 2013, www.nytimes.com/.../making-a-deal-with-murderers.html?pagewanted=all.

54. Marguerite Cawley, “*El Salvador Gangs Using Truce to Strengthen Drug Ties: Official*” (Pandillas de El Salvador utilizan la tregua para fortalecer lazos con las drogas: Oficial), *Insight Crime*, 19 de julio de 2013, www.insightcrime.org/news-briefs/el-salvador-gangs-using-truce-to-strengthen-drug-ties/security-minister.

55. Ver, por ejemplo, Marguerite Cawley, “*MS13 Expanding After Truce Collapse in El Salvador?*” (¿Se amplía el MS13 después de fracaso de tregua en El Salvador?), *Insight Crime*, 2 de junio de 2014, <http://www.insightcrime.org/news-briefs/ms13-expanding-after-truce-collapse-in-el-salvador>.

56. James Bargent, “*Murders in Honduras Rising Despite Gang Truce*” (Aumentan asesinatos en Honduras a pesar de tregua de pandillas), *Insight Crime*, 5 de agosto de 2013, <http://www.insightcrime.org/news-briefs/murders-in-honduras-rising-despite-gang-truce>.

57. “*Otto Pérez apoya legalizar marihuana y amapola*,” *Prensa Libre*, 4 de marzo de 2014, http://www.prensalibre.com/noticias/politica/Perez-apoya-legalizar-marihuana-amapola_0_1113488655.html.

58. Ver, por ejemplo, Celina B. Realuyo, “*Its All About the Money: Advancing Anti-Money Laundering Efforts in the U.S. and Mexico to Combat Transnational Organized Crime*” (Todo es sobre el dinero: Fomentando iniciativas contra el lavado de dinero en EUA y México para combatir el crimen organizado transnacional), Woodrow Wilson International Center for Scholars, mayo de 2012, http://www.wilsoncenter.org/sites/default/files/Realuyo_U.S.-Mexico_Money_Laundering_0.pdf.



Dr. Evan Ellis, PhD, es un profesor de investigación de Estudios Latinoamericanos en el Instituto de Estudios Estratégicos del Colegio de Guerra del Ejército de EUA con un enfoque en las relaciones de la región con China y otros actores que no son del Hemisferio Occidental. El Dr. Ellis ha publicado más de 90 obras, incluido el libro de 2009 *China in Latin America: The Whats and Wherefores* (*China en Latinoamérica: los qué y porqués*), el libro de 2013 *The Strategic Dimension of Chinese Engagement with Latin America* (*La dimensión estratégica de las actividades chinas en Latinoamérica*) y el libro de 2014, *China on the Ground in Latin America* (*China sobre el terreno en Latinoamérica*). El Dr. Ellis ha presentado su trabajo en una amplia gama de foros comerciales y gubernamentales en 25 países. Ha testificado sobre actividades chinas en Latinoamérica ante el Congreso de EUA y ha hablado de su trabajo en lo que se refiere a China y otros actores externos en Latinoamérica en una amplia gama de programas de radio y televisión, incluidos CNN International, CNN En Español, The John Bachelor Show, Voice of America y Radio Martí. Se cita normalmente al Dr. Ellis en los medios impresos tanto en EUA y Latinoamérica por su trabajo en esta área, incluidos *Washington Times*, *Bloomberg*, *America Economía*, *DEF* e *InfoBAE*. El Dr. Ellis tiene un doctorado en ciencias políticas con una especialización en política comparativa.

Liderando milenarios

Un método que funciona

CORONEL S. CLINTON HINOTE, USAF

CORONEL TIMOTHY J. SUNDVALL, USAF

Nuestra Fuerza Aérea está repleta de milenarios. La estructura de fuerza “pirámide” militar significa que siempre habrá considerablemente más jóvenes que viejos, y la generación milenaria (aproximadamente definida como aquellos que nacieron desde 1980 hasta el 2000) ha llenado nuestras filas, especialmente los rangos más numerosos de sargento tercero y capitán. Dentro de poco, los más viejos de ellos se convertirán en líderes superiores, pero habrán dejado su huella en los servicios militares mucho antes. De hecho, como grupo, hoy ejercen influencia generalizada, haciendo que algunos líderes superiores se sientan incómodos.

En un artículo reciente en el *Proceedings Magazine* del Instituto de la Armada de EUA, se mide el temple de los milenarios, y no es nada agradable. Los milenarios cuestionan la autoridad, y no están dispuestos a esperar su turno, muestran síntomas de pereza, utilizan la tecnología para evitar la cadena de mando y rutinariamente pasan por alto las costumbres y las cortesías. En el artículo se concluye que el “rumbo de los milenarios debe corregirse” si se han de asimilar en la cultura y tradiciones de la milicia.¹

Recientemente partimos de la 8ª Ala de Combate en Corea, donde nos rindieron honores por haber servido como comandante y vicecomandante del ala, respectivamente. Durante un año intenso, trabajamos y vivimos con milenarios en el *Wolf Pack*, obteniendo experiencias y conocimientos al dirigirlos y observando de primera mano sus aptitudes. Continuamos contando con el privilegio de dirigir y trabajar con milenarios. Quizás lo más importante —y un poco alarmante— es el hecho de que ¡ambos tenemos hijos que son milenarios!

Aunque reconocemos que hay algo de verdad en las críticas estándar en contra de los milenarios, no estamos de acuerdo con su tono en general. Al igual que cualquier generación, los milenarios tienen sus puntos fuertes y débiles, pero creemos que sus puntos fuertes sobrepasan sus puntos débiles. Además, si estamos verdaderamente comprometidos con la “agilidad estratégica” en nuestra fuerza, debemos emplear el poder creativo, entusiasmo por el servicio y trabajo en equipo que ellos aportan a nuestra institución.

Cada vez que representantes de una generación nueva inundan una institución, ellos inevitablemente le dan forma según sus creencias, valores y costumbres. Nuestra labor en calidad de líderes al frente de esta ola es adaptar nuestra institución —y nuestro enfoque hacia el liderazgo— de manera que podamos beneficiarnos del cambio que de todas maneras va a ocurrir. Tenemos que navegar la ola de la energía y la creatividad —no permitir que nos ahogue. A continuación se ofrecen algunas observaciones y sugerencias sobre cómo hacerlo.

Primero, debemos reconocer el valor que nuestros milenarios representan para la fuerza. Nuestros miembros milenarios son tan competentes técnicamente que cualquier otro que pasó antes que ellos. Ellos se han convertido en verdaderos expertos en operar y darle mantenimiento a nuestros sistemas de armamento. Son los mejores en el mundo y no debemos dar esto por sentado. Creamos regímenes de entrenamiento rigurosos para ellos, y ellos han hecho los sacrificios necesarios no solamente para sobrevivir esos programas sino también para progresar como operadores en el aire, espacio y ciberespacio. Sin ellos, no podemos defender nuestro país.

Segundo, debemos dejar de dudar del compromiso milenario del “servicio antes que uno mismo”. En una época en que la probabilidad de ser enviados a lugares peligroso aún es alta, la

posibilidad de que nos maten es real y el cansancio del pueblo estadounidense por la guerra es palpable, los milenarios aún responden al llamado de servir. Solamente la guerra en Afganistán ha producido numerosos milenarios que han recibido la Medalla de Honor, el Corazón Púrpura, la Estrella de Plata y la Cruz de Aviación por Servicio Distinguido. Si tenemos alguna probabilidad de abandonar a Afganistán mejor de lo que lo encontramos, los milenarios asumirán la mayor parte de la carga. Al igual que en nuestra generación, algunos milenarios son egocéntricos y narcisistas, pero en general, encontramos que su generación está tan comprometida con el servicio al igual que muchos antes que ellos.

De hecho, los milenarios ansían servir y, en muchos casos, quieren involucrarse en el servicio fuera del trabajo. En la Base Aérea Kunsan, Corea del Sur, nuestros hombres del aire repetidamente ofrecen su tiempo en los orfanatos locales y enseñando inglés a nuestros vecinos coreanos. Cuando propusimos un proyecto de servicio a nivel de ala el día antes del Día de Acción de Gracias, nuestros milenarios llevaron a cabo gran parte de la organización, dirigiendo las iniciativas tales como preparar alimentos para los hambrientos, visitando ancianos y limpiando escuelas, parques y parques infantiles locales.

Tercero, tenemos que entender la opinión que tienen los milenarios sobre la autoridad, fortaleciendo lo positivo y moldeando sus opiniones solamente cuando sea necesario. Creemos que la desconfianza en general de los milenarios en las instituciones es algo bueno. ¿Por qué? Porque muchas de nuestras instituciones están profundamente deficientes a medida que intentan ajustarse a un mundo complejo y que cambia rápidamente en torno a ellas. La Fuerza Aérea no es una excepción. Debemos recordar que Galileo fue a la prisión, los críticos se burlaban abiertamente de Robert Goddard y las instituciones renuentes a ideas nuevas enjuiciaron a Billy Mitchell ante un consejo de guerra. De la misma manera, somos una fuerza susceptible al pensamiento de grupo. Podemos vacunarnos contra esta tendencia haciendo que los milenarios participen en la conversación a tiempo y a menudo. Si se les invita, ellos no titubearán en compartir sus opiniones.

A diferencia de nosotros, los milenarios crecieron en un mundo en el que la tecnología de la comunicación tornó "plano" al mundo. Durante su juventud, la persona promedio podía lograr el acceso a información anteriormente restringida por "los expertos". Además, los adelantos en los medios sociales hicieron posible hablar directamente con prácticamente cualquiera, inclusive con personas en puestos de autoridad. Por consiguiente, muchos milenarios no dudan en involucrar directamente en los problemas a los líderes superiores, y no comprenden por qué sus líderes no pueden ofrecerles críticas constructivas rápidas y personales.

Este método puede lograr que algunos de nosotros con un sentido de autoridad más tradicional nos sintamos incómodos. Verdaderamente no queremos subestimar la cadena de mando, sin embargo en este aspecto nos favorecería que dejáramos que su generación nos moldeara de algunas maneras. Específicamente, necesitamos utilizar su deseo de interactuar con sus líderes mientras que simultáneamente nos aprovechamos de su aptitud y creatividad. En nuestro caso, nos percatamos que al incluirlos de manera oportuna en la fase de aportación de ideas al azar rindió resultados fantásticos, especialmente a medida que abordamos problemas para los cuales no había respuestas en los libros. Nuestra técnica fue sencilla y se podía repetir. Reunimos a líderes milenarios clave en toda el ala en un equipo ad hoc generador de ideas, ofrecimos las pautas y la intención, les dimos una fecha límite y les dejamos generar ideas al azar, tanto juntos como individualmente. En la mayoría de los casos, luego les permitimos organizar y llevar a cabo muchos de los conceptos que crearon. Este método produjo resultados excelentes. Sobre esto más adelante.

Las costumbres y las cortesías siempre presentan retos, pero creemos que los milenarios no son especialmente diferentes de las generaciones anteriores y, en todo caso, el problema emana principalmente de los líderes. Solamente rara vez observamos a un milenario que no respondiese de manera positiva a una corrección respetuosa. La clave radicaba en ofrecer la corrección

al momento de manera que los estándares y las expectativas se mantuviesen elevados. Egresados recientes de la capacitación militar básica no tuvieron problemas con las costumbres y las cortesías. Si adoptaron malos hábitos, los aprendieron con nosotros.

Por último, los milenarios quieren saber “por qué”. Como mencionamos anteriormente, ellos comparten una desconfianza de las instituciones. Estos hombres del aire pueden ejecutar órdenes tan bien como cualquier otro, pero cuando los motivos detrás de las directrices no son aparentes, los milenarios desean un diálogo con sus líderes. Decidimos utilizar ese deseo como un inicio para formar la siguiente generación de líderes. A medida que el tiempo lo permitió, tratamos de explicar la lógica detrás de las políticas e instrucciones. A veces, este método adoptaba la sensación de un salón de clases, mejorando nuestro liderazgo —especialmente nuestra capacidad de comunicar y enseñar— y ampliando las mentes de nuestros milenarios. Al final, decidimos que queríamos que nuestros subordinados supieran el “por qué” porque cuando las cosas cambiaron, ellos estaban mejor equipados para adaptarse según nuestra intención. En pocas palabras, intentamos crear una cultura con una norma importante: “respetar al líder pero retar el método”.

Ninguna ala o base es perfecta, pero la Base Aérea Kunsan es ahora mejor a causa del liderazgo, creatividad y ardua labor a la antigua de los milenarios. A continuación se ofrecen unos pocos ejemplos de sus logros:

1. Contábamos con muy poco tiempo para organizar el Día de Concienciación sobre la Agresión Sexual, programada durante la mitad de la temporada de cambio de mando en Kunsan. Reunimos un grupo de líderes que constaba en su mayoría de milenarios y les dijimos que “hicieran algo diferente”. Y lo hicieron. En menos de dos semanas, organizaron un día increíble de entrenamiento, incluyendo una encuesta innovadora, una “marcha silenciosa” conmemorando a las víctimas de agresión sexual, y un entrenamiento en vivo que utilizó actores representando situaciones incómodas. Sus ideas dieron paso a una ola de creatividad con respecto al problema de la agresión sexual, y Kunsan finalmente ganó un premio a nivel de Fuerza Aérea por innovaciones en ese campo.
2. En calidad del único lugar donde las fuerzas aéreas de combate de Estados Unidos y Corea están destinadas juntas, Kunsan es singular en la península coreana. Decidimos que seríamos el modelo de cómo los hombres del aire estadounidenses y coreanos deben trabajar, vivir y, de ser necesario, luchar juntos. Nuestros pilotos milenarios crearon una iniciativa de intercambio con sus contrapartes en la Fuerza Aérea de la República de Corea, que incluía intercambios oficiales e informales que ocurrían casi semanalmente. Esas sesiones culminaron en el desarrollo de relaciones profesionales y personales con nuestros socios coreanos las cuales se pueden fortalecer durante décadas por venir.
3. Después del éxito de nuestro Día de Concienciación sobre la Agresión Sexual, retamos a nuestros milenarios a que crearan nuevas maneras para hablar sobre este tema. A propósito, no les dijimos cómo debían hacerlo. El resultado nos dejó pasmados. Dos campañas publicitarias —una serie en vídeo y un conjunto de afiches— se aprovecharon de la energía y pasión de los milenarios sobre este tema. La serie de vídeos “Signs” consistía en personal sosteniendo letreros acerca de la agresión sexual (ellos mismos escribieron los mensajes). El conjunto de afiches también incluyó a personal milenario en iluminaciones dramáticas, mirando fijo a la cámara con una sola palabra tal como “piensen” o “respeten” expuestas prominentemente en el afiche. En nuestra opinión, esas campañas tuvieron el efecto de comunicarle a la base la idea de que “nuestra generación ya no va a permitir que esto suceda”. Perfecto.

No todo fue color de rosa. A veces teníamos que “corregir el rumbo” de las cosas. Los siguientes ejemplos podrían ayudar a otros a lidiar con problemas similares:

1. Tuvimos que enfrentar un caso de acoso cibernético. Específicamente, personal en una carrera en particular crearon un sitio web por invitación solamente para publicar acusaciones maliciosas y falsas acerca de otros compañeros (esta práctica no estaba limitada a Kunsan, sino que se extendía por toda la Fuerza Aérea). Aunque la mayoría de los participantes en el sitio eran milenarios, estaban claramente siguiendo la iniciativa de otros compañeros más viejos que, francamente, no tenían integridad. Esta situación no tan solo le dio al comandante de escuadrón una oportunidad para ser modelo de buen liderazgo sino también nos dio una oportunidad de tener una charla dura acerca del acoso cibernético. El resultado fue que uno de los milenarios más jóvenes que había escrito en el sitio creó una presentación sobre el acoso cibernético que ella le presentó al resto del escuadrón.
2. Tuvimos que lidiar con un caso de vandalismo en el cual se derribaron numerosas macetas grandes de flores a lo largo de la carretera que conduce a la garita principal. El comandante del ala personalmente hizo un llamado para que los responsables se entregaran e hiciesen lo correcto con la comunidad local. Kunsan cuenta con un apoyo increíble por parte de los coreanos locales y no quisimos poner en riesgo esa relación. En cuestión de horas el personal responsable confesó su participación en el vandalismo. Cuando integrantes del escuadrón escucharon esto, decidieron ir a la comunidad para reparar los daños, limpiar las calles y personalmente le preguntaron a los residentes si podían hacer algo para conservar nuestra relación especial. Los milenarios encabezaron esta iniciativa.

En un final, somos responsables por crear un entorno donde nuestros hombres del aire puedan ser exitosos. Por supuesto, hacerlo significa que debemos prestar atención a las cosas básicas, tales como ofrecer orientaciones claras, suficientes recursos y expectativas realistas. También pensamos que debemos establecer un marco donde podamos aprovecharnos de las características que hacen que los milenarios sean singulares. Aunque esto significa que en calidad de líderes debemos ajustarnos y apartarnos de nuestra zona de confort, esto lo consideramos como una inversión con grandes posibilidades para ganancias mayores. Ninguno de nosotros es tan inteligente como todos nosotros, y a medida que tratamos de resolver los problemas perversos de hoy en día, queremos contar a los milenarios de nuestro lado. □

Nota

1. Capitán de Fragata Darcie Cunningham, “*Now Hear This—Millennials Bring a New Mentality: Does It Fit?*” (Escuchen esto —los milenarios aportan una mentalidad nueva: ¿Encaja esto? *Proceedings Magazine* 140/8/1,338 (agosto 2014), <http://www.usni.org/magazines/proceedings/2014-08/now-hear-millennials-bring-new-mentality-does-it-fit>).



Coronel S. Clinton Hinote, USAF, es Investigador Militar en el Consejo de Relaciones Exteriores en New York. En 1992 recibió su nombramiento en la Academia de la Fuerza Aérea de Estados Unidos y obtuvo su maestría en política pública de la Escuela de Gobierno John F. Kennedy en la Universidad de Harvard en 1994. El Coronel Hinote recibió su doctorado en Estrategia Militar de la Universidad del Aire en el 2013. Además, es egresado de la Escuela de Armamento de la Fuerza Aérea de Estados Unidos, de la Escuela Superior de Comando y Estado Mayor, de la Escuela de Estudios Avanzados Aéreos y Espaciales y de la Escuela de Guerra Conjunta y Combinada. El Coronel Hinote es un piloto comandante con más de 2,000 horas de vuelo en aviones de combate y entrenadores, incluyendo el F-16 y el F-117, con participaciones aéreas en las Operaciones *Northern* y *Southern Watch*. Entre sus asignaciones operacionales se encuentran instructor en la Escuela de Armamento de la USAF y jefe de la División de Estrategia Central de la Fuerza Aérea, donde estuvo a cargo de las iniciativas de operaciones aéreas en Irak y Afganistán en el 2006 y 2007. Además, se ha desempeñado en calidad de comandante de escuadrón de una unidad de entrenamiento de combate, vicecomandante de ala y comandante de ala.



Coronel Timothy J. Sundvall, USAF, es el comandante de la 35ª Ala de Combate, Base Aérea Misawa, Japón. Recibió su nombramiento en 1992 en la Academia de la Fuerza Aérea de Estados Unidos y obtuvo su maestría en Gestión de Logística del Instituto de Tecnología de la Fuerza Aérea en el 2005, una Maestría en el Arte y Ciencia del Poderío Aéreo de la Escuela de Estudios Avanzados Aéreos y Espaciales en el 2006 y una maestría en Estrategia de Recursos Nacionales del Colegio Industrial de las Fuerzas Armadas en el 2012. El Coronel Sundvall es un piloto comandante con más de 2,400 horas de vuelo en aeronaves de combate y entrenadoras, incluyen el F-16 y el T-37. Entre sus asignaciones se encuentran instructor en el T-37, asignaciones conjuntas en USPACOM y USTRANSCOM y seis asignaciones volando F-16 en calidad de comandante de escuadrón, vicecomandante de ala y comandante de ala.

Aprender y pensar sobre liderazgo*

DR. THOMAS E. CRONIN, PHD

Introducción

El Liderazgo es uno de los temas más ampliamente comentados y al mismo tiempo es uno de los más elusivos y enigmáticos. Los estadounidenses a menudo desean un liderazgo extraordinario para sus comunidades, compañías, fuerzas militares, sindicatos, universidades, equipos deportivos y para la nación. No obstante, tenemos casi una ambivalencia amor-odio sobre las personas que ejercen el poder. Nos disgustan en especial todas las personas que tratan de darnos órdenes. Sí, admiramos a Washington y Churchill, pero Hitler y Al Capone también eran líderes —y eso apunta a un problema fundamental. El liderazgo se puede ejercer al servicio de fines nobles, liberadores y enriquecedores, pero también puede servir para manipular, engañar y reprimir.

“Uno de los deseos más universales de nuestro tiempo” escribe James MacGregor Burns, “es un hambre de liderazgo apremiante y creador” No obstante, ¿qué es exactamente un liderazgo creador? En un chiste del Wall Street Journal había dos hombres hablando sobre liderazgo. Al final, uno se dirigió al otro de forma irritada y dijo: “Sí, necesitamos liderazgo, pero también necesitamos que alguien nos diga qué hacer”. Es decir, la mayor parte del tiempo el liderazgo para la mayoría de las personas es algo bastante nebuloso, distante e incluso una abstracción confusa. De ahí que, pensar o definir el liderazgo es una clase de reto de liderazgo intelectual en sí mismo.

A continuación mencionamos algunas ideas sobre liderazgo y educación para el liderazgo. Estos pensamientos e ideas son muy personales y apenas científicos. Como sugeriré abajo, casi todo sobre lo que se puede decir sobre liderazgo puede contradecirse con contraejemplos. Además, todo el tema está lleno de paradojas. Mis ideas de aquí son producto de mis estudios de liderazgo político y de mi propia participación en política desde un nivel municipal hasta el nivel de personal de la Casa Blanca. Algunas de mis ideas vienen de aconsejar a universidades y fundaciones y del Foro de Liderazgo de EUA con sede en Houston sobre cómo estimular el desarrollo del liderazgo. Por último, mis ideas también se han visto influidas de diversas maneras por numerosas conversaciones con cinco escritores especialmente perspicaces sobre el liderazgo— Warren Bennis, James MacGregor Burns, David Campbell, Harlan Cleveland y John W. Gardner.

Cómo enseñar liderazgo

¿Podemos enseñar a las personas a que sean líderes? ¿Podemos enseñar liderazgo? Las personas están divididas ante estas preguntas. Mucha gente creía que los “líderes nacen y no se hacen”. Pero esa opinión es menos común hoy en día. También estábamos acostumbrados a oír hablar de “líderes naturales” pero ahora la mayoría de los líderes han aprendido su capacidad de liderazgo en vez de heredarla. Aún así, todavía hay mucho misterio sobre todo este asunto. En cualquier caso, muchas personas creen que las universidades no deben tratar el tema. Lo que sigue es un conjunto de razones por las que nuestras instituciones educativas superiores general-

* Publicado anteriormente en nuestro libro de AU Press AU-24, *Concept for Air Force Leadership*.

mente son “tímidas acerca de la enseñanza del liderazgo”. Estas razones pueden exagerar el caso, pero son las objeciones que a menudo tienen las personas serias.

En primer lugar, muchas personas siguen creyendo que los líderes nacen y no se hacen. También creen que el liderazgo es algo casi accidental o al menos que la mayoría de los líderes emergen de circunstancias y que normalmente no las crean. En cualquier caso, se suele añadir que la mayoría de las personas, la mayoría de las veces, no son líderes ahora ni nunca lo serán.

En segundo lugar, los valores culturales estadounidenses mantienen que el liderazgo es un fenómeno elitista y por ello antiestadounidense. Platón y Maquiavelo, y otros grandes teóricos podrían instar a sus contemporáneos a que seleccionaran y adiestraran a unos pocos para funciones de liderazgo superiores. Pero esto va en contra de la mentalidad estadounidense. Nos gusta pensar que aquí cualquiera puede ser un líder superior. Por lo tanto, no se debe adiestrar de forma especial a unas pocas personas seleccionadas.

En tercer lugar, está la queja de que sería más que probable que el adiestramiento de liderazgo se preocupara de destrezas, técnicas y de los medios para conseguir que se hagan las cosas. Pero. ¿liderazgo para qué? ¿Liderazgo al servicio de qué fines? Concentrarse en medios separados de los fines hace que las personas —especialmente los intelectuales— se incomoden con facilidad. No desean adiestrar a futuros líderes como Joe McCarthy o Hitler o Idi Amin.

En cuarto lugar, el estudio del liderazgo les parece a muchos que es un tema explícitamente vocacional. Es un asunto práctico y aplicado —que se aprende mejor en trabajos de verano, trabajos de becarios o campos de juego. Se aprende en el trabajo. Se aprende a base de experiencia, de cometer errores y de aprender de ellos. Debe aprenderlo de los mentores.

En quinto lugar, el liderazgo contiene a menudo un elemento de manipulación o desviación, incluso de crueldad. Algunos consideran que es prácticamente igual que aprender acerca de la supervivencia en la jungla o adquirir “el instinto asesino”. No es un asunto suficientemente “limpio” para que muchas personas lo adopten. Además, “líderes” como Stalin y Hitler dieron al “liderazgo” una mala fama. Si fueron líderes, que nos libren de sus dobles o imitadores.

En sexto lugar, el liderazgo en el sentido más robusto del término es un tema tan ecuménico e intelectualmente tan abarcador que no solo asusta a los tímidos sino también a las personas más educadas. Enseñar liderazgo es un acto de arrogancia. Es decir, es sugerir que se entiende mucho más que incluso lo que pueda entender una persona bien instruida —historia, ética, filosofía, los clásicos, política, biografía, sicología, administración, sociología, ley, etc. . . . y que esté bien sumergida en el “mundo real”.

En séptimo lugar, las universidades cada vez están más organizadas en divisiones y departamentos muy especializados dedicados todos ellos a adiestrar a especialistas. Mientras que la misión de la universidad es educar a la “persona educada” y los futuros líderes de la sociedad, de hecho el sistema de incentivos está dedicado a adiestrar a especialistas. La sociedad recompensa hoy al experto o al superespecialista —los procesadores de datos, los pilotos, el experto financiero, el cardiólogo, los jugadores especializados, y así sucesivamente. No obstante, los líderes tienen que aprender a ser generalistas y normalmente les tiene que ir bien después de graduarse de nuestras universidades, escuelas de posgraduados y escuelas profesionales.

En octavo lugar, el liderazgo les parece a muchas personas (y con cierta justificación) que es algo elusivo, nebuloso y casi misterioso. Ahora sí se ve, ahora no se ve. Gran parte del liderazgo es intangible, no es posible definir todas las partes. Una persona puede ser un líder extraordinario aquí, pero fallar allí. Se ha demostrado que la teoría de los rasgos es completamente falsa. De hecho, el liderazgo depende en gran medida de la situación y del contexto. Se desarrolla una relación especial entre líderes y subordinados, y normalmente es específica del contexto. Los subordinados a menudo hacen más para determinar el liderazgo que tendrán que lo que pueda hacer cualquier líder. Así pues, por qué no enseñar a la gente a ser esencialmente brillante y bien leída y dejar que las cosas sigan su curso natural.

En noveno lugar, prácticamente cualquier cosa que se pueda decir sobre liderazgo puede negarse o demostrarse que es falso. Los estudios de liderazgo, en la medida en que existen, no son científicos. Existen numerosas paradojas y contradicciones en cada escrito sobre liderazgo. Así pues, anhelamos liderazgo, pero anhelamos igualmente ser libres y que nos dejen tranquilos. Admiramos los riesgos, el liderazgo empresarial pero criticamos completamente los riesgos excesivos y los calificamos como terquedad o simplemente estupidez. Queremos líderes que tengan mucha confianza en sí mismos y que quizás sean incurablemente optimistas —no obstante también nos disgusta el engreimiento y a menudo anhelamos al menos un poco de duda sobre uno mismo (por ejemplo, Creonte en *Antígona*). Los líderes tienen que ser casi testarudos en su impulso y dedicación, pero un exceso de lo anterior hace que una persona se vuelva rígida, impelida e inaceptable. Queremos que los líderes escuchen con atención y representen a sus constituyentes, pero en palabras de Walter Lippmann, el liderazgo efectivo consiste a veces en dar a las personas no lo que desean sino lo que aprendan a desear. ¿Cómo es que, entonces, se puede ser riguroso y preciso para enseñar liderazgo?

En décimo lugar, el mayor liderazgo se acerca a la creatividad. ¿Cómo se enseña la creatividad? Cada vez somos más conscientes del hecho de que demasiado pensamiento creativo requiere un pensamiento inconsciente, soñar e incluso fantasía. Se están haciendo algunos trabajos fascinantes sobre la intuición y lo irracional —pero apenas es un tema con el que las disciplinas tradicionales de las universidades tradicionales se sienten a gusto.

Los líderes mismos se quejan a menudo de que los incentivos de liderazgo no son tan grandes como las faltas de incentivo. Muchas personas se alejan de las responsabilidades de liderazgo diciendo que “simplemente no merece la pena”. Un estudio de 1700 líderes empresariales, gubernamentales y profesionales revelaron una serie de razones llamativas sobre esta cuestión. Vea la tabla 1.

Relaciones

Es necesario hacer otras cuantas observaciones iniciales sobre el liderazgo. Entre las principales se encuentra el hecho de que el estudio del liderazgo necesita estar inevitablemente unido o integrado con el estudio de la subordinación. No podemos realmente estudiar a líderes aislados de los subordinados, constituyentes o miembros de grupos. El líder es con mucho un producto del grupo, y está conformado en gran medida por sus aspiraciones, valores y recursos humanos. Cuanto más aprendemos sobre liderazgo, mejor se entiende y reafirma la relación líder-subordinado. Un líder tiene que despertar sentimientos entre los subordinados. Parte de ser un líder efectivo es tener ideas excelentes, o un sentido claro de dirección, un sentido de misión. No obstante, dichas ideas o dicha visión son inútiles a menos que el futuro líder pueda comunicarlas y sean aceptadas por los subordinados. Tiene lugar continuamente una relación biunívoca o una acción recíproca. Cuando cesa, los líderes se pierden, se alejan de la realidad, se hacen dictatoriales o se convierten en cosas peores.

La cuestión de los líderes unidos a los subordinados plantea la cuestión de la capacidad de transferencia de liderazgo. ¿Puede un líder efectivo en una situación transferir esta capacidad, esta destreza, este estilo —a otro escenario? La experiencia nos indica que los resultados han sido de todo tipo. Ciertas personas han sido eficaces en diversos escenarios. Se nos vienen a la mente George Washington y Dwight Eisenhower. Jack Kemp y Bill Bradley, dos miembros bien conocidos y respetados del Congreso, fueron antes deportistas profesionales con éxito.

Muchos líderes empresariales han sido efectivos en el sector público y viceversa. Muchos líderes militares se han convertido en líderes efectivos en los negocios o en la política. Algunos en ambas cosas. No obstante, hay numerosos ejemplos de personas que no han logrado el éxito cuando han tratado de transferir sus capacidades de liderazgo de una situación a otra muy diferente. Algunas veces este fracaso se debe a que los objetivos o las necesidades del nuevo grupo

son muy diferentes a los de la organización anterior. Algunas veces es porque las necesidades de liderazgo son diferentes. Así pues, el liderazgo que necesita un oficial militar para liderar un pelotón subiendo por una montaña durante una batalla puede ser muy diferente de los requisitos de liderazgo de alguien al que se le pida cambiar actitudes y prácticas sexistas en una corporación grande o de odio racista y étnico en los distritos residenciales de bajos ingresos de una ciudad. El liderazgo requerido de un candidato para ocupar un cargo público a menudo es muy diferente del requerido por el coordinador de una campaña. El liderazgo requerido para fundar una compañía puede ser muy diferente al requerido en la segunda generación de la compañía.

Otro aspecto confuso sobre el liderazgo es que a menudo se habla de liderazgo y gestión como si fueran lo mismo. Aunque es cierto que un gerente efectivo es a menudo un líder y un liderazgo efectivo requiere, entre otras cosas, muchas de las destrezas de un gerente efectivo, existen diferencias. Los líderes son las personas que inculcan una visión en una organización o una sociedad. En sus mejores momentos, se preocupan de los valores y las necesidades y aspiraciones a más largo plazo de sus subordinados. Los gerentes se preocupan de hacer las cosas bien. Los líderes están más preocupados en identificar y después en concentrarse ellos mismos y hacer que sus organizaciones se concentren en lo correcto. John Quincy Adams, Herbert Hoover y Jimmy Carter fueron a menudo gerentes excelentes. Antes de llegar a la Casa Blanca, habían sido reconocidos por triunfar de forma efectiva. Como empresarios, diplomáticos, gobernadores o miembros del gabinete destacados.

Tabla 1 Lo que dicen los líderes sobre los obstáculos de liderazgo en EUA (porcentaje)

	Muy importante	Algo importante	No es importante
El sistema no favorece a los individuos más capaces	54	35	11
Nuestro sistema educativo no proporciona a la gente las destrezas de liderazgo	48	37	15
Los votantes estadounidenses buscan las cualidades equivocadas en los líderes	46	44	10
No se aprecia completamente a los líderes	23	49	28
A los líderes no se les remunera lo suficiente	21	48	31
Las presiones de las posiciones del liderazgo son demasiado grandes	18	51	31
Las funciones de liderazgo exigen demasiado tiempo	17	45	38
Los líderes potenciales son disuadidos por temores de falta de privacidad	16	43	41
Las responsabilidades de liderazgo arecen demasiado grandes	14	44	42
Los tiempos hacen que el liderazgo efectivo sea imposible	10	39	51

Fuente: Informe sobre los valores de EE.UU. en los años 80 de Connecticut Mutual Life (Hartford, Conn., 1981), 188.

Como líderes presidenciales, decepcionaron. Ninguno pudo repetir un segundo término. Aunque ninguno de ellos fue considerado un fracaso rotundo, no fueron capaces de proporcionar la visión necesaria para su época. No pudieron levantar el espíritu del público y hacer que la nación se dirigiera en direcciones nuevas y más deseables.

Como sugiere esta breve divagación, ser un líder no es lo mismo que tener un cargo importante. Un líder efectivo es alguien preocupado por algo más que la forma de operar de la oficina. Mientras que un buen gerente se preocupa, de forma justificada, de la eficiencia, de mantener las cosas en funcionamiento, de las rutinas y de los procedimientos de operación estándar, y de reafirmar los sistemas en curso, el líder creativo se comporta como un inventor, una persona que se arriesga y un empresario generalista —preguntando o buscando lo que es correcto, adónde nos dirigimos y detectando sutilmente nuevas direcciones, nuevas posibilidades y dando la bienvenida a los cambios. Necesitamos a todos los gerentes con talento que podamos conseguir, pero también a líderes creativos. También, irónicamente, un líder efectivo no es muy efectivo durante largo tiempo a menos que pueda disponer de gerentes para ayudarle a que las cosas funcionen bien a largo plazo.

Características

Una de las cosas más importantes que se puede decir sobre el liderazgo es que comúnmente está muy disperso en toda una sociedad. Las necesidades de nuestro liderazgo varían enormemente. Muchos de los grandes avances se producen gracias a personas muy adelantadas a su tiempo que desean causar agitación a fin de promover cambios y sugerir nuevos métodos que son, de momento, inaceptables para la opinión de la mayoría. Muchas de las necesidades de liderazgo de una nación son satisfechas por personas que no tienen cargos importantes y que a menudo no buscan a líderes ni se comportan como ellos. Esto nos lleva a la cuestión de definir el liderazgo. Es difícil lograr un acuerdo sobre una definición, pero para estos fines, los líderes son personas que perciben lo que es necesario y adecuado, y saben cómo movilizar a personas y recursos para lograr objetivos mutuos.

Los líderes son individuos que pueden ayudar a crear opiniones y oportunidades —que pueden aclarar problemas y opciones, que pueden levantar la moral y formar coaliciones, que pueden inspirar a otros y proporcionan una visión de las posibilidades y promesas de una mejor organización, o una mejor comunidad. Los líderes tienen esas cualidades indispensables de confianza contagiosa en sí mismos, optimismo injustificado e idealismo incurable que les permite atraer y movilizar a otros para que emprendan tareas exigentes que estas personas nunca pensaban que podrían emprender. En otras palabras, los líderes facultan y ayudan a liberar a otros. Aumentan las posibilidades de libertad —tanto para las personas como para las organizaciones. Se relacionan con los subordinados de manera que muchos de ellos se convierten en líderes por derecho propio.

Como se infiere arriba, muchos de los avances significativos, tanto en los sectores público como privado de esta nación, fueron logrados por personas que vieron las complejidades ante ellos, pero también creyeron en ellos y sus fines y decidieron no abrumarse ni paralizarse con dudas. Estaban deseando inventar nuevas reglas y apostar por el futuro.

Los buenos líderes, casi siempre, han sido organizadores que tiene en cuenta todo, gente que sorteas los obstáculos y sigue avanzando. Han sido generalistas. Los líderes de mañana probablemente habrán empezado como especialistas adiestrados. Nuestra sociedad recompensa particularmente al especialista. John W. Gardner lo describe bien:

Con demasiada frecuencia, durante el largo camino, los jóvenes líderes se convierten en “servidores de lo que es en vez de formadores de lo que podría ser”. Durante el largo proceso de aprender cómo funciona el sistema, son recompensados por desempeñarse dentro de la complicada estructura de las reglas

existentes. Cuando lleguen a la cima, es muy probable que sean prisioneros adiestrados de la estructura. Esto no es malo del todo; todos los sistemas vitales se reafirman a sí mismos. No obstante, ningún sistema puede seguir siendo vital durante largo tiempo a menos que algunos de sus líderes sigan siendo suficientemente independientes para ayuda a que cambie y crezca.

Solamente como generalistas creativos pueden estos futuros líderes enfrentarse a los múltiples grupos altamente organizados —subsistemas dentro de un sistema más grande— que luchan cada uno para conseguir un tratamiento especial y están provistos cada uno de su propia definición restringida del interés público, y que con frecuencia llegan al punto de paralizar cualquier acción significativa.

Sobreponerse a los temores, especialmente a los temores de rebasar los límites de su propio grupo, es una necesidad especial del líder. Las tareas de un líder, como renovador de objetivos y aspiraciones organizativas, es iluminar objetivos, ayudar a volver a percibir los recursos y los puntos fuertes propios y de su organización, hablar a las personas sobre lo que tenuemente está en sus mentes. Un líder creativo efectivo es uno que puede dar voz y forma de modo que las personas digan, “Ah, sí—eso es también lo que he venido sintiendo”.

Sin embargo, también debe observar que los líderes siempre conocen y al menos se ven parcialmente conformados por los mayores deseos y aspiraciones, y fines comunes de sus subordinados y constituyentes. Los líderes consultan y escuchan a medida que educan y tratan de renovar los objetivos de una organización. Saben cómo escuchar con gran atención. Los líderes cívicos emergen a menudo a medida que podemos ponernos de acuerdo en los objetivos. Un analista ha sugerido que no es bueno para nosotros simplemente ir en busca de líderes. Debemos volver a descubrir primero nuestros propios objetivos y valores. Si vamos a tener los líderes que necesitamos, primero tenemos que ponernos de acuerdo en las prioridades. En un sentido, si deseamos tener líderes a los que seguir, a menudo tendremos que mostrarles el camino.

Al buscar un liderazgo y en afiliaciones de organizaciones —las personas buscan significado, aptitud, afirmación y justicia. Para integrarse en una organización, un individuo tiene que ceder cierto aspecto de su exclusividad, cierta parte de su alma. Así pues, hay que pagar un precio para afiliarse y subordinarse. El líder sirve como punto fuerte y atracción en la organización —pero psicológicamente también existe un rechazo del líder— debido en parte a la dependencia del líder. John Steinbeck dijo de los presidentes de Estados Unidos que la gente cree que “son suyos y que ejercemos el derecho a destruirlos”. Los líderes efectivos deben saber cómo absorber estas hostilidades, aunque puedan estar latentes.

El líder también debe ser sensible y distinguir entre poder y autoridad. El poder es la fortaleza o fuerza bruta para ejercer control u obligar a alguien a que haga algo, mientras que la autoridad es poder que es aceptado como legítimo por los subordinados. Toda la cuestión de liderazgo plantea numerosos asuntos sobre la participación y la aceptación del poder en las relaciones superior-subordinado. ¿Cuánta participación o implicación se necesita o es deseable? ¿Cuál es el impacto de la participación en la efectividad? ¿Cuál es la mejor forma de que el líder logre una aceptación moral y social de su autoridad? Estados Unidos generalmente valora la participación en toda clase de organizaciones, especialmente en la vida cívica y política. No obstante, debemos darnos cuenta de que una parte de nosotros ansía un liderazgo carismático. Irónicamente, las figuras salvadoras y los líderes carismáticos a menudo, de hecho casi siempre, crean distancia y no fomentan la participación.

Una de las tareas más difíciles para los que miden y evalúan el liderazgo es la tarea de tratar de buscar elementos que formen el liderazgo. Una forma de considerar estos elementos es sugerir que un líder tiene diversas destrezas, también tiene o ejercita un estilo diferente y, lo que aún es más elusivo, tiene varias cualidades que pueden ser pronunciadas. Por destreza, quiero decir la capacidad de hacer algo bien. Algo que se puede aprender y mejorar, como hablar o negociar o planificar. La mayoría de los líderes necesitan tener destrezas técnicas (como escribir bien); destrezas de relaciones humanas, la capacidad de supervisar, inspirar, formar coaliciones y así

sucesivamente, y también lo que podrían llamarse destrezas conceptuales —la capacidad de jugar con ideas, consultar de forma sabia y forjar una gran estrategia. Las destrezas pueden examinarse. Las destrezas pueden enseñarse. Las destrezas componen sencillamente una parte importante de la capacidad de liderazgo. No obstante, las destrezas por sí solas no pueden garantizar el éxito del liderazgo.

El estilo de liderazgo de una persona también puede ser crítico para la efectividad. El estilo se refiere a cómo una persona se relaciona con la gente, las tareas y los retos. El estilo de una persona normalmente es una característica muy personal y distintiva de su personalidad y carácter. Un estilo puede ser democrático o autocrático, centralizado o descentralizado, que muestre empatía o indiferencia, extrovertido o introvertido, asertivo o pasivo, participativo o remoto. Esto apenas agota las diversas posibilidades —pero tiene como fin sugerir. Diferentes estilos pueden funcionar igual de bien en diferentes situaciones. No obstante, a menudo existe una adaptación apropiada entre las necesidades de una organización y de un estilo de liderazgo requerido. Se ha llevado a cabo una buena cantidad de investigación en esta área —pero, hay muchas más cosas que quedan por aprender.

El estilo de conducta de una persona se refiere a la forma propia de relacionarse con otras personas—con colegas, subordinados, rivales, jefes, consejeros, la prensa. El estilo psicológico de una persona se refiere a la forma de arreglárselas con el estrés, las tensiones, los retos del ego, los conflictos internos. Se necesita hacer un trabajo considerable en estas áreas —particularmente si nos esforzamos en aprender la mejor forma de preparar a las personas para conformar sus estilos de liderazgo a diversas situaciones y necesidades de liderazgo. Es un reto que merece la pena aceptar.

James MacGregor Burns, en su libro sobre liderazgo, nos ofrece una distinción adicional sobre la que merece la pena pensar. Al final, dice Burns, hay dos clases prevalecientes de liderazgo social y político: liderazgo transaccional y transformacional. El líder transaccional participa en un intercambio, normalmente por interés propio y con intereses a corto plazo en mente. En esencia es una situación de negociación: “Votaré por tu proyecto de ley si votas por el mío”. También, “me haces un favor y pronto te lo devolveré”. Los titulares de los cargos más pragmáticos practican un liderazgo transaccional la mayor parte del tiempo. Normalmente es una necesidad práctica. Es la forma general en que las personas hacen negocios y consiguen que se hagan sus trabajos —y permanezcan en el cargo. El líder transformador o que trasciende es la persona que, según se indicó brevemente antes, participa con los subordinados para elevar sus conciencias y actividades políticas y sociales, y al mismo tiempo convierte a muchos de esos subordinados en líderes por propio derecho. El líder transformador, concentrado en aspiraciones con un enfoque en las mayores aspiraciones y a plazo más largo, es también un maestro, un mentor y un educador —apuntando a las posibilidades y esperanzas y a los sueños a menudo apenas comprendidos de un pueblo y haciendo que emprendan la preparación y el trabajo necesarios para lograr estos objetivos.

Por supuesto, no todos pueden ser líderes, y raramente puede un líder proporcionar toda la gama de liderazgo que necesita una organización. Después de una inspección más detallada, la mayoría de las empresas y sociedades tienen toda clase de líderes y estos diversos líderes, a su vez, normalmente dependen mucho del liderazgo ejercido por otros líderes para tener éxito. Algunos líderes son excelentes para crear o inventar estructuras nuevas. Otros son líderes de grandes tareas —que ayudan a vigorizar a grupos en la resolución de problemas. Otros son líderes sociales (o afectivos) excelentes, que ayudan a elevar la moral y renovar el espíritu de una organización o un pueblo. Estos líderes a menudo son indispensables para proporcionar lo que podría llamarse el nexo de unión que mantiene a los grupos juntos.

Además, el liderazgo más duradero y común de todos es a menudo intangible y no institucional. Es el liderazgo estimulado por ideas incorporadas en movimientos sociales, políticos o artísticos, en libros, en documentos, en discursos y en la memoria de grandes vidas bien vividas. Lo

mejor del liderazgo intelectual o de ideas lo proporcionan aquellos que —a menudo no están en cargos políticos o corporativos importantes— pueden aclarar los valores y las implicaciones de dichos valores para la política. Lo que quiero decir aquí es que el liderazgo no solo está disperso y es diverso, sino que es interdependiente. Los líderes necesitan a líderes tanto como los subordinados. Esto puede resultar confuso pero forma parte del rompecabezas del liderazgo.

Cualidades de liderazgo

En la segunda parte de este ensayo, trataré de forma más general de algunas de las cualidades que creo que son básicas para el liderazgo. Todos tienen sus propias listas de cualidades de liderazgo. No podré hablar de todas las más, pero permítame ofrecer mi lista y después describir unas cuantas de las más importantes con un poco más de detalle.

Cualidades de liderazgo—Una lista provisional

- Conocimiento y confianza propios.
- Visión, capacidad de inculcar valores importantes y que trascienden en una empresa.
- Inteligencia, sabiduría, opinión. Aprendizaje y renovación.
- Mentalidad a escala mundial/sentido de la historia y su amplitud.
- Formación de coaliciones/arquitectura social.
- Fortalecimiento de la moral/motivación.
- Resistencia, energía, tenacidad, coraje, entusiasmo.
- Carácter, integridad/honradez intelectual.
- Toma de riesgos/iniciativa empresarial.
- Capacidad para comunicarse, persuadir/escuchar.
- Cómo entender la naturaleza del poder y de la autoridad.
- Capacidad de concentrarse para lograr objetivos y resultados.
- Sentido del humor, perspectiva, flexibilidad.

El liderazgo consiste en una espiral ascendente, una espiral de mejora propia y conocimientos propios, y en aprovechar y crear oportunidades de modo que una persona pueda hacer que pasen cosas que de otro modo no habrían ocurrido. Así como puede haber una espiral ascendente, también puede haber una espiral descendente —caracterizada por fracasos, depresión, efectos contraproducentes, duda de su propia capacidad y un fatalismo paralizante.

Si se pide apuntar a las cualidades de un liderazgo exitoso, sugeriría las siguientes:

Los líderes son personas que saben quiénes son y adónde van

“Lo que piensa un hombre de sí mismo”, escribió Thoreau, “es lo que determina, o incluso diría lo que indica su destino”. Una de las enfermedades mentales más paralizantes es la percepción equivocada de uno mismo. Esto conduce a escoger mal y escoger mal conduce a una vida confusa. En cierto sentido, el problema de muchas personas no es lo que no saben, es que están mal informados de lo que saben o lo que saben es una mala información.

Los líderes deben ser individuos que confían en sí mismos con gran tenacidad y resistencia. El mundo lo mueven las personas entusiastas. El optimismo y las grandes motivaciones cuentan mucho. Pueden inspirar a las organizaciones. La mayoría de las personas están esperando siem-

pre a alguien que les incentive. Son personas que no han aprendido la valiosa lección de que al final usted es el responsable de sí mismo. No culpe a otros. No culpe a las circunstancias. Simplemente hágase cargo y ayude a que la empresa avance.

Estoy seguro de que muchos de ustedes se han sorprendido, como me sorprendí yo mismo, de qué tantos amigos nuestros con talento hayan alcanzado la meseta antes de lo que se esperaba. ¿Qué es lo que impide que la gente se convierta en lo mejor que pueda ser? A menudo, es una falta de estudios, una discapacidad física o una enfermedad como el alcoholismo. No obstante, muy a menudo, se debe a que las personas no pudieron obtener el control de sus vidas. Hay varias cosas que erosionan su capacidad de autorrealización o lo que Abraham Maslow llama actualización propia. Algunos de los factores clave que dañan la autoestima son los problemas familiares, una planificación financiera inadecuada y los problemas de mala salud o salud mental. Está claro, es difícil asumir las responsabilidades de la vida, y no digamos las responsabilidades del liderazgo, si las personas creen que no están en control de sus propias vidas. Esta sensación emocional de incapacidad inevitablemente hace que las personas no crean ser capaces de hacer el trabajo. También inhibe la asunción de riesgos y casi todas las cualidades relacionadas con la creatividad y el liderazgo.

Imagínese una escala que vaya de un extremo, que represente una actitud de “No controlo nada y me siento como el volante en un juego de bádmiton”—al otro extremo de la escala que represente la actitud de “Estoy a cargo”. Cualquier extremo puede ser patológico, pero cuanto más arriba, relativamente, se acerque al extremo de la escala “Estoy a cargo”, más será capaz uno de manipular los retos de un liderazgo de transformación o creativo.

Así pues, el factor individual más importante es motivar o liberar a los posibles líderes en su actitud hacia ellos mismos y sus responsabilidades ante otros.

Los líderes también tienen que entender las situaciones en las que se encuentran. Según se observa en “Alicia en el país de las maravillas”, antes de decidir adónde vamos, primero tenemos que decidir dónde estamos ahora mismo. Después de esto viene el compromiso de algo más grande y a plazo más largo que simplemente nuestros propios egos. Las personas pueden dar significado a sus vidas solamente cuando puedan tanto dar como tomar de su sociedad. No poder establecer prioridades y desarrollar fines personales significativos socava casi cualquier capacidad de liderazgo. “Cuando un hombre no sabe a qué puerto ir, ningún viento es apropiado”.

Establecimiento de prioridades y movilización de energías

Hay demasiadas personas que se ven abrumadas con trivialidades, con encuentros cercanos constantes del tercer tipo. Los líderes se tienen que concentrar siempre en las mayores aspiraciones y necesidades de sus subordinados. El liderazgo separado de un fin importante que transcienda se convierte en manipulación, decepción y, en casos extremos, no es liderazgo en absoluto, sino represión y tiranía.

El líder moderno efectivo debe poder vivir en una edad de incertidumbre. Se tienen que establecer prioridades y se tienen que tomar decisiones aun cuando no se tenga toda la información—esto seguramente será incluso más cierto en el futuro que lo ha sido en el pasado. La revolución de la información ha aumentado tremendamente las oportunidades y frustraciones de los líderes. Saber lo que no se sabe se convierte en algo tan importante como saber lo que se sabe. La voluntad de experimentar y explorar posibles estrategias incluso frente a la incertidumbre puede convertirse en una característica más pronunciada del líder creativo.

La persona que establezca las prioridades creativas aprende a estimular y cuestionar sus tendencias intuitivas. Oliver Wendell Holmes Jr. dijo que “haber dudado de sus propios principios importantes es la marca de un hombre civilizado” y así sigue siendo. La capacidad de ver las cosas de forma diferente, y pedir de otros más y mejores consejos es crucial. La capacidad de admitir un error y aprender de las equivocaciones es casi vitalmente importante. Los líderes necesitan

tener una confianza en sí mismos considerable, pero también deben tener una dosis de dudas sobre sí mismos. Los líderes deben aprender a comunicar la necesidad de aconsejar y ayudar, cómo escuchar de forma creativa, cómo mostrar empatía, y entender. En *Antígona*, la imponente obra de Sófocles, el héroe trágico, el rey Creonte, escucha el consejo de su hijo pero lo rechaza de forma imprudente o quizás incluso no lo oiga. Sin embargo el consejo de Hemón, es un consejo que cualquier líder debe tener en cuenta:

No dejes que tu primera idea sea tu única idea. Piensa si no es posible que haya otra forma. Creer que tu propia sabiduría es la única sabiduría, y tus palabras las únicas palabras, la única voluntad, da a entender un espíritu superficial, un corazón vacío. No es debilidad que el hombre más sabio aprenda cuando esté equivocado, sepa cuándo ceder

Así pues, padre, detente y deja a un lado tu enojo. Creo, aun cuando mi opinión como joven no sea importante, que aunque sea bueno poseer una sabiduría infalible, como es raro encontrarla, de no poseerla lo mejor es tener la voluntad de escuchar recomendaciones sabias.

Los líderes necesitan descubrir sus propios puntos fuertes y los puntos fuertes de las personas con las que trabajan. Tienen que aprender a compartir y delegar. Tienen que poder hacer creer a la gente que son importantes, que tienen o pueden tener éxito. Las personas anhelan pensar que lo que están haciendo es algo útil, algo importante. El líder transformador o creativo sabe cómo alimentar la convicción y levantar la moral dentro de una organización.

Los buenos líderes saben cómo levantar la moral y renovar objetivos, son capaces de hacer que la gente vuelva a practicar valores tenidos en alta estima durante largo tiempo pero a veces mal entendidos. La motivación llega a veces a ser un 40 a un 50 por ciento de la empresa de liderazgo. Podrá hacer muy pocas cosas con fe y determinación, pero apenas podrá hacer nada sin ellas. Las organizaciones de todas clases necesitan volver a descubrir o renovar constantemente su fe, dirección y metas.

Los líderes tienen que proporcionar una imaginación empresarial audaz para sus organizaciones y comunidades

Los líderes pueden ver cosas en un contexto diferente y nuevo. Warren Bennis sugiere que el liderazgo creativo requiere la capacidad de volver a contextualizar una situación. Willis Hannon sugiere que un líder es una persona que vuelve a percibir situaciones y retos y aporta métodos, detalles y soluciones nuevos.

Da comienzo una clase de tercer grado y el maestro dice: “Tomen lápiz y papel y hagan un dibujo de cualquier cosa que se les ocurra”. Los estudiantes empiezan a dibujar —pelotas, árboles, automóviles y así sucesivamente. El profesor pregunta a Sally, sentada en la segunda fila: “¿Qué estás dibujando?” Sally dice, “Estoy haciendo un dibujo de Dios”. El profesor dice: “Pero nadie ha visto a Dios, no sabemos cómo es”. Sally, impávida, responde: “¡Seguro que lo sabrán cuando termine!”

Este pequeño cuento es un ejemplo de la confianza, a veces irracional, en sí mismo y del factor “el fracaso es imposible” que motiva a un líder galvanizador. Los revolucionarios sociales de Estados Unidos como Susan Anthony, Martin Luther King Jr., Saul Alinsky, y numerosas otras personas tenían la visión de una sociedad mejor y más nueva y, en efecto, dijeron, “Conocerán una sociedad mejor o más justa cuando acabemos”.

Mark Twain dijo una vez, “A un hombre se le considera loco hasta que su idea tiene éxito”. Necesitamos un entorno de hospitalidad para la persona que disiente y el individuo creativo. Tenemos que evitar apagar la chispa de la individualidad que permite hacer florecer la creatividad. La mataremos con reglas, trámites, procedimientos, restricciones de operación estándar e innumerables amonestaciones del tipo “no compliques las cosas”.

La creatividad es la capacidad de volver a combinar las cosas. Ver una radio aquí y un reloj allí y juntarlos. De ahí, la radio reloj. Una mentalidad abierta es crucial. Demasiadas organizaciones están organizadas con estructuras para resolver problemas que ya no existen. Los intereses creados crecen en todas las instituciones humanas. Con demasiada frecuencia se convierten en prisioneros de sus procedimientos.

El sicólogo David Campbell indica que la historia registra una larga lista de innovaciones que proceden de fuera de la organización “experta”. (Vea también John Jewkes, *The Sources of Invention/Los orígenes de los inventos*). El automóvil no lo inventaron los expertos de transporte de esa época, los ferroviarios. El avión no lo inventaron los expertos del automóvil. Kodak no inventó la película Polaroid. IBM no inventó las calculadoras portátiles, los relojeros no inventaron los relojes digitales. Las computadoras Apple y las infusiones de hierbas son dos ejemplos más. La lista es interminable y la moraleja es vívida.

Los líderes consiguen que las organizaciones se interesen en lo que se van a convertir, no en lo que han sido. El liderazgo creativo requiere también no tener miedo a fracasar. Un aspecto esencial del liderazgo creativo es la curiosidad. La mejor forma de tener ideas inventivas es tener muchas ideas, y tener una organización que acoja ideas nuevas —sea cual sea su mérito. Como sabe cualquier científico, el arte de investigar requiere numerosos experimentos y fracasos para obtener los resultados obtenidos, o a veces el resultado inesperado que constituye el verdadero avance.

Los líderes reconocen la utilidad de soñar, de la fantasía y del pensamiento instintivo. Un defensor del pensamiento creativo escribe,

La producción de ideas dramáticamente nuevas a través de un proceso de cálculo puramente consciente raramente parece ocurrir. El pensamiento instintivo, pensamiento del que no es consciente, es una contribución principal a la producción de nuevas ideas . . .

Los líderes necesitan tener sentido del humor y sentido de la proporción

Los líderes se toman su trabajo en serio, pero no se toman a sí mismo demasiado en serio. El humor alivia la tensión y permite a las personas relajarse y ver las cosas diferentes o con una nueva luz. Los líderes efectivos normalmente pueden contar un chiste, aceptar un chiste o relatar una buena historia. Normalmente también conocen el arte de contar parábolas. Lincoln, Franklin D. Roosevelt y John F. Kennedy se nos vienen rápidamente a la cabeza, mientras que Hoover, Nixon y Carter eran hombres sin sentido del humor. Adlai Stevenson lo dijo de esta forma, “Si no me pudiera reír, no podría vivir —especialmente en política”.

De esta misma forma, los líderes necesitan poder compartir el mérito. El liderazgo a veces consiste en hacer énfasis en la dignidad de otros y en impedir que se exagere el propio sentido de la importancia. Dwight Eisenhower tenía un eslógan que trató de imitar y que decía lo siguiente: “No se puede saber cuánto se puede lograr siempre que no sea necesario que le atribuya a uno todo el mérito”.

Así pues, los líderes necesitan tener un sentido de la proporción y un sentido de indiferencia. Deben evitar trabajar de forma excesiva y reconocer que tendrán que ser subordinados en la mayoría de las empresas de la vida y ser líderes solamente una pequeña parte del tiempo. Emerson lo expresó bien cuando trató de responder a la pregunta, “¿Qué es el éxito?”

Reír a menudo y amar mucho, ganarse el respeto de las personas inteligentes y el afecto de los niños para apreciar la belleza; encontrar lo mejor en otros; darse uno mismo; dejar el mundo mucho mejor ya sea con un niño sano, un huerto o una condición social redimida: haber jugado y reído con entusiasmo y cantado con exaltación, saber que incluso se ha facilitado una vida porque usted ha vivido —esto es haber tenido éxito.

Humor, proporción y también compasión. Una persona capaz de entender las emociones y la pasión al menos en una ocasión para expresarse a sí mismo con pasión y convicción. El entusiasmo, la esperanza, la vitalidad y la energía son cruciales para irradiar confianza.

Los líderes deben ser mediadores y negociadores diestros, pero también deben poder agitar y estimular un conflicto sano y deseable

En un viejo chiste de Peanuts se ve a un decepcionado Charlie Brown saliendo de un campo de softball al concluir el partido. Se lamenta de forma irritada, “¿Cómo podemos perder cuando somos tan sinceros?” La sinceridad o la pureza de corazón no son suficientes para tener éxito en trabajos de liderazgo difíciles.

La fuerza de los líderes a menudo se basa en su tenacidad, en saber cómo tratar con facciones en competencia, saber cuándo negociar, cuándo amplificar el conflicto y cuándo alejar una organización o una comunidad de una división paralizadora y hacia una visión del bien común.

La mayoría de los ciudadanos evitan el conflicto y opinan que los conflictos de cualquier clase son dolorosos. El líder verdaderamente efectivo da la bienvenida a varias clases de conflicto y considera el conflicto como una oportunidad para un cambio o revitalización.

Agitar es a menudo un prerrequisito para lograr un avance social y económico. Los derechos de las mujeres, los derechos de los negros, la protección del consumidor, los movimientos de reforma impositiva e incluso nuestras campañas electorales son ocasiones de división y conflicto. Son una realidad que el líder tiene que aprender a aceptar, entender y usar para su ventaja, dijo Harry Truman.

Un presidente que sea bueno hace enemigos, hace muchos enemigos. Incluso yo me he hecho unos cuantos cuando estaba en la Casa Blanca, y no me gustaría estar sin ellos.

George Bernard Shaw y otros lo dijeron de manera ligeramente diferente. Las personas razonables observan, se ajustan a la realidad y salen adelante con lo que se encuentran. Las personas no razonables sueñan con un mundo diferente y mejor, y tratan de adaptar el mundo a sí mismos. Este descontento o sinrazón es a menudo el primer paso en el avance de una persona así como para una comunidad o nación.

No obstante, sea consciente de que los “agitadores” y amplificadores de conflictos a menudo amenazan a cualquier organización o sociedad. En el país de los ciegos, el tuerto es el rey. Puede ser muy bien esto, como dice el proverbio. No obstante, en el reino de un tuerto, las personas con dos ojos se consideran sospechosas e incluso peligrosas.

Así pues, se necesita valor y coraje así como imaginación y determinación para ser una persona con dos ojos en un mundo de tuertos. Harlan Cleveland indica que prácticamente todos los líderes han tenido la experiencia de estar en un cargo rodeados de expertos. El resumen de la reunión podría ser, “No hagamos nada con precaución”. El líder es el que tiene que decir, “Demos el primer paso”. Es el equivalente funcional al primer pájaro que se va volando de un cable telefónico, o lo que los texanos llaman la “vaca con cencerro”. Los expertos siempre tienen una excusa. Son como el jugador de tenis que pierde y cuyo lema es: “No consiste en ver quien gana o pierde sino en cómo echar la culpa”.

Un líder efectivo debe tener integridad

Esto se había sugerido antes de varias formas implícitas, pero es quizás la más importante de todas las cualidades de liderazgo. Un líder debe poder considerar a las personas en todas sus relaciones, en la totalidad de sus vidas y no simplemente como un medio para hacer un trabajo, como un medio para aumentar la productividad.

Algunos lo pueden llamar carácter, otros lo llamarían autenticidad, compasión o empatía. Lo llamemos como lo llamemos, es mucho más fácil mantener el carácter y la integridad que recu-

perarlos. Las personas pueden detectar a las personas falsas. Las personas pueden saber inmediatamente si una persona respeta a otras. El respeto y la responsabilidad generalmente se dirigen a los que son justos, tienen compasión y les importan los valores, creencias y sentimientos de otros. Las personas que no pueden sobreponerse a sus prejuicios suelen fracasar. Una persona que permita que se forme un caparazón alrededor de su corazón dejará de poder ejercer un liderazgo creativo. Michael Maccoby captura este problema.

El ejercicio del corazón es el de experimentar, pensar de forma razonada, tener voluntad y actuar, para sobreponerse al egocentrismo y compartir la pasión con otras personas . . . y responder a sus necesidades con la ayuda que uno pueda dar . . . Requiere disciplina, aprender a concentrarse, pensar de forma crítica, y comunicarse. El objetivo, un corazón desarrollado, implica integridad, un centro espiritual, un sentido de “yo” que no esté motivado por la avaricia o el temor, sino por el amor a la vida, a la aventura y a los sentimientos compartidos.

La integridad de un líder requiere también que no sea capturada por presiones de sus colegas, protocolos, tradiciones sin sentido o reglas convencionales. El líder realmente efectivo es capaz de ver por encima y más allá de los límites normales y distinguir entre los fines apropiados y los deseables. El líder también posee un sentido de la historia y una preocupación por la posteridad. Esta capacidad, una capacidad excepcional para hacer caso omiso de las presiones externas, es la capacidad que separa a los líderes de los subordinados.

El líder debe ser inteligente y tener alcance

En el futuro, incluso más que en el pasado, solamente los individuos realmente brillantes serán líderes. Harlan Cleveland resalta esta cualidad bien cuando escribe:

Un líder solía ser una persona de negocios enérgica que dividía los trabajos que necesitaban hacerse y después dejaba a todos solos y les gritaba si no lo hacían bien . . .

Las órdenes en voz alta daban resultado si una persona sabía todas las cosas, pero debido a la forma en que ahora tomamos decisiones, mediante comités, una persona así es simplemente un obstáculo.

Los líderes de hoy deben ampliar sus perspectivas y alargar el foco de su pensamiento. Hoy en día, los líderes tienen que aprender a hilar o tejer partes distintas y pasar del pensamiento analítico al integrador. Esto requerirá personas bien leídas, que hayan viajado mucho que puedan alzarse por encima de sus especialidades y profesiones. Requerirá también personas que no tengan miedo de la política, sino que vean el arte de la política como el arte de lograr lo difícil y lo deseable.

Liderazgo americano

El líder político creativo debe trabajar en un mundo lleno de tensión entre unidad y disensión, gobierno de la mayoría y derechos de las minorías y otras numerosas contradicciones. Tocqueville nos dijo, “Estos americanos anhelan liderazgo, pero también quieren estar solos y libres”. El líder político está tratando siempre de reconciliar esta y otras paradojas —pero lo importante es poder convivir con las paradojas y los dilemas. Además, el líder político también debe poder crear, y preservar, un sentido de comunidad y un legado compartido, el vínculo cívico que nos une —a personas individualistas distintas y agresivas, ariscas.

Los líderes efectivos de hoy y mañana también saben cómo variar sus estilos de liderazgo dependiendo de la madurez de sus subordinados. Involucran a sus colegas y subordinados en sus redes de responsabilidad. Deben ser buenos educadores y comunicadores. También tienen que

tener esa chispa de emoción o pasión que puede excitar a otros para que se incorporen a la empresa.

Los líderes más efectivos también serán comunicadores efectivos: buenos escritores, buenos oradores y buenos conversadores. Unos cuantos científicos conocidos pueden salir adelante murmurando, pero son la excepción. Gran parte del liderazgo consiste hoy en día en persuadir e informar que alguien que no pueda comunicarse bien, no puede tener éxito. Según George Orwell, “Si las personas no pueden comunicarse bien, no pueden pensar bien, y si no pueden pensar bien, otros pensarán por ellos”.

Estados Unidos es especialmente bueno en adiestrar a expertos, especialistas y gerentes. Tenemos muchos de estos líderes especialistas, pero casi siempre son líderes de un sector. Tenemos una necesidad especial de educar a líderes de múltiples sectores —personas que tengan una perspectiva global y entiendan que las pasadas líneas divisorias claras entre lo nacional y lo internacional, y lo público y lo privado son irremediabilmente borrosas. Es indispensable para un líder un sentido de alcance, la capacidad intelectual de manipular tareas mentales complejas, ver relaciones entre objetos aparentemente sin relación, ver pautas de información incompletas, para sacar conclusiones precisas de datos rudimentarios.

Visión es la capacidad de ver todos los lados de un tema y eliminar sesgos. La visión y el alcance de los conocimientos le ponen a uno en una posición estratégica —impidiendo al líder que caiga en las trampas tendidas por la miopía y la estrechez de miras.

Ninguna de estas cualidades puede garantizar un liderazgo creativo, pero pueden, cuando se estimulan, proporcionar una mayor probabilidad de que se produzca. Necesitamos todo el liderazgo que podamos obtener —dentro y fuera del gobierno. La vitalidad de los Estados Unidos no gubernamentales radica en nuestra capacidad de educar y alentar a más líderes civiles. Los que esperamos cosechar las bendiciones de la libertad debemos sufrir las fatigas de apoyarla y proporcionar el liderazgo para sostenerla.

Aprendizaje sobre liderazgo

Permítame que vuelva otra vez a la cuestión de si el liderazgo puede aprenderse, y posiblemente enseñarse. Desde mi punto de vista no se puede enseñar a los estudiantes a que sean líderes. Pero los estudiantes, y cualquier otra persona, pueden estar expuestos beneficiosamente al liderazgo, a los debates y a los estilos de liderazgo, y a las estrategias y teorías de liderazgo. Los individuos pueden aprender en sus mentes los puntos fuertes así como las limitaciones de liderazgo. Las personas pueden aprender las paradojas y contradicciones e ironías del liderazgo, que aunque sean enigmáticos, son básicos para apreciar la diversidad y los dilemas de resolución de problemas y hacer que funcionen las organizaciones y naciones.

Aprender sobre liderazgo significa reconocer tanto un mal liderazgo como otro bueno. Aprender sobre liderazgo significa entender la relación crítica entre fines y medios. Aprender sobre liderazgo también incluye el estudio de la relación especial que se desarrolla entre líderes y subordinados, no solamente la relación que existía entre los estadounidenses y Lincoln, sino también entre Mao y los campesinos chinos, Lenin y los bolcheviques, entre Martin Luther King Jr. y los activistas de los derechos civiles, entre Jean Mormet y los que soñaban con una Comunidad Económica Europea.

Los estudiantes pueden aprender a distinguir y definir situaciones y contextos dentro de los cuales haya florecido el liderazgo. Los estudiantes pueden aprender la falibilidad de la teoría de rasgos. Los estudiantes pueden adquirir conocimientos sobre los problemas contextuales de liderazgo, de por qué y cuándo el liderazgo es a veces transferible, y otras veces no. Los estudiantes pueden adquirir conocimientos sobre la función crucial que los consejeros y partidarios desempeñan en la ecuación de liderazgo. Los estudiantes también pueden aprender las numerosas

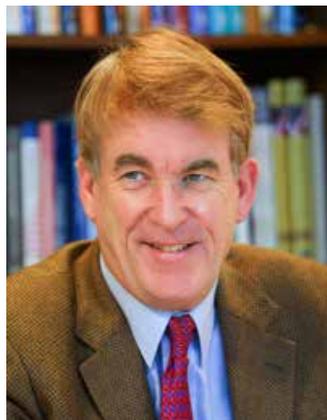
estrategias de resolución de problemas, y participar en ejercicios de desempeño de funciones que mejoran sus propias destrezas en dichas empresas.

Los estudiantes de liderazgo pueden aprender leyendo biografías sobre los mejores y peores líderes. Las Vidas de Plutarco son un buen lugar donde empezar. Se pueden aprender muchas cosas de los mentores y de observar a los participantes pasantes. También se pueden aprender muchas cosas sobre el liderazgo alejándose de la propia cultura y examinando cómo los líderes, en otras circunstancias, efectúan la tarea de motivar y movilizar a otros. Existen numerosas oportunidades para aprender que pueden afinar las destrezas de un estudiante como orador, polemista, negociador, aclarador de problemas y planificador. Dichas destrezas no deben minimizarse. Tampoco debe subestimar nadie la importancia de la historia, la economía, la lógica y una serie de campos esenciales relacionados que ayudan a proporcionar el alcance y la perspectiva indispensables para el liderazgo de la sociedad.

Ante todo, los estudiantes de liderazgo pueden citarse con ellos mismos y empezar a apreciar sus propios puntos fuertes y deficiencias. El dominio personal es importante. También lo es la capacidad de usar la intuición propia, y enriquecer los impulsos creativos propios. John Gardner sugiere, “Lo que realmente cuenta es lo que se aprende después de saberlo”. Los líderes futuros deben administrar su tiempo de forma más prudente. Los líderes futuros aprenden que la compasión por uno mismo y el resentimiento son como sustancias tóxicas. Los líderes futuros aprenden la vieja verdad de que la mayoría de las personas no están ni con usted ni contra usted sino que están preocupados por ellos mismos. Los líderes futuros aprenden a salir de sus prisiones cómodas; aprenden a dejar a un lado las rutinas y los hábitos aburridos que nos esclavizan a la mayoría. Los líderes futuros aprenden a convertirse en personas que realmente comparten y quieren —en sus familias, sus profesiones y sus comunidades. Y los futuros líderes también aprenden constantemente que tienen más que dar que lo que nunca han dado, sin que importe cuanto hayan dado.

Voy a concluir citando a John Adams:

Debemos estudiar política [y liderazgo] y guerra [y paz] para que nuestros hijos [e hijas] tengan la libertad de estudiar matemáticas y filosofía, geografía, historia natural y arquitectura naval, navegación, comercio y agricultura, para dar a sus hijos el derecho a estudiar pintura, poesía, música, arquitectura, escultura, tapicería y cerámica. □



Dr. Thomas E. Cronin PhD, es especialista en ciencias políticas. Ha sido presidente de CRC, Inc., desde 1981, especializándose en política pública y asuntos de liderazgo. Desde 1993, el Dr. Cronin se ha desempeñado en puesto en la Cátedra McHugh de Instituciones y Liderazgo Norteamericano en el Colorado College en Colorado Springs. También se ha desempeñado como profesor visitante de política en la Universidad de Princeton. Obtuvo su maestría y doctorado en ciencias políticas en la Universidad de Stanford. Dr. Cronin ha sido Director de la Cascade Natural Gas Corporation. Además se desempeña en calidad de Director de la Blue Mountain Land Trust, la Downtown Walla Walla Foundation y la National Association of Independent Colleges and Universities. Ha sido un becado en residencia en la Brookings Institution, Washington D.C., y la Hoover Institution en Stanford University. Es un becado premiado y autor o editor de 10 libros sobre el gobierno norteamericano y la política pública y ha dado conferencias sobre el tema en 49 estados y 20 países.

Un llamado al futuro

El marco estratégico de la nueva Fuerza Aérea

GENERAL MARK A. WELSH III, USAF

Jefe de Estado Mayor de la Fuerza Aérea de Estados Unidos



Los hombres del aire de Estados Unidos son increíbles. Incluso después de más de dos décadas de operaciones de combate continuas, continúan enfrentando cualquier reto que se les presenta. Quisiera poder decir que las cosas están a punto de tornarse más fáciles, pero no puedo porque las tendencias dominantes apuntan hacia un futuro complejo que nos desafiará de maneras nuevas y exigentes. Los adversarios están apareciendo en todas formas y tamaños, y el ritmo del cambio tecnológico y en la sociedad está aumentando —con un incremento correspondiente en la demanda de poder aéreo, espacial y cibernético. En este contexto, los líderes superiores de la Fuerza Aérea saben que necesitamos una sola estrategia integrada para enfocar la manera como nuestro servicio organiza, entrena y equipa a la fuerza para llevar a cabo operaciones en el futuro. Necesitamos una estrategia que apunte el camino hacia adelante y que no nos limite a una visión intrincada del futuro —una que sea accionable, con metas claras y vectores que se puedan implementar, evaluar y revisar. En este artículo se describe esa estrategia: el marco estratégico de la nueva Fuerza Aérea para la dotación de recursos basada en la estrategia.

Preparación intelectual

En un artículo publicado en el *Air and Space Power Journal* en el 2014 (Primer Trimestre 2014), expliqué cómo los hombres del aire contribuyen a la defensa de la nación proporcionando vigilancia global, alcance global y poder global para Estados Unidos.¹ En el artículo se introdujeron dos documentos importantes: *The World's Greatest Air Force: Powered by Airmen, Fueled by Innovation* (La Fuerza Aérea más grande del mundo: Impulsada por los hombres del aire, alimentada por la innovación) y *Global Vigilance, Global Reach, Global Power for America* (Vigilancia global, alcance

global y poder global para Estados Unidos).² Para la Fuerza Aérea de Estados Unidos, estos artículos representan un futuro con aspiraciones, afirmar la importancia duradera del poderío aéreo y definir nuestras misiones básicas. Estos documentos clave representan el inicio de lo que espero será la revitalización del pensamiento estratégico de la Fuerza Aérea para las décadas venideras.

Para el próximo paso en este trayecto, quiero discutir el nuevo marco estratégico de la Fuerza Aérea que nos guiará a medida que seguimos hacia adelante. Recientemente hemos difundido dos documentos importantes en nuestra serie de documentos estratégicos —*America's Air Force: A Call to the Future* (La Fuerza Aérea de Estados Unidos: Un llamado al futuro) que trata sobre la visión estratégica de la Fuerza Aérea y el *USAF Strategic Master Plan (SMP)* (El plan maestro estratégico [SMP, por sus siglas en inglés] de la USAF), que interpreta la estrategia conceptual en pautas, metas y objetivos exhaustivos.³ Juntos, estos documentos guían la Estrategia, Planificación y el Proceso de Programación (SP3, por sus siglas en inglés) que dotará y facultará a la Fuerza Aérea, en colaboración con nuestros socios, para derrotar a los adversarios y defender a la nación y a nuestros aliados en un futuro complejo. Además, un próximo *Air Force Future Operating Concept* (Concepto de operaciones futuras de la Fuerza Aérea) agregará a las series del documento describiendo cómo operaremos en el futuro y cómo nuestras capacidades nuevas encajarán.

La Fuerza Aérea de Estados Unidos: Un llamado al futuro

La capacidad de la Fuerza Aérea de continuar adaptándose y respondiendo más rápido que nuestros posibles adversarios es el mayor reto que enfrentaremos durante los próximos 30 años.

—*America's Air Force: A Call to the Future* (2014)

En *A Call to the Future* se proveen los imperativos y vectores a largo plazo para nuestro servicio para cerciorarnos que puede llevar a cabo nuestras misiones básicas durante las próximas décadas y es el documento principal en nuestra serie de documentos estratégicos. Se basa en “quiénes somos” y en “qué hacemos” y provee un camino hacia “dónde debemos ir”. El camino es estratégico en naturaleza y se extiende más allá del horizonte presupuestario para garantizar que nuestra Fuerza Aérea cumpla con las necesidades de defensa de la nación durante los próximos 30 años. *A Call to the Future* es el acompañante natural de *The World's Greatest Air Force: Powered by Airmen, Fueled by Innovation* ya que juntos proveen una visión amplia de la Fuerza Aérea.

Contexto estratégico y el reto

Comprendiendo que no podemos “ver” el futuro, cuatro tendencias emergentes proveen un contexto estratégico para la estrategia. La Fuerza Aérea necesitará ganar en espacios de batalla complejos caracterizados por avances tecnológicos que evolucionan rápidamente, inestabilidad geopolítica, una amplia gama de entornos operacionales y un bien común global cada vez más importante y vulnerable. Esas tendencias formarán el entorno operacional y destacarán las cuestiones estratégicas más amplias para la defensa nacional.

La velocidad es un denominador común entre estas tendencias. Tal como se menciona en *A Call to the Future*, “Debemos comprometernos a cambiar aquellas cosas que se interponen entre nosotros y nuestra capacidad para adaptarnos rápidamente”.⁴ Una adaptación y respuesta más rápida —lo que yo le llamo agilidad estratégica— apoyarán las contribuciones singulares de la Fuerza Aérea que son críticas para la nación. Nuestro reto es crear y cultivar una Fuerza Aérea del futuro que se distinguirá en resolver los problemas de seguridad nacional y que es apropiada para el ritmo de cambio rápido que ocurre en el mundo.

La Fuerza Aérea que necesitamos

En *A Call to the Future* se recalcan dos estrategias indispensables —agilidad e inclusión— para situar a la Fuerza Aérea para el éxito en las próximas décadas.⁵ La agilidad es el contrapeso a la incertidumbre del futuro y está relacionada con la velocidad del cambio. Más que un lema, la agilidad es un llamado para pasos significativos y medibles para realzar nuestra capacidad de manejar conceptos innovadores y capacidades avanzadas en situaciones poco familiares y dinámicas. Al adoptar una agilidad estratégica, la Fuerza Aérea podrá dejar atrás los procesos y paradigmas de la era industrial del siglo XX y estar preparada para el mundo conectado globalmente y basado en la informática de las próximas décadas. Nos convertiremos más ágiles en las maneras como cultivamos y educamos a nuestros hombres del aire y en cómo desarrollamos y adquirimos capacidades. Nuestro entrenamiento operacional, empleo, estructuras organizacionales e interacciones de personal también deben tornarse más ágiles.

La inclusión reconoce que “ninguno de nosotros es tan inteligente como todos nosotros”. La capacidad de sacarle partido a la diversidad de pensamiento dentro de nuestros hombres del aire y nuestros socios es la clave para crear una fuerza verdaderamente ágil porque garantiza que estamos aprovechando el conjunto de recursos más amplio para producir la cantidad máxima de opciones. Para ello, nos enfocaremos en mejorar la estructura del equipo de la Fuerza Aérea, evolucionar nuestra cultura para tratar los retos emergentes y fortalecer nuestras conexiones tanto externas como internas al servicio.

Vectores estratégicos para el futuro

En *A Call to the Future* se distribuyen cinco vectores estratégicos a lo largo de las cuales la Fuerza Aérea se preparará para el futuro, se enfocará en inversiones, implementará cambios institucionales y creará conceptos de empleo.⁶

- *Ofrecer disuasión eficaz para el siglo XXI.* La misión nuclear continua siendo la prioridad clara, y la Fuerza Aérea continuará garantizando que contamos con las capacidades necesarias para apoyar una disuasión nuclear aérea y basada en tierra. Además, la Fuerza Aérea debe perseguir un conjunto de opciones para disuadir una gama amplia de actores.
- *Mantener una capacidad de inteligencia, vigilancia y reconocimiento (ISR, por sus siglas en inglés) global robusta y flexible.* Para contrarrestar las amenazas crecientes y cumplir con los requerimientos en expansión, la Fuerza Aérea empleará una red de sensores robusta y diversa desplegada a lo largo de los ámbitos aéreo, espacial y cibernético. La ISR se tornará más oportuna, eficiente, flexible y eficaz; también será un multiplicador de fuerza robusto y capaz de sobrevivir para los operadores.
- *Garantizar una fuerza capaz en el espectro total y enfocada.* La Fuerza Aérea se debe enfocar en las capacidades que permiten la libertad de maniobra y acción decisiva en espacios sumamente en disputa. No obstante, debemos conservar las destrezas y capacidades para tener éxito en conflictos a lo largo del espectro de intensidad y alcance de las operaciones militares.
- *Buscar un método de multidominio para nuestras cinco misiones básicas.* La integración completa de los dominios aéreo, espacial y ciberespacial es el próximo salto en la evolución de nuestro servicio. Los hombres del aire del futuro tratarán los problemas intuitivamente con una mentalidad multidominio.
- *Continuar la búsqueda de tecnologías innovadoras.* La Fuerza Aérea debe mantener una ventaja tecnológica sobre nuestros adversarios buscando hábilmente, desarrollando y dominando tecnologías innovadoras —dondequiera y cuandoquiera que surjan.

Organizar, entrenar y equipar

A Call to the Future no constituye una estrategia del empleo del *poderío aéreo*. Es una estrategia que trasciende múltiples ámbitos. La estrategia de la Fuerza Aérea *tampoco* es un mapa de ruta enfocado solamente en el presupuesto del próximo año o una mentalidad de “mantener el rumbo”. Estas cuestiones, aunque parezcan importantes a corto plazo, no son esenciales para la Fuerza Aérea institucional dentro de tres décadas. La estrategia se trata de convertirnos más ágiles y adaptivos. Es un marco para guiar la adquisición, ciencia y tecnología, capital humano y otras inversiones. También es un camino estratégico amplio para los próximos 30 años junto con el reconocimiento de un entorno en evolución que exige un método nuevo por parte de la Fuerza Aérea.

El plan

En el recién difundido *Strategic Master Plan* se describe lo que haremos para implementar los imperativos y vectores estratégicos de la Fuerza Aérea, convirtiéndolos en una realidad. Interpreta la visión estratégica en acción ofreciendo dirección autorizada para la planificación y priorización en todo el servicio. El *SMP* incluye cuatro anexos —“Capital Humano”, “Postura Estratégica”, “Capacidades” y “Ciencia y Tecnología”— que proveen pautas y dirección más específicas, alineando aún más las metas y objetivos del *SMP* a las decisiones de recursos futuros. Ciertas secciones permanecerán clasificadas para garantizar que los elementos críticos de la fuerza futura permanecen enlazados a la estrategia en general. Sin embargo, la mayoría del *SMP* permanece no clasificado para garantizar amplia distribución y dirección inequívoca para la Fuerza Aérea. Un proyecto emprendedor y amplio, el *SMP* base será actualizado cada dos años, con la revisión de los anexos cada año, para garantizar una conexión consistente y relevante entre las realidades de hoy en día y el potencial del mañana.

Convirtiendo la estrategia conceptual en una realidad programática

La estrategia, planificación y proceso de programación colocan a la estrategia a la cabeza del proceso presupuestario y de programación. Sin el SP3, la estrategia y el *SMP* son tan solo palabras en un papel. Conecta la serie de documentos estratégicos a las operaciones diarias y es el mapa de ruta estratégico. El proceso traduce la estrategia en programas y capacidades que están presupuestados y sufragados —y luego se convierten en realidad. Este proceso iterativo garantiza que la estrategia y los planes sirven como el marco general para el desarrollo del programa en una manera repetible. Además, proveerá un mensaje de la Fuerza Aérea unificado, entendible y consistente, enlazado claramente a la pauta estratégica —una en la que los líderes superiores se puedan enfocar para ofrecer dirección.

La estrategia de la Fuerza Aérea y el *SMP* proveen pautas autorizadas a planificadores claves a lo largo del Estado Mayor y los comandos principales. Esos planificadores alinearán sus planes de apoyo con metas y objetivos del *SMP* a medida que aplican su pericia para informar la planificación y la asignación de recursos. En particular, la función básica producirá planes de apoyo de la función básica que perfecciona aún más la planificación de recursos en apoyo a la seguridad nacional y la fuerza conjunta.⁷ Otros planes de vuelo de la Fuerza Aérea tratarán asuntos que no están completamente cubiertos por los planes de apoyo de la función básica. Esos planes de vuelo proveerán pautas adicionales y dirección específica para asuntos transversales y otras áreas funcionales a lo largo de la Fuerza Aérea. Juntos, esos planes crean una constelación de documentos de apoyo y de directriz para garantizar que la estrategia se convierta en una realidad. El proceso de integración del SP3 le permite a los líderes superiores de la Fuerza Aérea a tomar opciones de planificación críticas basadas en una gama de prioridades, riesgos y capacidades exhaustivas y unificadas.

En este entorno más robusto y accionado por la estrategia, los comandantes y planas mayores tendrán la dirección correcta y la autoridad necesaria para lograr metas trabajando acciones discretas pero conectadas. La pauta y la dirección en el SMP están concebidas para permitir mejores soluciones a nivel empresarial a los retos y cerrar las brechas que se pueden formar en la ejecución.

Esas ideas y conceptos que no están enlazadas al SP3 o que no son relevantes se podrán identificar fácilmente; por lo tanto, pueden eliminarse para dar paso a ideas nuevas e iniciativas. Desconectadas anteriormente, esas acciones mantiene lazos verticales y laterales a lo largo de la fuerza —personificando el balance del control centralizado con la ejecución descentralizada.

Un concepto de operaciones para el futuro

Este verano, esperamos publicar un nuevo *Air Force Future Operating Concept* (Futuro concepto operacional de la Fuerza Aérea) que informará aún más la planificación estratégica describiendo cómo los hombres del aire operarán las capacidades ejercidas por la futura Fuerza Aérea y cómo esas capacidades encajarán. Un acompañante natural para *A Call to the Future*, este documento ofrecerá una descripción innovadora de cómo una Fuerza Aérea ágil y multidominio operará en 20 años. Describirá las capacidades futuras en términos amplios y cómo esas capacidades encajarán en el entorno futuro. El concepto describirá una Fuerza Aérea futura deseada que es el producto de dos décadas de evolución exitosa en la planificación y adjudicación de recursos; además, servirá como una base de referencia para el desarrollo, experimentación y perfeccionamiento continuado del concepto.

Indistintamente de si usted es un líder de la Fuerza Aérea, un operador conjunto, socio gubernamental o aliado fiable, el *Future Operating Concept* le ayudará a expresar qué papel asumirán los hombres del aire en la defensa futura de Estados Unidos. Enmarcará la visión estratégica de la Fuerza Aérea y unirá los imperativos, vectores y metas presentes en *A Call to the Future* e instituidas por el SMP.

Un llamado a la acción

En vista de que la estrategia no es profética, debe adaptarse a medida que busca equilibrar el presente con el futuro. Algunas decisiones clave que tendrán efectos duraderos en el futuro deben tomarse ahora. Haremos esas decisiones conectando conceptos y planes nuevos al marco estratégico. Para el operador en campaña, puede que sea difícil encontrar su conexión directa a todo el proceso SP3 —una estrategia a largo plazo de esa índole pareciera estar divorciada de la realidad de hoy en día. Sin embargo, ustedes no están conectados —nuestro futuro se construirá en sus destrezas, experiencias y perspectivas. Confío en ustedes y sus opiniones. Continuaremos organizándolos, entrenándolos y equipándolos para ganar las luchas de hoy a la vez que evolucionamos para enfrentar los retos del mañana. Es por ello que hemos creado un marco estratégico amplio que incluye la misión, visión y contexto estratégico para responder al llamado de nuestra nación.

A todos nuestros lectores, los dejo con unas reflexiones finales de *The World's Greatest Air Force: Powered by Airmen, Fueled by Innovation*: “¡La Fuerza Aérea de Estados Unidos es una historia de éxito excepcional! Puede que nuestra historia sea corta, pero nuestro legado es legendario. Verdaderamente nos apoyamos en los hombros de héroes. Esos héroes esperan que logremos que esta Fuerza Aérea sea aún mejor. Para ello, cada uno de nosotros debemos encontrar nuevas formas de ganar la batalla, fortalecer al equipo y formar el futuro. Cada día, cada hombre del aire puede hacer la diferencia —¡sean ese hombre del aire!”⁸ □

Notas

1. Gen Mark A. Welsh III, “Global Vigilance, Global Reach, Global Power for America” (Vigilancia global, alcance global, poder global para Estados Unidos), *Air and Space Power Journal* 28, núm. 2 (Marzo–Abril 2014): 4–10, <http://www.air-power.maxwell.af.mil/digital/pdf/articles/2014-Mar-Apr/SLP-Welsh.pdf>.

2. Cuartel General de la Fuerza Aérea de Estados Unidos, *The World’s Greatest Air Force: Powered by Airmen, Fueled by Innovation—A Vision for the United States Air Force* ([Washington, DC: Headquarters US Air Force, n.d.]), <http://www.osi.af.mil/shared/media/document/AFD-130111-016.pdf>; and Headquarters US Air Force, *Global Vigilance, Global Reach, Global Power for America* (Washington, DC: Headquarters US Air Force, n.d.), http://www.af.mil/Portals/1/images/air-power/GV_GR_GP_300DPI.pdf.

3. Cuartel General de la Fuerza Aérea de Estados Unidos, *America’s Air Force: A Call to the Future* (Washington, DC: Headquarters US Air Force, Julio 2014), http://airman.dodlive.mil/files/2014/07/AF_30_Year_Strategy_2.pdf; and Headquarters US Air Force, *USAF Strategic Master Plan* (Washington, DC: Headquarters US Air Force, forthcoming).

4. Cuartel General de la Fuerza Aérea de Estados Unidos, *Call to the Future*, 8.

5. *Ibid.*, 9–13.

6. *Ibid.*, 14–19.

7. Las funciones básicas tienen que ver con las doce funciones básicas del servicio de la Fuerza Aérea: apoyo de combate ágil, superioridad aérea, estableciendo alianzas, comando y control, superioridad ciberespacial, ISR integrado global, ataque de precisión global, operaciones de disuasión nuclear, recuperación del personal, movilidad global rápida, superioridad espacial y operaciones especiales. Los líderes de las funciones básicas son los comandos principales designados a liderar cada una de las funciones básicas, un hecho captado en los planes de apoyo de las funciones básicas.

8. Cuartel General de la Fuerza Aérea de Estados Unidos, *World’s Greatest Air Force*, [4].



General Mark A. Welsh III, USAF (USAFA; MS, Webster University) es el Jefe de Estado Mayor de la Fuerza Aérea de Estados Unidos, Washington, DC. Como tal, se desempeña en calidad del oficial uniformado de más antigüedad responsable por la organización, entrenamiento y equipamiento de una fuerza aérea de más 690,000 efectivos en el servicio activo, Guardia, Reserva y civiles que sirven en Estados Unidos y ultramar. En calidad de miembro de la Junta de Jefes del Estado Mayor Conjunto, el general y otros jefes de los servicios se desempeñan en calidad de asesores al secretario de defensa, al Consejo de Seguridad Nacional y al Presidente. El General Welsh es egresado de la Escuela Superior de Oficiales de Escuadrón, de la Escuela Superior de Comando y Estado Mayor, de la Escuela Superior de Comando y Estado Mayor del Ejército, la Escuela Superior de Guerra Aérea y de la Escuela Superior de Guerra Nacional.

AH-60L “Arpía” IV

El halcón que se convirtió en águila

DOUGLAS HERNÁNDEZ



Helicóptero UH-60L Arpía IV. Foto de la Fuerza Aérea Colombiana

La Fuerza Aérea Colombiana recibió los primeros helicópteros UH-60 en 1988, y de inmediato los integró a la campaña contra los grupos armados ilegales, efectuando múltiples misiones de transporte y asalto aéreo. Los elementos de asalto aéreo eran escoltados por helicópteros Bell 212 artillados, que el argot de la FAC reciben el nombre de “Rapaz”, mientras que los UH-60 de transporte son denominados “Halcón”. La diferencia de capacidades entre los Bell 212 y los UH-60 generó algunos problemas, lo que llevó a pensar en la necesidad de artillar helicópteros Black Hawk para que las capacidades y limitaciones entre el escolta y los transportes fueran similares.

El concepto fue desarrollado por dos suboficiales de la Fuerza Aérea, llamados Javier Herrera y Hernando Barrera, quienes para ese momento se encontraban en la Base Aérea “Luis F. Pinto” en Melgar, donde tiene su sede el Comando Aéreo de Combate N° 4. Los suboficiales mencionados se trasladaron al municipio de Rionegro a la Base Aérea “BG. Arturo Lema Posada”, sede del Comando Aéreo de Combate N° 5, del que son orgánicos los UH-60 Black Hawk. La idea original era ponerle ametralladoras en las puertas a algunos helicópteros de ese modelo, por lo que estaban midiendo y haciendo cálculos, cuando se percataron de que en depósito había un kit de semiplanos, adquirido para montar tanques adicionales de combustible, ellos visualizaron nuevas posibilidades, por lo que de inmediato solicitaron que estos semiplanos fueran instalados en un Black Hawk.

Herrera y Barrera recordaron que en los depósitos del CACOM 4 había unas coheteras de 19 alveolos que nunca se habían utilizado porque eran muy pesadas para los Helicópteros 212 y además su diámetro era tan grande que al montarlas en los Bell, llegaban al piso. Estas coheteras fueron llevadas a Rionegro e instaladas en un prototipo. El enganche en los puntos duros era perfecto, el asunto ahora era que funcionaran. Tras algunas modificaciones al sistema eléctrico y con la colocación de una mira especial para el piloto, los suboficiales crearon el primer UH-60

artillado de la Fuerza Aérea Colombiana. Las pruebas dieron buenos resultados, sin embargo se determinó que emplear solo cohetes en una operación, resultaría demasiado costoso. Era necesario instalarle también ametralladoras.

Puestos en la labor, Barrera sugirió cambiar las dos cohetas interiores por los contenedores de ametralladoras .50 que eran dotación de los aviones AT-27 Tucano. Cada uno de esos pod lleva 250 cartuchos calibre .50 (12,7 mm.), sin embargo los mismos habían presentado muchos problemas eléctricos que causaban inesperadas trabas. El equipo de técnicos, pioneros en el concepto del UH-60 artillado para la FAC, realizaron modificaciones al sistema eléctrico de los pod, simplificándolo, lo cual se realizó con total éxito. Ahora el helicóptero quedó equipado con dos cohetas de 19 cohetes cada una, y dos pod de ametralladoras .50 con 250 cartuchos cada una. Todo bajo control del piloto, quien apuntaba con una mira holográfica. Como si fuese poco, la aeronave se reforzó con dos ametralladoras GAU-2B (7,62 mm.) en las puertas laterales, operadas por suboficiales artilleros. De esta forma no solo aumentaba la potencia de fuego, sino también la capacidad de disparar en todas direcciones.

El UH-60 artillado estaba listo. Su primer piloto fue un oficial de nombre Néstor Guerrero Durán, quien probó la aeronave en los polígonos de Rionegro y Palanquero, con excelentes resultados. Había nacido así el “Arpía I”, nombre muy apropiado, pues la Arpía (*Harpia harpyja*)¹ es el águila más poderosa mundo, y solo habita en Latinoamérica.

De esta forma, en 1995 -siete años después de la llegada de los UH-60 a Colombia- los primeros helicópteros Arpía entraron en operaciones. Se trataba de apoyar a las Brigadas Móviles en las misiones de asalto aéreo. Valga anotar que la creación de las Brigadas Móviles obedeció a una nueva estrategia de las Fuerzas Militares para recuperar la iniciativa estratégica.² En sus inicios a la Móvil 1 (creada en abril de 1990) se le dio la misión de perseguir a los líderes de la organización terrorista FARC, mientras que a la Móvil 2 (creada en marzo de 1991) se le pidió lo mismo contra los líderes del ELN,³ que son los dos grupos narcoterroristas más activos en el país. Las misiones de búsqueda y destrucción en tradicionales “santuarios” de los grupos narcoterroristas, yendo tras sus líderes, era obviamente algo muy peligroso, considerando que los guerrilleros más leales y expertos hacen parte de los anillos de seguridad. Por ello resultó muy oportuno contar con el apoyo aéreo de los helicópteros Arpía.

La combinación Halcón-Arpía en las operaciones de asalto aéreo, así como el apoyo aéreo cercano prestado por los Arpía a las fuerzas de superficie que se encontraban combatiendo, resultó tan exitosa, que los comandantes de las unidades terrestres los solicitaban constantemente. Los pilotos querían aún más capacidades, en particular más munición, pues como ya se mencionó cada pod llevaba tan solo 250 cartuchos. De esta forma se decidió dar un paso más en el desarrollo de esta moderna herramienta de guerra.

En el año 1998 se presentó el Arpía II, dotado con un nuevo sistema de armas: los pod de ametralladora limitados a 250 cartuchos cada uno, fueron reemplazados en los puntos duros internos de los semiplanos, por ametralladoras multitubo GAU 19 de calibre .50 alimentadas desde unas cajas de munición en el interior del helicóptero, por medio de una cinta especial. Adicionalmente, las ametralladoras GAU-2B de 7,62 mm. de las puertas, también fueron reemplazadas por ametralladoras GAU-19 de calibre .50, estas aeronaves fueron dotadas de un radar meteorológico en un pequeño domo que sobresale en la nariz. Esto le permitía afrontar diferentes retos de orden climático y aumentar su operatividad.

Hay que destacar que la Fuerza Aérea Colombiana incorporó la capacidad NVG (Night Vision Goggles) desde 1992, y que de hecho fueron las unidades de ala rotativa las primeras en usarlos en operaciones.⁴ Los primeros NVG adquiridos fueron los ANVIS 5, los cuales llegaron al CACOM 4, unidad donde se encuentra la Escuela de Helicópteros, por ello los pilotos de helicópteros fueron los primeros formados para usar esta capacidad. En el CACOM 4 se creó en 1992 el primer laboratorio de NVG de la Fuerza Aérea Colombiana, para luego, unos años más tarde activar el segundo en CACOM 5, la otra unidad que opera helicópteros, y que es la sede de los

Black Hawk de la FAC. En el año 2002, cuando ya la capacidad NVG en la FAC estaba generalizada, se reciben los más modernos ANVIS 9. En el 2002 se crean tres nuevos laboratorios de NVG en la Escuela Militar de Aviación, EMAVI (Cali, Valle), en CACOM 2 (Apiay, Meta), y en CACOM 3 (Malambo, Atlántico). Es decir, que desde sus primeras versiones las tripulaciones de “Arpía” han contado con capacidad NVG.

El número de “Arpías” en la Fuerza Aérea Colombiana llegó a 12 unidades, mismas que se despliegan por toda la geografía nacional apoyando a las diferentes unidades de superficie. Su base administrativa y logística sigue siendo la Base Aérea “BG. Arturo Lema Posada” en Rionegro -Antioquia, pues los Arpía son orgánicos del Escuadrón de Combate 511 del Comando Aéreo de Combate N° 5.

Los resultados obtenidos en las operaciones son excelentes, sin embargo el mando decide que aún hay posibilidades que explorar, por ello al mismo tiempo que entra en servicio el Arpía II se nombra una comisión para que determine cómo se puede mejorar el equipo, teniendo en cuenta sobre todo las recomendaciones de las tripulaciones y las necesidades propias del entorno operacional colombiano. La transformación ahora requerida ya no era cuestión de ingenio y tenacidad sino que involucraba alta tecnología. Como director del proyecto se nombra a un oficial de nombre Javier Delgado Garzón.

Después de cuatro años de investigación y desarrollo, y en un trabajo conjunto de la Fuerza Aérea Colombiana con las empresas estadounidense Sikorsky y la israelí Elbit, en mayo del 2002 se presentó el Arpía III.⁵ La nueva aeronave incorpora un sistema integrado de entrega de armas, que facilita el control del tipo y cantidad de armamento a utilizar, así como aumenta la precisión, lo que mejora el desempeño en las operaciones, evitando el desgaste del armamento y la munición a la vez que minimiza los daños colaterales.

En el Arpía III, piloto y copiloto disponen de un casco MiDash, que incorpora HUD (Head Up Display). Estos cascos son personalizados para cada tripulante pues tienen en cuenta las medidas de la circunferencia craneal y la distancia interpupilar. El HUD permite conocer información básica de los sistemas de vuelo sin quitar la vista de los blancos, pues dicha información es proyectada a unos lentes incorporados en el casco. Entre los datos proyectados por el HUD podemos mencionar: velocidad, altura, horizonte artificial, rumbo de la aeronave, rumbo y distancia del blanco, cantidad y tipo de armamento disponible, y sistema de puntería (de precisión y modo rápido).

Adicionalmente se le dotó de un sistema EOP (Electro Optics Payload) estabilizado, un “ojo electrónico” que incluye infrarrojo de barrido frontal (FLIR - Forward Looking InfraRed), telémetro láser (Laser Range Finder), y cámara CCD de gran capacidad. Este dispositivo EOP tiene la posibilidad de “enganchar” blancos tanto fijos como móviles (en tierra y aire), realizando un seguimiento automático, y al mismo tiempo tomando lecturas de coordenadas y altura del blanco, las cuales se pueden aprovechar por parte de aviones dotados con sistema de entrega automática de armas por coordenadas, como es el caso de los aviones Kfir de los que dispone la Fuerza Aérea Colombiana.

Para la protección de estas aeronaves tan útiles y valiosas, se les dotó con un sistema de contramedidas de misiles, del tipo Airmor de la empresa israelí IMI. Para el 2002 cada sistema Airmor tenía un costo 150.000 dólares.⁶ Si bien aún no ha sido necesario el uso de estos sistemas, hay evidencia de que las FARC efectivamente poseen algunos misiles antiaéreos⁷ del tipo SAM-7 que constituyen un serio peligro para las aeronaves de la Fuerzas Armadas Colombianas, y para la aviación en general. No hay que olvidar que se trata de un grupo terrorista.

Desde la presentación en el 2002 de las primeras unidades convertidas a Arpía III, progresivamente los 12 helicópteros fueron modernizados a ese mismo modelo, y prestaron invaluable servicios en la lucha contra el terrorismo. Después de una década, los altos mandos determinaron que la tecnología había avanzado al punto de superar las capacidades incorporadas por la versión III de los Arpía. Adicionalmente había que tener en cuenta dos factores relevantes: por

un lado se estaba presentando en Colombia la posibilidad de un final negociado al conflicto, y por el otro se estaban incrementando las amenazas externas, con un fortalecimiento tremendo de las Fuerzas Armadas de países vecinos. Todo esto motivó la creación de otra comisión que nuevamente evaluaría las posibilidades de actualización de la flota de Arpías de la Fuerza Aérea Colombiana.

De esta manera, el 26 de marzo del 2015 la Fuerza Aérea Colombiana recibe formalmente de manos del Ministro de Defensa y los Altos Mandos militares y policiales, el Arpía IV.⁸ Anunciándose que -como ha sido costumbre-, toda la flota será mejorada al nuevo estándar.⁹

El nuevo y mejorado modelo, no solo permite ampliar las posibilidades contra los grupos narcoterroristas, que ya fueron obligados a sentarse a negociar, sino que además están pensados para convertirse en un activo para la disuasión estratégica. La configuración de armas del nuevo modelo, no solo permite montar lo básico en los semiplanos: ametralladoras GAU-19 y las coherteras, sino que para misiones de guerra convencional, podrá incorporar combinaciones de pod con cañón de 20 mm. y lanzadores de misiles antitanque, específicamente del modelo israelí Spike (LR y ER) de la empresa Rafael Advanced Defense Systems.

La aviónica fue ampliamente mejorada, reemplazando instrumentos analógicos por 4 pantallas multifunción (MFD) a color. El casco tipo MiDash con mira y display integrados (HMD) fue reemplazado por el todavía mejor y más moderno ANVIS/HUD-24. El sistema electro-óptico (EOP) Toplite II fue reemplazado por los Toplite III de mejores capacidades. Incluso el sistema de alerta de misiles Airmor de IMI se cambió por el mejorado "All in Small" de Elbit. Todo integrado por modernos sistemas de control de vuelo y entrega de armas, y un sistema de data link que permitirá a los helicópteros Arpía colombianos actuar como un enjambre coordinado frente a múltiples blancos.

Las dos primeras unidades convertidas a Arpía IV son los helicópteros FAC-4124 y FAC-4125. Con ellos se han realizado las pruebas de integración y operacionales. Además, las empresas involucradas han realizado una transferencia de conocimientos a un grupo de oficiales y suboficiales colombianos que serán los encargados de adelantar la modernización de los otros 10 Arpía III al modelo IV. Esto se suma al enorme know how que ya posee el Comando Aéreo de Combate N° 5 de Rionegro, Antioquia, donde son capaces de realizar el mantenimiento mayor a los UH-60 en cada uno de sus distintos componentes, incluso se posee la capacidad de realizar la conversión Alfa to Lima a estas aeronaves.

Sin duda alguna los Arpía seguirán siendo por muchos años una parte fundamental del poderío militar colombiano. Durante décadas fueron una de las armas más temidas por los narcoterroristas, y con seguridad hoy en día están siendo tenidos en cuenta en la planeación estratégica de los potenciales adversarios convencionales. Estamos hablando de una fuerza de doce helicópteros capaces de volar de día o de noche bajo condiciones meteorológicas adversas, que puede encontrar sus blancos con precisión y de manera coordinada a través de datalink, para luego atacarlos con un abanico de armas que incluye ametralladoras .50, cohetes, cañones de 20 mm. y misiles antitanque de largo alcance. Capacidades nada despreciables que podrían ampliarse aún más en el futuro, no solo en relación a potencia y volumen de fuego, sino también en cuanto al número de aeronaves disponibles.

¿Qué sigue?

Colombia posee una de las flotas más grandes de UH-60 Black Hawk en el mundo (100 unidades). La mayoría en manos del Ejército Nacional (60 %), que los usa estupendamente para el asalto aéreo, así como para apoyar a la población civil en caso de emergencia, o catástrofe. Resulta que por un asunto de doctrina en algún momento se decidió que los helicópteros artillados debían pertenecer a la Fuerza Aérea, y es por eso que los UH-60 del Ejército Nacional no pasan de tener ametralladoras en las puertas -con excepción de un par de Mi-17 que fueron artillados

con cohetes y ametralladoras en semiplanos, en un experimento que no dio frutos. Por fortuna, en Colombia se ha desarrollado progresivamente y con gran éxito la doctrina para las operaciones conjuntas, coordinadas e interagenciales, lo que ha possibilitado que las distintas unidades engranen perfectamente para la ejecución de complejas operaciones contra los grupos narcoterroristas.

Podría darse el caso de que un grupo de “hombres jungla” de la Policía Nacional sea enviado a apoyar a una unidad fluvial de la Infantería de Marina, pero para llegar al sitio deben ser transportados por aire, y que el elemento aéreo que los va a llevar podría estar compuesto por helicópteros de transporte del Ejército, escoltados por un Arpía de la FAC. Mientras que la operación es coordinada a miles de kilómetros del lugar de los acontecimientos. De hecho cosas parecidas son comunes hoy en día en Colombia, y no deja de resultar asombroso.

A pesar de que en apariencia no hay problema para que las fuerzas de superficie cuenten con el apoyo oportuno de los helicópteros artillados de la Fuerza Aérea Colombiana, es una conocida aspiración de la División de Aviación Asalto Aéreo del Ejército Nacional, el llegar a contar con sus propias unidades artilladas, incluso se ha hablado del helicóptero de ataque AH-64 Apache. Esto sin duda ha debido generarse en la mente de los muchos oficiales del Ejército Colombiano que han recibido instrucción en Fort Rucker (Alabama, EUA), y están claramente influenciados por la doctrina del US Army.

Sería un avance muy importante para el Ejército Colombiano llegar a contar con un escuadrón de Apaches, esto no solo le permitiría a Colombia aumentar su capacidad de disuasión frente a posibles amenazas -provenientes fundamentalmente de los gobiernos inestables de corte izquierdista que hay en la región-, sino que además le permitiría mejorar notablemente sus capacidades para participar en operaciones multinacionales que persigan el sostenimiento de la paz y la estabilidad mundial. Es una decisión que deberá tomarse.

Mientras ese momento llega, hay una solución intermedia que permitiría fortalecer a la Aviación del Ejército Colombiano. Por ahí están los pioneros del proyecto Arpía, Javier Herrera y Hernando Barrera, disfrutando de su pensión como Técnicos Jefe de la Fuerza Aérea Colombiana en uso de buen retiro. Perfectamente podrían ayudar al Ejército a crear un “Arpía” II-E, después de todo el proyecto se encargó y se complicó fue a partir de la versión III, con toda la electrónica que se incorporó a los helicópteros de la FAC.

El Ejército de Colombia en este momento cuenta con siete helicópteros S-70i, habiéndose recibido los primeros en enero del 2013. Los S-70i son una de las versiones más modernas del Black Hawk. Este modelo ya cuenta con 4 pantallas MFD en su cabina; un sistema de autodiagnóstico que informa sobre necesidades de mantenimiento o logística, a través del Integrated Vehicle Health Management System (IVMS), que monitorea los motores del helicóptero, la transmisión y los rotores; tiene piloto automático y puede cumplir por sí solo con un curso preprogramado, realizando durante el trayecto los cambios de ruta y altura que sean requeridos de forma automática, a través de su sofisticado sistema de vuelo (Flight Management System - FMS). Posee un sistema digital que constantemente presenta a la tripulación un informe situacional de la nave y el terreno en los 360°, tiene controles de vuelo digitales duales, y características técnicas y operacionales mejores que la versión UH-60L que es la mayoritaria en Colombia.

Si se aprovechan todas esas particularidades tecnológicas, y estos siete helicópteros se arman al modo en que lo fueron los Arpía II de la Fuerza Aérea Colombiana, con ametralladoras GAU-19 de calibre .50 y cohetes, además de dotarlos un sistema de contramedidas de misiles, de los que ya posee el Ejército Nacional y que están instalados en algunos de sus UH-60L, tendríamos una nave excepcional, que se parecería a los Arpía II de la Fuerza Aérea Colombiana, pero serían aún mejor, estos helicópteros podrían denominarse S-70i Arpía II-E.

Si se tiene en cuenta la amplia experiencia de los pilotos del Ejército Nacional, que conocen el territorio colombiano como la palma de su mano, que han participado en múltiples operaciones de asalto aéreo bajo fuego enemigo, que han hecho extracciones C-SAR, que saben operar

con NVG, y que han realizado múltiples operaciones conjuntas, coordinadas e interagenciales, tendremos un poderoso activo para apoyar a las fuerzas de superficie que perfectamente complementarían a los AH-60L Arpía IV de la FAC.

De esta forma, además de una bandada de Arpía IV operando en modo antitanque, con misiles de largo alcance y data link, podremos contar también con siete helicópteros que haciendo uso de sus sistema de navegación avanzado, se pueden poner en piloto automático para ser lanzados en vuelo rasante de día o de noche contra sus blancos, y aparecer allí de repente con cuatro ametralladoras GAU-19 y 64 cohetes, desatar el infierno y luego regresar a su base de lanzamiento con el mismo sigilo con el que llegaron. O también podrían formar elementos de combate con los Arpía IV, complementándolos, las posibilidades son bastante interesantes y flexibles.

La doctrina debe ser dinámica, las Fuerzas Militares deben anticiparse a los cambios, no esperar a que estos ocurran para adaptarse. En este sentido, la negativa a que el Ejército Nacional posea helicópteros artillados es un serio obstáculo al desarrollo de todo su potencial. Lo propuesto es una posibilidad viable, que puede avanzar mucho más cuando se disponga de la voluntad política y el presupuesto: el Arpía V podría llegar a ser el resultado de la adaptación de los S-70i del Ejército con las armas y sistemas de los AH-60L Arpía IV de la Fuerza Aérea. ¿Por qué no? □

Notas

1. Águilas del Mundo (27 de febrero del 2015). Águila Arpía, el águila más poderosa del mundo. Recuperado el 4 de abril de 2015 de: <http://aguilasdelmundo.blogspot.com/2015/02/aguila-arpia-el-aguila-mas-poderosa-del.html>.

2. El Tiempo (28 de agosto de 1991). Brigada Móvil enfrentará a FARC en Meta. Recuperado el 4 de abril de 2015 de: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-16460>.

3. El Tiempo (27 de mayo de 1992). Brigada Móvil se lanza contra el ELN. Recuperado el 4 de abril de 2015 de: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-125160>.

4. Fuerza Aérea Colombiana (01 de septiembre de 2003). Visores nocturnos, un aliado en la oscuridad. Recuperado el 4 de abril de 2015 de: <https://www.fac.mil.co/visores-nocturnos-un-aliado-en-la-oscuridad>.

5. Fuerza Aérea Colombiana (27 de noviembre de 2003). El Arpía III, insignia de la Fuerza Aérea Colombiana. Recuperado el 4 de abril de 2015 de: <https://www.fac.mil.co/el-arp%C3%ADa-iii-insignia-de-la-fuerza-a%C3%A9rea-colombiana>.

6. Globes (20 de agosto del 2002). IMI to supply Turkey with helicopter missile protection suite. Recuperado el 4 de abril de 2015 de: <http://www.globes.co.il/en/article-612245>.

7. Semana (4 de abril de 2013). Las FARC, los misiles antiaéreos y el acuerdo de paz. Recuperado el 4 de abril de 2015 de: <http://www.semana.com/opinion/articulo/las-farc-misiles-antiaereos-acuerdo-paz/338711-3>.

8. El Colombiano (26 de marzo del 2015). Mindefensa entregó a la FAC el "Arpía IV" en Rionegro. Recuperado el 03 de abril del 2015 de: <http://www.elcolombiano.com/mindefensa-entrego-a-la-fac-el-arpia-iv-en-rionegro-DJ1380063>.

9. Caracol (27 de febrero de 2015). FAC presentó el nuevo helicóptero Arpía IV en Rionegro, Antioquia. Recuperado el 03 de abril de 2015 de: <http://www.caracol.com.co/noticias/regionales/fac-presento-el-nuevo-helicoptero-arpia-iv-en-rionegro-antioquia/20150227/nota/2651285.aspx>.



Douglas Hernández es fundador y director de www.fuerzasmilitares.org website especializado en seguridad y defensa. En Colombia se graduó como Sociólogo en la Universidad de Antioquia (UdeA), donde además obtuvo un diplomado en Relaciones Internacionales y otro en Investigación Cuantitativa; posee también un diplomado en Pedagogía otorgado por la UNAULA y actualmente cursa la Maestría en Educación en la UdeA. La Asociación Internacional de Lanceros le condecoró con la "Cruz de Honor Interlanza" por su labor a favor de las Fuerzas Militares de Colombia. Además de su trabajo como docente, se desempeña también como asesor y consultor en temas de seguridad y defensa, su e-mail de contacto es: director@fuerzasmilitares.org

El Auge de IPv6

Beneficios y costos de transformar el ciberespacio militar

DR. PANAYOTIS A. YANNAKOGEORGOS, PHD

Mantener conciencia del avance de la tecnología y cosechar las oportunidades que ésta crea está en nuestra sangre como aerotécnicos innovadores. . . . Buscar la próxima tecnología “innovadora” es fundamental para mantener la ventaja asimétrica que nuestra Fuerza Aérea siempre ha proporcionado a la nación.

—Secretaria de la Fuerza Aérea, Deborah Lee James



Al prepararse la Fuerza Aérea de los Estados Unidos para una era de agilidad estratégica, nos entusiasman las tecnologías emergentes que ocupan los titulares, como el avión hipersónico, la nanotecnología y los sistemas autónomos y a control remoto que con el tiempo se convertirán en los facilitadores de misión fundamental.¹ Muy a menudo se pasan por alto los invisibles protocolos de conexión en red: protocolo de control de la transmisión (TCP) /protocolo Internet (IP) que revolucionaron a los militares y al mundo cambiando la forma en que los humanos intercambian y utilizan la información. Este protocolo de conexión en red mejora y habilita las cinco misiones fundamentales de la Fuerza Aérea: superioridad aérea y espacial, inteligencia, vigilancia y reconocimiento (ISR), movilidad global rápida, ataque global; y comando y control.

La Secretaria de la Fuerza Aérea, Deborah Lee James, señala en el reciente documento de estrategia *America's Air Force: A Call to the Future* (Fuerza Aérea de los Estados Unidos: Una llamada al futuro) que “esta estrategia reta a nuestra Fuerza Aérea a que siga adelante con una ruta de

agilidad estratégica —rompiendo paradigmas y aprovechando la tecnología tal como lo hicimos en nuestros comienzos”.² Actualmente, el Departamento de Defensa (DOD), la Fuerza Aérea, y la nación están enfocados en las tecnologías que son importantes para el desarrollo futuro. Sin embargo, sin que lo sepa mucha gente, la estructura de Internet está cambiando por primera vez en su historia con el agotamiento del protocolo IP versión 4 (IPv4) y la adopción de IPv6. El DOD —así como la Fuerza Aérea en particular— tiene una tremenda oportunidad y responsabilidad para guiar a la nación en la transición a IPv6 para mejorar y habilitar las funciones y misiones fundamentales, asegurando la educación y capacitación de nuestros ciberoperadores para que mantengan el ritmo del cambio tecnológico.

Un informe reciente del inspector general del DOD encontró varios errores del oficial jefe de información (CIO) del departamento, Cybercomando Estadounidense, y la Agencia de Sistemas de Información de Defensa en cuando a dar prioridad a IPv6. La falta de coordinación y la negligencia del CIO para mantener un plan de acción, junto con hitos para la transición a IPv6, han costado al DOD tiempo y aumentará los costos.³ En el transcurso de un estudio de desarrollo de ciberfuerza de trabajo de 18 meses de duración, el Instituto de Investigación de la Fuerza Aérea descubrió varias tendencias y percepciones preocupantes que contribuyeron a un entorno en el que IPv6 no tenía la alta prioridad de seguridad nacional que debería tener. Este artículo describe por qué debería tener una prioridad más alta y por qué los operadores y líderes principales por igual deberían preocuparse por el ritmo lento de la migración a IPv6 dentro del DOD.

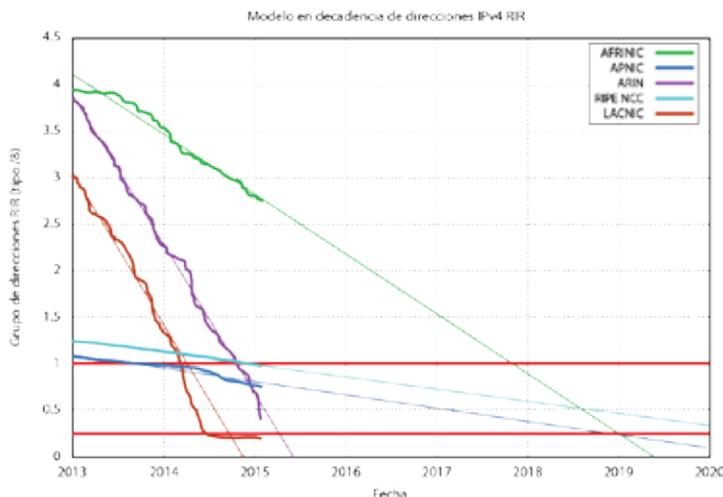


Figura 1. Proyección de consumo de los grupos de direcciones de registro Internet regional. (Del “Informe de direcciones IPv4”, consultado el 29 de enero de 2015, <http://www.potaroo.net/tools/ipv4/>. Este informe fue generado el 29 de enero de 2015, a las 08:07 UTC. Reimpresión con permiso.)

AFRNIC - Centro de Información de Redes de África
 APNIC - Centro de Información de Redes de Asia-Pacífico
 ARIN - Registro Estadounidense de Números Internet
 RIPE NCC - Centro de Coordinación de Redes del Réseau IP Européens
 LACNIC - Centro de Información de Redes de América Latina y el Caribe

El departamento investigó y desarrolló la Red de la Agencia de Proyectos de Investigación Avanzada (ARPANET), que eventualmente se convirtió en la Internet, cuando realizó la transición de ARPANET del protocolo de control de redes (NCP) al protocolo TCP/IP en 1981. El

DOD lideró al mundo en el desarrollo e implementación de protocolos y normas fundamentales de entrega de aplicaciones y servicios a los usuarios. Hoy, el núcleo de Internet, la manifestación más potente del ciberespacio, está a punto de cambiar por primera vez en la historia, y no estamos a la vanguardia. El protocolo de comunicaciones TCP/IP, un recurso Internet escaso y crítico, está realizando la transición de IPv4 a IPv6. Este último introducirá funciones en el entorno de conexiones en red, como la calidad del servicio y la multidifusión que mejorarán el intercambio y uso de la información. La voz sobre IP y la televisión sobre IP son solo dos de las aplicaciones que recibirán los beneficios de IPv6 y que revolucionarán cómo se comunica el mundo, tal como lo hicieron los satélites.⁴ La necesidad de la transición de IPv4 a IPv6 no es hipotética ya que el suministro global de direcciones IP en IPv4 se está agotando rápidamente (figura 1).⁵

En el ámbito internacional, los pedidos para realizar la transición a IPv6 datan de 1996 y se intensificaron con la “Declaración de Montevideo” de 2013 de la Corporación de Internet para la Asignación de Nombres y Números (ICANN) que solicitaba que la “transición a IPv6 sea una alta prioridad a nivel global. En particular, los proveedores de contenido Internet deben proporcionar contenido utilizando los servicios IPv4 y IPv6, a fin mantener la accesibilidad de Internet global”.⁶ La transición del DOD y la Fuerza Aérea requerirá algo más que el simple accionar de un interruptor. Exigirá recursos importantes y el compromiso para la educación y capacitación de nuestra ciberfuerza de trabajo a fin de preservar las misiones en este dominio cambiante del que depende fuertemente el DOD.

¿Qué es una dirección IP y por qué la necesitamos?

Las máquinas se identifican entre sí en Internet y en la mayoría de las redes por medio de direcciones IP y de control de acceso a medios (MAC). Aunque invisibles, las direcciones IP son limitadas en número, lo que las convierte en un recurso Internet escaso y crítico. Todo equipo y software conectado en red debe tener un IP y dirección válidos para que funcionen en una red, sea en Internet abierta o en una red de control de sensores cerrada. En particular, identifican las máquinas, los paquetes de datos de guía y la información a través de redes de computadoras — incluyendo Internet. El uso de paquetes de datos, las unidades básicas del tráfico de red, es el método normal de dividir la información en unidades más pequeñas al enviarla por una red. Un componente vital de las redes, el encabezado IP, contiene información pertinente a las direcciones de origen y destino. Las máquinas necesitan estas cadenas de números para conectarse con otras computadoras en Internet o en otras redes.⁷ La máquina receptora vuelve a crear los paquetes de datos en base a la información que contiene el encabezado de cada paquete de datos, que le indica a la computadora receptora cómo recrear la información a partir de los paquetes de datos. Sin protocolos de comunicación normalizados, como TCP/IP, no se podría garantizar que la máquina receptora pueda leer los paquetes de datos.⁸

Al cruzar la brecha digital más gente, organizaciones y máquinas, se van agotando las direcciones IP en la medida que los proveedores de servicios las asignan. Los procesos para asignar direcciones IP escasas y permitir que Internet sirva como una plataforma global son complejos. ICANN asigna el espacio de direcciones IPv4 a varios registros mediante la Autoridad de Asignación de Números de Internet (IANA) de acuerdo con la Administración Nacional de Telecomunicaciones e Información del Departamento de Comercio de los Estados Unidos, que actualmente controla la función procedimental de administrar cambios en el archivo de zona raíz del Sistema de Nombres de Dominio (DNS).⁹ La IANA asigna el espacio de direcciones en bloques de prefijo tipo /8 (16,777,216 direcciones IP) para IPv4 a los registros regionales solicitantes según sea necesario.¹⁰ El registro Internet regional (RIR) revende luego bloques tipo/16 más pequeños (64,000 direcciones IP) a los proveedores de servicio Internet (ISP) y a otras organizaciones. A continuación, los ISP revenden bloques más pequeños de espacio de direcciones IP a

los usuarios finales para que accedan a Internet (figura 2). La asignación de direcciones IPv6 es similar; sin embargo, está estructurada de manera que todas las redes IPv6 tengan espacio para 18.446.744.073.709.551.616 direcciones IPv6. En términos sencillos, cada red tendrá más espacio que el grupo completo de IPv4.¹¹

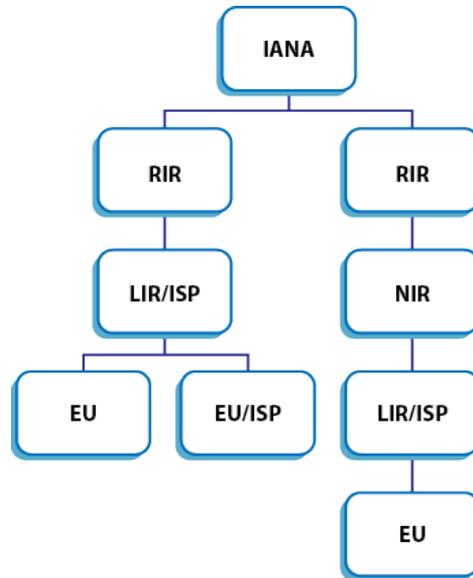


Figura 2. Jerarquía de asignación de direcciones

IANA: autoridad de asignación de números Internet

RIR: registro Internet regional

RIR: registro Internet local

ISP: proveedor de servicio Internet

NIR: registro Internet nacional

EU: usuario final

A diferencia de la concepción popular de una Internet sin límites, el espacio de direcciones subyacente es finito. De hecho, ya se ha agotado el espacio de direcciones de IPv4 para asignación por IANA y los registros de Internet regionales de Europa, Asia y América Latina. Anticipando esta eventualidad, los ingenieros desarrollaron IPv6 en la década de 1990. Entre otras mejoras, aumentó el número total de potenciales direcciones IP de 4.294.967.296 en IPv4 a 2128 en IPv6.¹² Aunque el protocolo IPv6 se ha podido implementar desde 1996, actualmente el mundo enfrenta una escasez de espacios de direcciones IPv4, en los que Internet se apoya actualmente. Este déficit solo podrá empeorar a medida que se intensifique el establecimiento de una “Internet de objetos”. Al comunicarse las máquinas con otras máquinas, cada una de ellas necesitará su propia dirección IP. ICANN señaló en 2011 que la “futura expansión de Internet ahora depende de la implementación global exitosa de la siguiente generación del protocolo Internet, llamado IPv6”.¹³ Aunque los CIO dentro del DOD y el gobierno estadounidense admiten que el mundo está haciendo la transición de IPv4 a IPv6 como el protocolo de comunicaciones dominante para Internet global, no es evidente que la transición rápida sea una prioridad.

La ruta de la migración de la Fuerza Aérea

Dentro del servicio, el Centro de Integración de Redes de la Fuerza Aérea (AFNIC) viene trabajando desde 2002 en la transición de la Fuerza Aérea del formato de direcciones actual IPv4 al IPv6. La última fecha límite para la transición fue el mandato no obligante de 2014.¹⁴ Sin embargo, la migración de la Fuerza Aérea tardará mucho más, teniendo en cuenta que el servicio no ha comenzado la migración de las capacidades básicas del servicio de redes, salvo en bases seleccionadas. Incluso los que han comenzado han dado marcha atrás en sus esfuerzos.¹⁵ Aparte de unos cuantos laboratorios y la Red de Investigación e Ingeniería de Defensa, apenas media docena de máquinas en la Red del Director de Protocolo Internet No Seguro (NIPR) de la Fuerza Aérea usan IPv6 legítimamente.¹⁶ Aún así, se ha indicado que el plan involucra el uso de IPv4 y IPv6 en paralelo por los próximos 10 a 15 años. Este enfoque complica más el éxito operativo ya que esta estructura doble impone una carga de energía adicional en los procesadores para ejecutar ambos protocolos, negando potencialmente algunos de los beneficios de la transición completa. Además, introduce debilidades en el sistema.

¿Cuáles son los beneficios militares de la transición?

En su preámbulo en *America's Air Force: A Call to the Future* (Fuerza Aérea de los Estados Unidos: Una llamada al futuro), el General Mark A. Welsh III, Jefe de Estado Mayor de la Fuerza Aérea, enfatiza que “la capacidad de la Fuerza Aérea para adaptarse y responder más rápido que nuestros adversarios potenciales es el desafío más grande que enfrentamos en los próximos 30 años”.¹⁷ Desde luego, se puede escribir un artículo completo sobre el hecho de que China lidera al mundo en la implementación operativa de redes puramente IPv6 mediante su programa Internet de Próxima Generación de China.¹⁸ Los efectos para la seguridad nacional estadounidense podrían ser considerables.¹⁹ La capacidad de los actores extranjeros para dominar el campo de gobierno de Internet presenta un tremendo problema para nuestro actual entorno de seguridad. Sin embargo, la discusión de tales amenazas está fuera del alcance de este artículo. Esta sección se ocupa menos de la amenaza que de la utilidad de implementar redes nativas de IPv6 y la potencial vulnerabilidad de no hacerlo sin una estrategia para educar a nuestra ciberfuerza de trabajo en este nuevo entorno operativo.

Tanto para el DOD como para la Fuerza Aérea, IPv6 es una tecnología crucial que habilita teorías de guerra centradas en redes en apoyo de las cinco misiones fundamentales del servicio. Además del número básico de direcciones IP disponibles, IPv6 permite capacidades de conexión en red más avanzadas que IPv4. Las máquinas/sensores, dispositivos, aplicaciones, y servicios conectados en red se beneficiarán de la mejor funcionalidad de IPv6. Ciertamente, el resultado del estudio *Cyber Vision 2025* (Visión del ciberespacio 2025) del científico jefe de la Fuerza Aérea sugiere varias tecnologías que se podrían beneficiar enormemente del mayor espacio de direcciones que ofrece IPv6. La adopción del uso generalizado del protocolo sería especialmente ventajoso en las áreas de garantía y empoderamiento de la misión, así como en la mejora de la agilidad y resistencia de los sistemas que dependen de las capacidades del ciberespacio. Se podría aprovechar las ventajas de IPv6 para reducir el riesgo cibernético de las misiones de la Fuerza Aérea habilitando el salto de IP; arquitecturas mutantes; comunicaciones ágiles y tácticas; redes sensibles heterogéneas y operativas; y otras áreas transversales de la misión. *Cyber Vision 2025* reconoce estas ventajas de IPv6.²⁰ Sin embargo, las estrategias del CIO actual exigen que la transición a IPv6 total ocurra utilizando IPv4/IPv6 en paralelo y por fases.²¹ El apilado doble o la ejecución de IPv4/IPv6 en paralelo es una mala idea. Primero, introduce vulnerabilidades de seguridad bien documentadas.²² ¿Esperamos que nuestros adversarios potenciales no entiendan este hecho y no aprovechen las ventajas de IPv6, desafiando así nuestros esfuerzos en el ciberdo-

minio? Segundo, aumenta los costos de personal, ya que la fuerza de trabajo debe entender ambos sistemas.

El espacio de direcciones IP es importante para lograr los elementos de todas las misiones fundamentales de la Fuerza Aérea. Constantemente se hacen asignaciones, y los programas grandes exigen asignaciones grandes. Un ejemplo que ilustra este punto dentro del conjunto de misiones de movilidad global involucra al nuevo avión cisterna KC-46 actualmente en una línea de ensamblaje que debe producir 179 aviones en los próximos 20 años. Todos ellos necesitan espacio de direcciones IP. Toda misión de la Fuerza Aérea debe tener grandes espacios de direcciones IP por plataforma para apoyar una plataforma de comunicaciones robusta y redundante que requiere múltiples conmutadores de red para garantizar un comando y control resistente y los objetivos de la misión.

Otro ejemplo que resalta las ventajas se refiere a la capacidad de ISR integrada flexible y global que se exige en el documento de estrategia de la Fuerza Aérea: “Los requisitos ampliados y la amenaza creciente a los costosos activos aéreos también demandarán cambiar de una arquitectura centrada en plataformas ISR dedicadas a una plataforma basada en una red de sensores diversa organizada en los dominios aéreo, espacial y ciberespacial, imponiendo una prima en la capacidad de extraer datos de cualquiera y todos los sistemas estadounidenses”.²³ El espacio de direcciones ampliado haría posible un número muy grande de sensores conectados en red en un vasto espacio de direcciones IP que ofrecería a los sensores sus propias direcciones IP estáticas. Además, los dispositivos de comunicaciones con direcciones IP estáticas propias que utilizan únicamente IPv6 consumirían menos energía, permitiendo de así una mayor duración de la batería en los dispositivos móviles en los que se apoya el comando y control de muchas operaciones militares.²⁴

¿Por qué no hemos hecho la conversión hasta ahora?

Los mitos persistentes continúan poniendo obstáculos a las discusiones sobre la transición a IPv6.²⁵ Éstos caen principalmente en cuatro categorías: (1) arquitectura inmadura, (2) vulnerabilidades de seguridad, (3) el mito de que el DOD tiene suficientes asignaciones de direcciones IPv4, y (4) la carga fiscal de la conversión durante una época de austeridad.

Arquitectura inmadura

Algunos sostienen que el área de v6 no ha madurado lo suficiente como para forzar un cambio que incluya tecnología, arquitectura y destrezas de personal de operaciones. Una visión dentro de la Fuerza Aérea sostiene que no hay razones convincentes para IPv6 en este momento, y que la comunidad de ciberoperaciones tiene trabajo de sobra por el momento. Sin embargo, este argumento se estrella en dos puntos. Primero, el CIO y la Oficina de Responsabilidad del Gobierno de los Estados Unidos, tal como se señaló anteriormente, alientan el apilado doble. Segundo, la estrategia de la Fuerza Aérea declara que “una de las responsabilidades más importantes de un servicio militar es preparar a la fuerza para los desafíos de mañana, no solo para las realidades de hoy”.²⁶ Es también claro que aunque la mayor parte de los equipos de tecnología de información (TI) tiene capacidad de IPv6, la Fuerza Aérea no tiene planes importantes para hacer uso de esta capacidad en el futuro inmediato (dos a cinco años).²⁷ En el presente, el mayor desafío operacional es asegurar que se desactiven las nuevas capacidades de tunelización de v4 a v6, y viceversa, para que nuestros adversarios no las puedan aprovechar.²⁸

un pequeño porcentaje de la red de la Fuerza Aérea utiliza direcciones IP de esas 12 asignaciones. Gran parte de esa red es anterior a la asignación de esas redes tipo /8, y sesga las proyecciones del DOD si suponemos que esas 12 redes tipo /8 es todo lo que dispone para trabajar. Por lo tanto, un análisis preciso considerará las direcciones IPv4 reales que está utilizando la Fuerza Aérea, gran parte de las cuales fueron adquiridas directamente antes de que el DOD recibiera sus grandes asignaciones.³³ Los cálculos en la base de datos “WHOIS” del Centro de Integración de Redes del DOD, a disposición del público, revelan que el departamento tiene algo más de 317 redes tipo /16 en su lista actual de redes de reserva que han sido recuperadas para asignación futura.³⁴ También existe una mezcla de asignaciones más pequeñas. De las 317 redes tipo/16, actualmente se mantiene en reserva una red tipo /8 (29.0.0.0/8) no utilizada. Si el objeto de hacer esto es para apoyar a la totalidad del DOD, entonces no es un espacio de direcciones adecuado para las futuras aplicaciones.

Dentro de la Fuerza Aérea, los promedios anuales de la tasa de agotamiento de IPv4 no muestran claramente una tendencia de aumento o disminución de las tasas de consumo (figura 3). Los números anómalos en 2010 fueron causados por una limpieza de redes que reparó problemas de larga data y deben considerarse como algo atípico. Usando estos números en una ruta de agotamiento lineal, encontramos que la fecha de agotamiento proyectada de la totalidad del espacio de direcciones IP que posee la Fuerza Aérea es el 31 de diciembre de 2029, aunque es más probable que ocurra antes de esa fecha debido a la demanda creciente de espacio de direcciones IP al ponerse en servicio nuevos sistemas que demandan más de este recurso limitado. Por lo tanto, la idea que el DOD y la Fuerza Aérea no tienen que preocuparse por el agotamiento de IPv4 es un mito. El planeamiento para la conversión inevitable debe empezar lo antes posible ya que es probable que los aliados se queden sin espacio de direcciones IPv4 mucho antes de 2029.

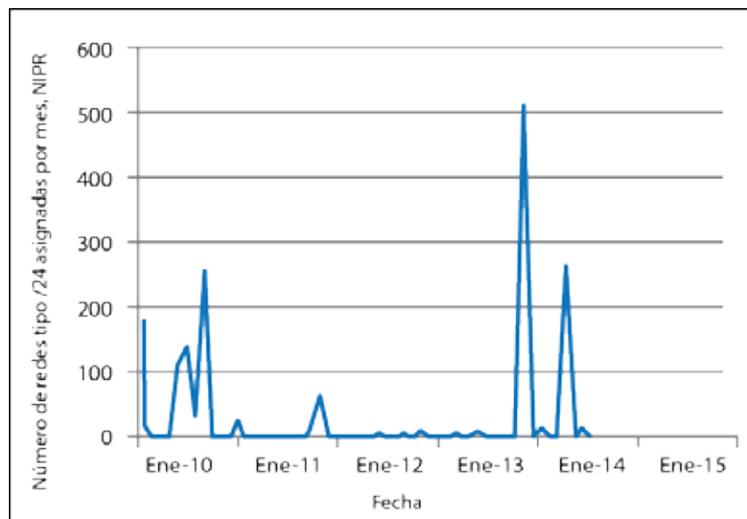


Figura 3. Número de redes tipo /24 asignadas por mes, Director de Protocolo Internet No Seguro

El documento *Call to the Future* (Una llamada al futuro) de la Fuerza Aérea (Tercer Trimestre 2015), es claro en su creencia de que las guerras de la coalición serán cruciales para el éxito del

servicio durante los próximos 30 años: “De hecho, los escenarios más probables y más exigentes consideran que la Fuerza Aérea trabajará junto con, o liderando, aerotécnicos de la coalición”.³⁵ Indudablemente, esta posibilidad ya es un reto.³⁶ Cuando las naciones socias y aliadas cambien sus redes nacionales y militares a IPv6, si lo hacen, la interoperabilidad entre nuestras redes y las redes aliadas/coalición no será posible sin técnicas de transición o conversión entre los dos protocolos. Esa situación aumentará la vulnerabilidad de las misiones operativas. Para aliviar esta debilidad, el NIST recomienda en sus *Pautas para la Implementación Segura de IPv6* bloquear todo el tráfico IPv6 en las redes puramente IPv4.³⁷

La penetración de IPv6 está aumentando a nivel mundial, incluyendo Estados Unidos.³⁸ Sin embargo, el DOD no está manteniendo el ritmo debido a la percepción de que teniendo muchas direcciones IPv4 asignadas al dominio .MIL no se necesita la transición. Para mantener la interoperabilidad, el DOD deberá estar en IPv6 y ser capaz de trabajar con sistemas puramente IPv6 en el futuro. Es necesario disponer de tiempo para desplegar y capacitar operadores a fin de que empleen y defiendan con éxito un sistema nuevo. Por lo tanto, es necesario comenzar lo antes posible.

La carga fiscal de la conversión durante una época de austeridad

Finalmente, los que oponen a la conversión rápida a IPv6 también plantean el problema de la carga financiera asociada con la transición. Desde luego, se necesitarán fondos adicionales para cubrir el costo de nueva infraestructura y servicios de red. Por consiguiente, según los críticos, en un medio de presupuesto limitado con prioridades que compiten, el momento no es adecuado para realizar la transición. Este argumento es parcialmente cierto. Debido a que el DOD fue pionero de Internet, Estados Unidos posee una infraestructura antigua muy grande basada en IPv4. Por lo tanto, el costo de la transición será más alto que en las organizaciones que no dispongan de una infraestructura antigua. Las naciones y organizaciones con poca infraestructura podrán comenzar directamente con una infraestructura compatible con IPv6, utilizando métodos como apilado doble durante el período de transición y luego desactivando IPv4. Sin embargo, el AFNIC ha sido partidario de IPv6 desde 2002. El uso de las herramientas disponibles y el énfasis en las estrategias centradas en la compra de equipos compatibles con IPv6 fueron actualizados durante el ciclo de actualización técnica normal de 2003, cuando el DOD exigió que todo el equipo y software “desarrollado, procurado o adquirido sea compatible con IPv6 (además de mantener la interoperabilidad con los sistemas/capacidades de IPv4)”.³⁹ La Ley de Autorización de Defensa Nacional también incluye un elemento de inspección de IPv6 que el CIO de la Fuerza Aérea puede utilizar como medida de efectividad de las boletas de calificaciones de cada programa: “El PM [gestor de programa] debe iniciar los esfuerzos para la transición de los sistemas y aplicaciones de IPv4 para soportar IPv6 y determinar el impacto en IPv6. El PM deberá realizar un análisis que determine los impactos en el costo y la programación necesarios para modificar el sistema. El PM deberá incluir requisitos de IPv6 en el presupuesto de adquisición de programas y actualización de tecnologías y en las solicitudes del memorándum de objetivos del programa”.⁴⁰ Una mala puntuación en esta boleta de calificaciones podría retrasar los fondos de un programa.⁴¹ Los reglamentos de adquisición federal también ordenan que se procure equipos IPv6 en cualquier compra posterior a diciembre de 2009, fecha en que apareció el requisito de IPv6.⁴² Las figuras 4-6 muestran el estado de habilitación de IPv6 en la Fuerza Aérea y el DOD.

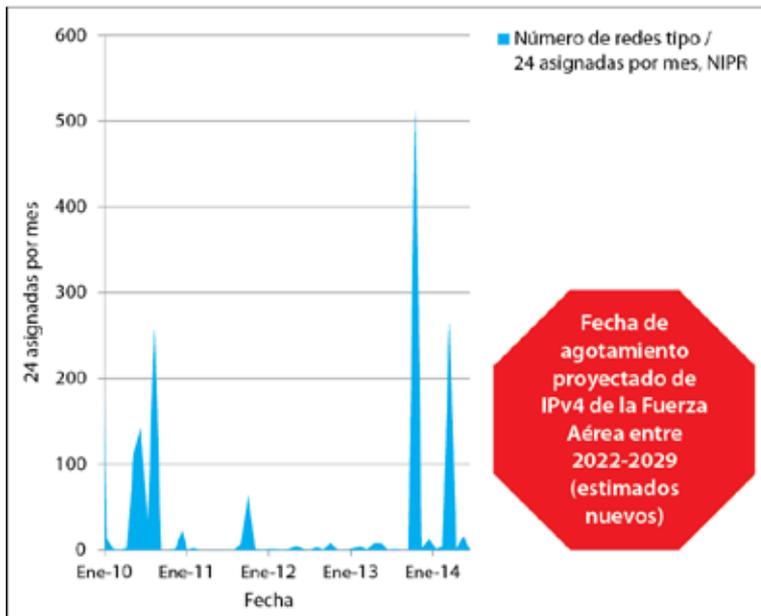


Figura 4. Número de redes IPv4 asignadas por mes. (Reimpresión de datos suministrados por la Oficina de Redes de Sistemas de la Fuerza Aérea.)

NIPR - Red de direccionadores de protocolo Internet no seguro



Figura 5. Dominios habilitados para IPv6 completos, Departamento de Defensa. (Reimpresión de “Estimating IPv6 & DNSSEC External Service Deployment Status, Department of Defense (Estimación del estado de implementación de servicios externos para IPv6 y DNSSEC, Departamento de Defensa)”, Laboratorio de Tecnología de Información, División de Tecnologías Avanzadas de Redes, Instituto Nacional de Normas y Tecnología, consultado el 2 de febrero de 2015, <http://fedv6-deployment.antd.nist.gov/cgi-bin/cfo?agency=defense>.)



Figura 6. Servicios habilitados para IPv6, Departamento de Defensa. (De “Estimating IPv6 & DNSSEC External Service Deployment Status, Department of Defense (Estimación del estado de implementación de servicios externos para IPv6 y DNSSEC, Departamento de Defensa)”, Laboratorio de Tecnología de Información, División de Tecnologías Avanzadas de Redes, Instituto Nacional de Normas y Tecnología, consultado el 2 de febrero de 2015, <http://fedv6-deployment.antd.nist.gov/cgi-bin/cfo?agency=defense>.)

Por lo tanto, de acuerdo con los reglamentos de adquisiciones, los equipos se han comprado durante los ciclos de actualización técnica. A medida que se compran nuevos dispositivos, artefactos e infraestructura adicional y se reemplaza el equipo antiguo, el equipo nuevo debe ser capaz de IPv6 —y eso no ha sido un problema. No obstante, el DOD se ha retrasado en las aplicaciones y sistemas que no son compatibles con IPv6. El AFNIC debe trabajar con el Sistema Empresarial de la Fuerza Aérea para desarrollar una ruta para implementar el cumplimiento de IPv6 en todos los servicios y aplicaciones digitales que aprovecharán los beneficios de IPv6 en las operaciones militares.

A pesar de los pocos costos de equipo (si los hay), no podemos argumentar que la transición a IPv6 no involucre gastos. Si la Fuerza Aérea y el DOD mantienen la ruta actual, es casi seguro que habrán más dificultades financieras debido a los requisitos de mano de obra; específicamente, la Fuerza Aérea y el DOD necesitarán dos grupos de administradores de redes —uno capacitado para IPv4 y otro para IPv6. De hecho, en una *Evaluación del impacto económico de IPv6*, el NIST estimó el costo de capacitación de una persona de gama alta como \$2.906, siendo los costos totales mucho más altos (ver la tabla a continuación).⁴³ De hecho, el mismo informe indica que mientras más acelerada sea la transición a IPv6, mayor será el costo.

Tabla. Resumen de los costos de transición de IPv4 a IPv6

Costos (Valor presente en millones de dólares de 2003)^a

Proveedores de infraestructura	\$1.384
Proveedores de aplicaciones	\$593
Proveedores de servicio Internet	\$136
Usuarios	\$23.321
Total	\$25.434

a Calculados con una tasa de descuento real de 7 por ciento

Fuente: Reimpresión de Michael P. Gallaher y Brent Rowe, *Planning Report 05-2, IPv6 Economic Impact Assessment* (Informe de planificación 05-2, Evaluación del impacto económico de IPv6) (Washington, DC: NIST, Departamento de Comercio de los Estados Unidos, Administración de Tecnologías, octubre de 2005), ES-4, <http://www.nist.gov/director/planning/upload/report05-2.pdf>.

Recomendaciones

Exigir una fecha firme de transición a IPv6 utilizando las políticas de adquisición del DOD y el entorno de información conjunto

Actualmente no hay en el entorno de la Fuerza Aérea el nivel de compromiso y la voluntad para asumir el riesgo y empezar la migración de los servicios. El DOD ha olvidado la historia de conversiones de protocolos. Cuando ARPANET se desplegó por primera vez, no se basaba en TCP/IP, era una implementación de NCP. Basándose en investigaciones adicionales entre 1973 y 1981, se desarrolló TCP/IP a fin de permitir mejoras en las redes de intercambio de paquetes que existían, permitiendo que surja la “conexión entre redes” como una arquitectura de redes —y así, “nació” Internet. De hecho, el *Plan de Transición de NCP/TCP* proclamó en noviembre de 1981: “el Departamento de Defensa ha adoptado recientemente el concepto de Internet y los protocolos IP y TCP, en particular, como las normas generales del DoD para todas sus redes de paquetes, y hará la transición a esta arquitectura en el transcurso de los próximos años. Todas las redes de paquetes del DoD usarán exclusivamente estos protocolos”.⁴⁴ La transición a TCP/IP tuvo éxito solamente gracias a la exigencia firme. Específicamente, el *Plan de Transición de NCP/TCP* ordenaba un “cambio completo de NCP a IP/TCP para el 1 de enero de 1983.” Es tarea de cada organización principal implementar IP/TCP para sus propios equipos host. Esta tarea de implementación debe empezar el 1 de enero de 1982”.⁴⁵

Los líderes de la Fuerza Aérea deben aplicar un mandato similar hoy. En el pasado se han intentado fechas de transición firmes con IPv6 —por ejemplo, en una orden de la Oficina de Administración y Presupuesto (OMB) en agosto de 2005, y el 28 de septiembre de 2010 otro memorándum de la OMB ordenó la transición federal a IPv6.⁴⁶ La Fuerza Aérea admitió la necesidad de realizar la transición pero no estableció una orden enfática para el esfuerzo. El requisito más contundente fue el memorándum de la OMB de agosto de 2005 que incluyó fechas que todos tratan de ignorar. Es decir, sin un énfasis del A6/CIO de la Fuerza Aérea que ordene una fecha firme para la migración especificando multas por incumplimiento, es poco probable que se implemente la migración.

Ha llegado el momento de implementar esta migración en todo el DOD. De acuerdo con el desarrollo e implementación del entorno de información conjunto (EIC), “a fin de facilitar la implementación del EIC mediante adquisición en todo el Departamento, los nuevos programas de TI deberán cumplir con el EIC. Los programas de TI existentes deberán cumplir los requisitos del EIC a medida que avancen por su ciclo de vida, y se tomarán decisiones para que garantizar el mejor cumplimiento con EIC”.⁴⁷ De hecho, el DOD ha ordenado que se complete esta migración a más tardar al final del año fiscal 2018.⁴⁸ Los críticos pueden argumentar que la dependencia en IPv4 es hoy más fuerte y más integrada en las operaciones militares cotidianas. Aunque esa afirmación es cierta, el desarrollo del EIC ofrece a la oficina del CIO del DOD una oportunidad para hacer una pausa en este esfuerzo e incluir un lenguaje que alinee la preparación de la red del EIC con un plan de implementación obligatorio de IPv6 que haga la transición del EIC a IPv6 para el fin del año fiscal 2018. El hacerlo contribuirá a asegurar que el DOD tenga hosts IPv6 habilitados y servicios desplegados, permitiendo así el cambio de paradigma al entorno IPv6. Por lo tanto, suponiendo que el EIC se implementa en algún momento antes de 2030, el DOD y la Fuerza Aérea no deberán enfrentar problemas de agotamiento del espacio de direcciones de IPv4 antes de la migración a EIC y IPv6.

Educar y capacitar a nuestros ciberoperadores en IPv6

Actualmente las escuelas cibernéticas de la Fuerza Aérea ofrecen algo de información general sobre IPv6 en el plan de estudios —en el mejor de los casos, dos horas de instrucción. Esta can-

tividad no es suficiente. Es necesario exigir una capacitación detallada, específica en IPv6, pero algunos creen que no hace falta ya que no representa la realidad operativa actual.⁴⁹ Más bien, la preferencia es reservar ese tipo de capacitación para las futuras unidades de adiestramiento en el campo cibernético que actualizarán a los operadores en los últimos avances de nuestras capacidades reales mientras realizan sus asignaciones. Este razonamiento es peligroso ya que es importante la experiencia en ciberoperaciones. Tal como se indicó antes, nuestros competidores chinos, entre otros, están adquiriendo experiencia en la operación de redes IPv6 mientras que la Fuerza Aérea está ignorando el problema. Para resolver este dilema, el servicio debería comenzar la educación y capacitación de los ciberguerreros del futuro en IPv6 tan pronto como lo permitan los procesos de diseño de currículo del Comando de Educación y Capacitación Aérea (AETC) y del Comando Espacial de la Fuerza Aérea (AFSPC).

Los elementos importantes que se deben incluir en una carta de asignación de capacitación de los administradores de campo profesional y la Vigésimo Cuarta Fuerza Aérea a las unidades de educación y capacitación de AETC y AFSPC incluyen, sin limitarse a ellas, actualizaciones del currículo que cubran los siguientes temas específicos de IPv6 que son susceptibles a vulnerabilidades al emplearse:

- descubrimiento/enumeración de receptor de multidifusión;
- descubrimiento/enumeración de direccionador;
- consulta de nodos;
- protocolo de datagramas de usuario (UDP)/cálculo de sumas de comprobación TCP;
- mecanismos de transición 6to4, 6in4, 6over46rd, 4rd, Teredo, protocolo de direccionamiento de tunelización automática dentro del sitio (ISATAP);
- configuración automática de direcciones apátridas (SLAAC);
- protocolo de descubrimiento de vecino seguro (SeND);
- protocolo de descubrimiento de vecino;
- detección de dirección duplicada;
- direccionador, protocolo de control de host dinámico (DHCP), y descubrimiento de DNS;
- redireccionamiento;
- nuevas funciones en DHCPv6; y
- movilidad de host y de red para los sistemas tácticos, satelitales y de aeronaves.

Debido a que las operaciones en el ciberespacio requieren experiencia práctica, podría ser necesario considerar financiamiento adicional y la creación de un intervalo de IPv6 en las bases Keesler y Hurlburt de la Fuerza Aérea, donde la Escuela de Ciber Capacitación de Licenciatura y el Escuadrón de Operaciones de Información No. 39 realizan la capacitación. Los críticos podrían argumentar que el currículo no incluye suficientes horas para IPv4 y IPv6. Sin embargo, dada la interrelación entre IPv4 y IPv6, al enseñarse v6 en efecto se estaría también enseñando v4. Además, la Fuerza Aérea debe asegurar que los aerotécnicos que ya están en el campo profesional obtengan una mayor exposición a v6. Una solución de corto plazo sería alentar la inscripción en el Entorno de Capacitación Virtual Federal al desarrollar la AECT y el AFSPC más soluciones de capacitación de largo plazo.

Conclusiones

La transición a IPv6 no es un escollo demasiado difícil de superar. No es una tecnología subdesarrollada ni sin ensayar. Más bien, la transición es un problema de política desconectada de las realidades tecnológicas. La migración a IPv6 debe ser una preocupación principal de nues-

tros líderes superiores, y parece que solo un compromiso y mandato claro estimulará la transición necesaria. Cuando esto ocurra, se debe poner en efecto una estrategia que garantice que esta transición no sea una solución de ejecución precipitada sino una solución que tenga metas y mapas de ruta claros para la implementación segura de IPv6 a través de la Fuerza Aérea. En cuanto al DOD, el EIC es un lugar excelente para comenzar el despliegue total de IPv6 y evitar los costos adicionales de una transición tardía, incluyendo el posible fracaso de la misión. Nuestros ciberoperadores deben comenzar la capacitación desde ahora en el entorno operativo en el que ciertamente estarán inmersos en la próxima década. La protección de la red y el desarrollo de la próxima generación de tácticas, técnicas y procedimientos para las operaciones en el ciberespacio hará posible la ejecución rápida y segura de las misiones fundamentales de la Fuerza Aérea. El aprovechamiento de IPv6 es crucial si el servicio debe seguir siendo la fuerza mejor equipada, capacitada y más mortífera del planeta. □

Notas

1. La investigación fue apoyada parcialmente por la Beca de la Oficina de Investigación Naval N000141310878 y la Iniciativa de Investigación Minerva del Departamento de Defensa.

2. Cuartel General de la Fuerza Aérea de los Estados Unidos, *America's Air Force: A Call to the Future (Fuerza Aérea de los Estados Unidos: Una llamada al futuro)* (Washington, DC: Cuartel General de la Fuerza Aérea de los Estados Unidos, julio de 2014), 4, http://airman.dodlive.mil/files/2014/07/AF_30_Year_Strategy_2.pdf.

3. Michael Peck, "DoD Fumbled IPv6 Transition, IG Says (El DoD actuó torpemente en la transición a IPv6, dice el Inspector General)", *C4ISR&Networks*, 5 de diciembre de 2014, <http://www.c4isrnet.com/article/20141205/C4ISR-NET/312050009/>.

4. Las aplicaciones del protocolo de voz sobre Internet (VOIP), por ejemplo, que funcionan en IPv4 a veces pierden paquetes de datos, haciendo que las comunicaciones sean confusas. Con la función de calidad de servicio en IPv6, este problema desaparecería porque cada paquete de datos de VOIP se marca y entrega en una manera que impide la confusión de datos.

5. Para ver informes diarios sobre el estado de la tasa de agotamiento de IPv4, visite "IPv4 Address Report (Informe de direcciones IPv4)", consultado el 3 de febrero de 2015, <http://www.potaroo.net/tools/ipv4/>.

6. "Montevideo Statement on the Future of Internet Cooperation (Declaración de Montevideo sobre el Futuro de la Cooperación en Internet)", Corporación de Internet para la Asignación de Nombres y Números, 7 de octubre de 2013, <https://www.icann.org/news/announcement-2013-10-07-en>.

7. Elihu Zimet y Edward Skoudis, "A Graphical Introduction to the Structural Elements of Cyberspace (Una introducción gráfica a los elementos estructurales del ciberespacio)", en *Cyberpower and National Security*, editores Franklin D. Kramer, Stuart H. Starr, y Larry K. Wentz (Washington, DC: National Defense University Press, 2009), 91–112. Véase también Robert E. Molyneux, *The Internet under the Hood: An Introduction to Network Technologies for Information Professionals (La Internet bajo el capó: Una introducción a las tecnologías de redes para profesionales de la información)* (Westport, CT: Libraries Unlimited, 2003), 85–86.

8. Molyneux, *Internet under the Hood (Internet bajo el capó)*, 27. Para los que no son expertos, una forma fácil de pensar en la importancia de la normalización en las telecomunicaciones internacionales es cómo nos conectamos a las redes de distribución eléctrica mientras viajamos. Debido a que los adaptadores eléctricos no están normalizados, los viajeros deben obtener un adaptador para enchufar su aparato en los enchufes de otros países si esa región no es compatible con la región de origen del viajero. Con la electricidad viene el peligro añadido de voltajes y ciclos no normalizados. Por lo tanto, los viajeros deben también averiguar si su aparato se quemará o no al conectarlo a una red de 220 voltios cuando el aparato puede recibir solo 110 voltios de energía.

9. La función de IANA, actualmente parte de un acuerdo de cooperación con el Departamento de Comercio de los Estados Unidos, está en las fases iniciales de una transición a ICANN, estando pendiente la aprobación de una propuesta de ICANN a NTIA sobre la transición. "NTIA Announces Intent to Transition Key Internet Domain Name Functions (NTIA anuncia la intención de realizar la transición de funciones clave de nombres de dominios Internet)", Administración Nacional de Telecomunicaciones e Información, 14 de marzo de 2014, <http://www.ntia.doc.gov/press-release/2014/ntia-announces-intent-transition-key-internet-domain-name-functions>.

10. "Making Internet Number Resource Allocations to Regional Internet Registries (Asignaciones de recursos de números Internet a los registros de Internet regionales)", IANA, consultado el 3 de febrero de 2015, <http://www.iana.org/help/inr-request-procedure>. La IANA distribuye el espacio IPv4 en bloques de tipo /8.

11. "Understanding IP Addressing (Explicación del direccionamiento IP)", Centro de coordinación de redes RIPE, 22 de abril de 2014, <http://www.ripe.net/internet-coordination/press-centre/understanding-ip-addressing>.

12. "Internet Protocol, Version 6 (IPv6) Specification (Especificación del protocolo Internet, versión 6 (IPv6))", Grupo de Trabajo de Ingeniería Internet, diciembre de 1998, <http://tools.ietf.org/html/rfc2460>.

13. “Available Pool of Unallocated IPv4 Internet Addresses Now Completely Emptied: The Future Rests with IPv6 (El grupo disponible de direcciones Internet IPv4 sin asignar se ha agotado por completo: El futuro depende de IPv6)”, ICANN, 3 de febrero de 2011, <https://www.icann.org/en/system/files/press-materials/release-03feb11-en.pdf>.

14. Katherine Kebisek, “AFNIC Prepares Air Force for IPv6 Transition (AFNIC prepara a la Fuerza Aérea para la transición a IPv6)”, Comando Espacial de la Fuerza Aérea, 4 de abril de 2011, <http://www.afspc.af.mil/news1/story.asp?id=123249968>.

15. Intercambio de correo electrónico entre el autor y personal del AFNIC, 21 de abril de 2015.

16. Agradezco al grupo Air Force Systems Networking (Redes de sistemas de la Fuerza Aérea) (AFSN) por esta observación.

17. Cuartel General de la Fuerza Aérea de los Estados Unidos, *America’s Air Force*, 5.

18. Por ejemplo, el gobierno de China logró el hito histórico de organizar un evento global con una infraestructura IPv6 nativa durante los Juegos Olímpicos de Verano de 2008. Durante 1936 los nazis difundieron las Olimpiadas en directo para todo el mundo.

19. Panayotis A. Yannakogeorgos, “Internet Governance and National Security (Gobierno de Internet y seguridad nacional)”, *Strategic Studies Quarterly* 6, no. 3 (Otoño de 2012): 102-25.

20. Mark T. Maybury, *Cyber Vision 2025 (Visión del ciberespacio 2025)* (Washington, DC: Científico Jefe de la Fuerza Aérea de los Estados Unidos, 13 de diciembre de 2012), 24, <https://www.my.af.mil/gcss-af/USAF/AFP40/d/s6925E-C1355090FB5E044080020E329A9/Files/editorial/00Cyber%20Vision%202025%20FINAL%203-21-13.pdf>.

21. Comisión de Estrategia y Planificación, Consejo de Oficiales Jefes de Información Federal, *Planning Guide/Roadmap toward IPv6 Adoption within the U.S. Government* (Guía de planificación/Mapa de ruta para la adopción de IPv6 dentro del gobierno estadounidense), versión 2.0 (Washington, DC: Comisión de Estrategia y Planificación, Consejo de Oficiales Jefes de Información Federal, julio de 2012), https://cio.gov/wp-content/uploads/downloads/2012/09/2012_IPv6_Roadmap_FINAL_20120712.pdf.

22. Carlos E. Caicedo, James B. D. Joshi, y Summit R. Tuladhar, “IPv6 Security Challenges (Desafíos de seguridad de IPv6)”, *IEEE Computer* 42, no. 2 (febrero de 2009): 36–42. Véase también Harith Dawood, “IPv6 Security Vulnerabilities (Vulnerabilidades de seguridad de IPv6)”, *International Journal of Information Security Science* 1, no. 4 (2012): 100–105.

23. Cuartel General de la Fuerza Aérea de los Estados Unidos, *America’s Air Force*, 15.

24. Stephen Lawson, “IPv6 Can Boost Mobile Performance, Battery Life, Proponents Say (IPv6 puede aumentar el rendimiento de los dispositivos móviles, la duración de la batería, dicen sus proponentes)”, *Computer World*, 11 de enero de 2013, <http://news.idg.no/cw/art.cfm?id=96C2FD24-B840-8D62-606480F34A52909D>.

25. Los puntos saltantes en esta sección son una compilación de las observaciones realizadas en el transcurso de 15 meses de entrevistas en apoyo de un estudio sobre el desarrollo de la ciberfuerza de trabajo ordenado por el Jefe de Estado Mayor de la Fuerza Aérea (próxima publicación de Air University Press) así como de la investigación realizada durante el proyecto Minerva de la Oficina del Secretario de Defensa, METANORM, un método multidisciplinario de análisis y evaluación de normas y modelos de gobierno para el ciberespacio.

26. Cuartel General de la Fuerza Aérea de los Estados Unidos, *America’s Air Force*, 20.

27. Aerotécnico en el Cuartel General de la Fuerza Aérea, Oficialidad Aérea A6 y A3/6, entrevista no atribuida del autor, 24 de abril de 2014.

28. Uso aquí el término *tunelización* para referirme a la capacidad de acceder a redes IPv6 mediante IPv4 (y viceversa).

29. Sheila Frankel y otros, *Guidelines for the Secure Deployment of IPv6 (Pautas para la implementación segura de IPv6)* (Washington, DC: Instituto Nacional de Normas y Tecnología, 2010), 2-6, <http://csrc.nist.gov/publications/nist-pubs/800-119/sp800-119.pdf>.

30. *Ibíd.*, 2-7.

31. Entrevistas del autor con líderes superiores, oficiales, personal alistado, ciberoperadores civiles, y no atribuidas, 2013-14.

32. Datos derivados de “Ghost Route Hunter: IPv6 DFP Visibility (Cazador de rutas fantasmas: Visibilidad DFP de IPv6)”, SixXS, consultado el 3 de febrero de 2015, <http://www.sixxs.net/tools/grh/dfp/>.

33. Agradezco a la oficina del AFSN por sus comentarios y colaboración en la producción de esta sección.

34. Para hacer los cálculos, se puede visitar el sitio web del Centro de Integración de Redes del DOD (DODNIC) y realizar una búsqueda “DNIC-RNET [reserve networks]”, que encontrará todas las redes que el DODNIC considera “redes devueltas” (el NIC utiliza “RNET” para anotar las redes devueltas a los administradores de IP). Esta información cambia a diario, dependiendo de lo que se emita en cualquier día pero casi siempre disminuye. Véase “Search NIC Whois For”, consultado el 3 de febrero de 2015, <https://www.nic.mil/cgi-bin/whoisweb>.

35. Cuartel General de la Fuerza Aérea de los Estados Unidos, *America’s Air Force*, 13.

36. Chad C. Serena y otros, *Lessons Learned from the Afghan Mission Network: Developing a Coalition Contingency Network (Lecciones aprendidas de la Red de Misión Afgana: Desarrollo de una red de contingencias de la coalición)* (Santa Mónica, CA: RAND Corporation, 2014), http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_reports/RR300/RR302/RAND_RR302.pdf.

37. Frankel y otros, *Guidelines (Pautas)*, 2-7.

38. Akamai's *State of the Internet* 7 (Estado de Internet según Akamai, 7), no. 1 (Q1 2014): 3, <http://www.akamai.com/dl/akamai/akamai-soti-q114.pdf>.
39. John P. Stenbit, Oficial Jefe de Información del Departamento de Defensa, a los secretarios de los departamentos militares, memorándum, asunto: Protocolo Internet Versión 6 (IPv6), 9 de junio de 2003, [2], <http://www.defense.gov/news/Jun2003/d20030609nii.pdf>.
40. Instrucción de la Fuerza Aérea No. 63-101/20-101, *Integrated Life Cycle Management (Administración del ciclo de vida integrado)*, 7 de marzo de 2013, 87, http://static.e-publishing.af.mil/production/1/saf_aq/publication/afi63-101/afi63-101_20-101.pdf.
41. Agradezco al AFNIC/NES por estas observaciones.
42. "Federal Acquisition Regulation; FAR Case 2005-041, Internet Protocol Version 6 (IPv6) (Reglamento de Adquisiciones Federales; FAR Caso 2005-041. Protocolo Internet Versión 6)", en *Federal Register* 74, no. 236 (10 de diciembre de 2009), <http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/FR-2009-12-10/pdf/E9-28931.pdf>.
43. Michael P. Gallaher y Brent Rowe, *Planning Report 05-2, IPv6 Economic Impact Assessment (Informe de planificación 05-2, Evaluación del impacto económico de IPv6)* (Washington, DC: NIST, Departamento de Comercio de los Estados Unidos, Administración de Tecnologías, octubre de 2005), 4-5, <http://www.nist.gov/director/planning/upload/report05-2.pdf>.
44. John Postel, *NCP/TCP Transition Plan (Plan de transición de NCP/TCP)*, noviembre 1981, 1, <https://www.ietf.org/rfc/rfc801.txt>.
45. *Ibíd.*, 2.
46. Vivek Kundra, CIO federal, Oficina de Presupuesto y Administración de la Casa Blanca, a los CIO de los departamentos ejecutivos y agencias, memorándum, asunto: Transición a IPv6, 28 de septiembre de 2010, http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/omb/assets/egov_docs/transition-to-ipv6.pdf.
47. Oficial Jefe de Información del Departamento de Defensa, *Joint Information Environment Implementation Guidelines (Pautas para la implementación del entorno de información conjunto)* (Washington, DC: Oficial Jefe de Información del Departamento de Defensa, 12 de septiembre de 2013), 7, http://dodcio.defense.gov/Portals/0/Documents/JIE/20130926_Joint%20Information%20Environment%20Implementation%20Guidance_DoD%20CIO_Final_Document.pdf.
48. *Ibíd.*, 9.
49. Intercambio de correo electrónico entre el autor y el Cuartel General de la Fuerza Aérea A3/6, 24 de abril de 2014.



Dr. Panayotis A. Yannakogeorgos, PhD (ALB, Harvard University; MS, PhD, Rutgers University) es un profesor investigador de política del ciberespacio del Instituto de Investigación de la Fuerza Aérea de los Estados Unidos (AFRI), Universidad del Aire, Maxwell AFB, Alabama. Su especialidad incluye la intersección del poderío en el ciberespacio, seguridad nacional y operaciones militares; política internacional del ciberespacio; control de armas en el ciberespacio; normas globales del ciberespacio; y seguridad del Mediterráneo Oriental. Anteriormente fue miembro del profesorado en la División de Asuntos Globales de la Universidad Rutgers y consejero en asuntos del Oriente Medio, incluyendo Irán, para el Consejo de Seguridad.

Percepciones estratégico-operacionales

Bajo un enfoque de seguridad multidimensional en escenarios complejos y en espacios geográficos bajo estados de excepción

GENERAL DE DIVISIÓN LEONARDO J. LONGA LÓPEZ, FUERZA AÉREA DE PERÚ, RETIRADO

La finalidad que se desea alcanzar en la zona geográfica comprendida por los valles de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM) es crear un clima social - económico propicio para el desarrollo tangible y legal de los habitantes que ocupan esta conflictiva zona. Para alcanzar este propósito se requiere realizar un conjunto de operaciones y acciones en los campos: político, social, económico y militar-policial, en los niveles estratégico, operacional y táctico; cuyo objetivo final vise la erradicación de las organizaciones terroristas y narcotraficantes, así como el establecimiento de las condiciones socioeconómicas que permitan incorporar a los habitantes de esta zona al sistema económico productivo del país en un ambiente de paz y desarrollo.

Las estrategias y operaciones que se llevan a cabo en el VRAEM están enmarcadas en la Directiva elaborada por el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas y el Plan de Campaña 2014-2016 formulado por el CE-VRAEM. Al asumir el mando de dicho Comando Especial y luego de un profundo estudio de los documentos antes indicados y de un detallado análisis y diagnóstico de la realidad situacional de la zona de operaciones, una de las primeras acciones que se ejecutó, fue disponer que los miembros del Estado Mayor Conjunto realicen un análisis holístico de las variables: política, militar, económica, social, información, infraestructura y asuntos legales presentes en el ámbito de responsabilidad de los valles de los ríos Ene, Apurímac, Mantaro y Urubamba, a fin de alcanzar la comprensión cabal de la realidad política, social, económica y militar de la zona geográfica bajo mi responsabilidad en donde se iban a conducir las operaciones que permitirían alcanzar los objetivos propuestos por el CCFFAA (ambiente de las operaciones a enfrentar). Como resultado de ese análisis y diagnóstico se diseñó un plan estratégico-operacional que se convirtió en la guía de planeamiento para todas las operaciones y acciones militares que se desarrollaron durante mi comando. Como paso previo a este diseño estratégico-operacional, se elaboró una carta de situación de amenazas en el nivel operacional, donde se establecieron y graficaron las áreas de influencia de dichas amenazas, habiéndose determinado seis (06) zonas con presencia e interacción de las principales amenazas presentes en esta parte geográfica del país; la Organización Terrorista Sendero Luminoso (OT-SL), las organizaciones de narcotraficantes dedicadas al tráfico ilícito de drogas (TID) y las dedicadas al tráfico ilegal de madera (TIM) son las que ejecutan sus ilegales actividades y ejercen marcada influencia en el ámbito de responsabilidad del CE-VRAEM.

Estas zonas son: la zona 1 defensiva; la zona 2 de financiamiento fusionado; la zona 3 de producción y financiamiento de organizaciones dedicadas al TID; la zona 4 de financiamiento de la OT-SL en La Convención; la zona 5 de acopio y transporte aéreo del TID; y, finalmente, la zona

6 de producción y financiamiento de la OT-SL proveniente del cobro de cupos y del TIM. A continuación, pasaré a detallar cada una de ellas:



1. La Zona Defensiva de la OT-SL: Se le denomina de esta manera por varias razones. La primera es geográfica, ya que ambos márgenes del río Mantaro desde la zona del Centro Poblado (CP) Huancamayo en el distrito de Santo Domingo de Acobamba hasta la región Chivani, ubicada en la intersección del Mantaro con la Qda. Parhuamayo, se constituyen como un accidente geográfico natural de notable influencia que favorece la conducción de sus operaciones defensivas (militares). Constituye también el trasvase natural y más corto entre el corredor de la selva (río Ene) y el corredor de la sierra (Huachocolpa -Cochabamba Grande) y no hay presencia de las Fuerzas del Orden (FFO). Le permite a la OT-SL mantener sus campamentos, áreas de producción y centros de adoctrinamiento con el concepto de preservarlos del accionar de las FFO bajo toda circunstancia (es necesario tener en cuenta que las áreas de producción están concebidas para permitir el autosostenimiento de la organización). Se constituye también en una zona segura para la OT-SL no solo por su amplio conocimiento del terreno, sino porque ejerce mayor libertad de acción; además, las condiciones meteorológicas son desfavorables para nuestras operaciones helitransportadas; permitiéndole, en el caso de una ofensiva terrestre de las FFO, un repliegue gradual o faseado con posibilidades de una contraofensiva. Las ubicaciones históricas de los diferentes puestos de comando del Comité Central de la OT-SL se han delimitado dentro de esta zona. Hay que resaltar que el extremo este de la Zona Defensiva (región Chivani) se fusiona con la zona 2, de financiamiento de la OT-SL, la que le permite recibir abastecimientos y recursos logísticos provenientes en su mayoría de las organizaciones de narcotraficantes que operan en el Ene y el Apurímac, asegurando la supervivencia del Comité Central y de las masas cautivas. La ausencia de Bases Contraterroristas en toda esta zona limita el sostenimiento de las operaciones de penetración prolongadas, haciéndolas notablemente dependientes del apoyo

aéreo y, por ende, hace que los helicópteros que se emplean en dicha zona sean vulnerables al fuego de armas automáticas desde tierra por parte de la OT-SL.

2. La Zona de Financiamiento Fusionado OT-SL y Organizaciones de narcotraficantes: Esta zona está determinada por el oeste a través del eje del río Yaviro y la Qda. Parhuamayo, por el este hasta el río Quempiri; por el norte jalonado por la BCT Valle Esmeralda; y por el sur siguiendo el eje de la Qda. Chuimacota y el río Acón. En esta zona existe un fuerte vínculo económico-dependiente entre las Organizaciones de narcotraficantes y la OT-SL, por el cual esta última le provee de seguridad a sus inversiones y actividades ilícitas, particularmente al transporte de PBC y PBL por los ejes de trasteo terrestres (dado su amplio conocimiento del terreno y su influencia sobre la población de la zona), con la finalidad de contrarrestar las operaciones de interdicción que realizan las FFO. Es en esta zona donde se evidencian en mayor medida, los desplazamientos y actividades de Agitación y Propaganda (AGIPRO) de Blancos de Mediano Valor (BMV) y sus columnas, quienes ejercen el control de esta actividad económica, fundamental para la subsistencia de la organización y que actualmente están intentando enfocarse en limitar la reactivación de las obras del Consorcio Vial Quinua, con la carretera Quinua-San Francisco.

3. La Zona de Producción del TID y Financiamiento de Organizaciones de narcotraficantes: A diferencia de la zona 2 (Zona de Financiamiento Fusionado), en esta área, delimitada por el norte por el Puesto de Comando en Pichari, por el sur la BCT Villa Virgen y por el este la BCT Cielo Punko, no hay influencia ni presencia significativa de la OT-SL, por lo que la seguridad de la droga corre a cuenta de las propias firmas y de los clanes familiares que dominan el ámbito. En esta zona, las organizaciones de narcotraficantes podrían, en caso que ya no les sea rentable, migrar de ubicación aprovechando la ausencia del Estado, a diferencia de la zona anterior donde la OT-SL no puede migrar o desplazarse con su Comité de Dirección y masa cautiva hacia otras áreas, pues pierden lo más esencial en su guerra prolongada: el terreno favorable. Es importante destacar que en esta zona también se concentran los principales Comités de Autodefensa, quienes protegen en su mayoría al narcotráfico, ya que se han organizado con la instalación de puestos de control y alertas que limitan las operaciones de interdicción del TID y las operaciones contraterroristas, oponiéndose directamente a la intervención de las FFO, particularmente en la zona sur entre Santa Rosa y Lechemayo. También se oponen al establecimiento de algunas BCT, recomendando que estas se sitúen fuera del área de financiamiento, ya que su objetivo principal es proteger los ingresos que reciben de los clanes familiares.

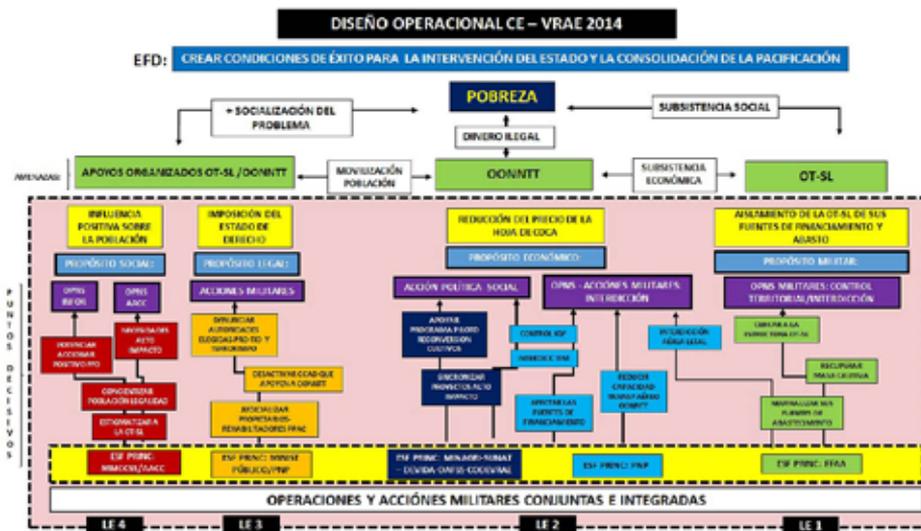
4. La Zona de Financiamiento de la OT-SL: Esta zona se configura debido a la presión que se ejerció en los primeros meses del 2012 sobre la zona 1 Defensiva, hecho que provocó el secuestro de trabajadores de la TGP y ataques posteriores a fuerzas militares en la localidad de Kepashiato-Kiteni, concebida como acción de distracción ordenada por el Comité Central para descomprimir el esfuerzo que se estaba haciendo sobre la zona 1 Defensiva a través de operaciones de apoyo aerotáctico y el empleo de Fuerzas Especiales (FFEE). En julio de 2013, luego de la caída de los DDTT 'Alipio' y 'Gabriel' y ante la relevancia nacional de la posibilidad de sabotajes al Gasoducto de Camisea y a otras empresas transnacionales que trabajan en el área, así como por la cercanía del eje turístico de Machu Picchu, la OT-SL buscó mantener a como dé lugar su presencia en la zona a través de las columnas de los DDTT 'Yuri' y 'Renán' que bajo la amenaza de sabotaje cobran cupos a las empresas que tercerizan con la TGP, dan seguridad al trasteo de la droga por su sector y buscan ganar simpatías y adhesiones entre la población que trabaja para estas empresas.

5. La Zona de Transporte Aéreo del TID (Pistas Aéreas Clandestinas- PPAACC): A partir del último bimestre del 2013 y con mayor intensidad en lo que va del 2014, este sector delimitado por la Base de Control Fluvial (BCF) Boca Anapati (por el norte) y la BCT Llochegua (por el

sur) y siguiendo el eje de los ríos Apurímac y Ene, se ha evidenciado un incremento de las PPA-ACC, las que permiten el aterrizaje de aeronaves para sacar fuera del país la droga, la mayoría de ellas de procedencia boliviana, con cargas de aprox. 350 a 700 kg de PBC o PBL por cada vuelo, de manera más rápida y hasta casi más segura; significándole mayores ingresos a las organizaciones ilegales, coludiendo en esta actividad a las poblaciones cercanas a quienes solventan económicamente para mantener o reparar las PPAACC, así como para alertar de operativos de las FFO.

6. La Zona de Producción y Financiamiento de la OT-SL proveniente del TID y de la TIM: Esta zona está delimitada desde la BCF Boca Anapatí hasta el río Tambo por el norte y por el oeste hasta la BCT Villa María, y donde se han evidenciado intentos de acciones terroristas que buscan cobrar cupos a las empresas que operan en la zona (Consortio Vial Junín, Repsol, etc.) así como a las organizaciones que utilizan estas rutas para transportar droga y, particularmente, madera hacia la zona de Satipo. Sin embargo, la presencia de la OT-SL en esta zona es aún incipiente, muy esporádica, pero dada la presencia de empresas estratégicas, especialmente en la zona de Poyeni, podría incrementarse en un futuro cercano.

En estas seis zonas se ejecutan operaciones y acciones militares conjuntas e integradas con diferentes esfuerzos principales y propósitos en el empleo de nuestras capacidades militares y no militares, tal y como se ha concebido en el diseño estratégico-operacional elaborado para el presente año, lo que se describe a continuación.



Teniendo en consideración la triada de Karl Von Clausewitz, el Centro de Gravedad de este diseño operacional es la población, específicamente la que se encuentra en situación de exclusión social; situación que debe ser abordada desde dos aristas: la social, la población vive en la ilegalidad y la económica, situación de pobreza y pobreza extrema. Es necesario precisar que éstas sirven de escenario propicio para que las amenazas existentes en la zona del VRAEM: tales como la OT-SL, las organizaciones de narcotraficantes y sus respectivos apoyos organizados tiendan socializarse y desarrollarse. Los narcotraficantes, a través del TID, proveen de dinero ilegal a la población en situación de pobreza, incrementando la anomia en sus actividades diarias. Esta misma población le provee subsistencia y supervivencia social a la OT-SL, quienes aprovechan esta condición para obtener informaciones, suministros y nuevos cuadros. Los denominados apoyos organizados (colaboradores de la OT-SL, CCAD que protegen al TID, autoridades coludidas, corruptas y que hacen apología a la OT-SL y al narcotráfico) son la tercera amenaza a en-

frentar, ya que por su cercanía con la población y aprovechándose de la exclusión social de un universo humano importante, sociabilizan el problema y lo enraízan aún más, con el objetivo de utilizar a esta población como barrera ante las acciones del Estado orientadas a mejorar las condiciones sociales en esta zona. Por estas razones, el estado final deseado (EFD) que se quiere alcanzar en este diseño, es que se configuren las condiciones que permitan el éxito de la intervención del Estado a través de los otros sectores (educación, salud, agricultura, transportes y comunicaciones, economía, trabajo, energía y minas, etc.) superando el accionar de las tres amenazas principales que operan en el VRAEM y que permitan alcanzar su inclusión social en el mediano plazo.

Pasando ya al diseño propiamente dicho, éste descansa sobre cuatro (04) Líneas de Esfuerzo (LE) que visan alcanzar cuatro (04) propósitos complementarios: militar, económico, legal y social, a través del logro de diferentes Puntos Decisivos (PD) sobre los cuales giran los objetivos de todas las operaciones y acciones militares conjuntas e integradas que se están ejecutando en el presente año, a través de los diferentes componentes puestos a disposición del CE-VRAEM. A continuación, se detalla cada una de estas Líneas de Esfuerzo (LE).

- a. 1ª Línea de Esfuerzo (con propósito militar): Tiene como propósito lograr el aislamiento de la OT-SL de sus fuentes de financiamiento y abastecimiento que le proveen subsistencia al Comité Central y a la masa cautiva ubicada en la Zona 1 Defensiva. Las operaciones de cerco y aislamiento permitirían la neutralización de la principal fuente de abastecimiento de la OT-SL proveniente del narcotráfico o de sus apoyos organizados (abastecimientos, informaciones, etc.), la desafección en los integrantes de la OT-SL, la desertión de los combatientes por falta de suministros y el acortamiento de nuestras líneas de abastecimiento, así como la liberación de la masa poblacional cautiva. Para concretar este propósito es necesario neutralizar sus fuentes de abastecimiento logístico, particularmente provenientes del corredor de la sierra, la recuperación de la masa cautiva y la ejecución de operaciones de cerco sobre la Zona Defensiva. El esfuerzo principal en esta LE 1 está a cargo de las FF. AA. a través de las operaciones militares de control territorial y de interdicción con apoyo del Componente Policial.
- b. 2ª Línea de Esfuerzo (Negación de recursos económicos): Entendida como el conjunto de acciones orientadas a neutralizar y destruir las fuentes de financiamiento económico provenientes del narcotráfico que le proveen de dinero de procedencia ilícita a la población y, a su vez, de subsistencia económica a la OT-SL. El propósito económico por alcanzar es la reducción del precio de la hoja de coca. Para alcanzar esta LE se deben concretar Puntos Decisivos claves como la reducción de la capacidad de transporte aéreo de las organizaciones de narcotraficantes (particularmente sobre las PPAACC) y la afectación de las fuentes de financiamiento que trabajan en alianza con la OT-SL, entendidas como todas aquellas acciones ilícitas, como el pago que recibe la OT-SL al proporcionar protección al trasteo de la droga en los diferentes ejes de desplazamiento terrestre desde las zonas de producción hasta los puntos de acopio en las ciudades o el pago de cupos de las empresas que ejecutan obras cercanas a las zonas con presencia terrorista, que le permiten subsistir económicamente a esta organización terrorista. Cabe resaltar que no hay operaciones de interdicción, de las aeronaves que emplean los narcotraficantes, por parte de nuestra Fuerza Aérea. Dichas acciones son de vital importancia para fortalecer esta Línea de Esfuerzo.
- c. 3ª Línea de Esfuerzo (con propósito legal): Cuyo propósito es el establecimiento y restitución del Estado de Derecho, particularmente en las poblaciones que se dedican directa o indirectamente al TID. El esfuerzo principal está a cargo del Ministerio Público con apoyo de las FFO del CE-VRAEM y visa como Puntos Decisivos el judicializar a los propietarios o personal que trabaje en la rehabilitación de las PPAACC, la desactivación de los

CCAD que apoyen al TID y las acciones judiciales sobre las autoridades elegidas que hagan apología al terrorismo o estén coludidas con el TID.

- d. 4ª Línea de Esfuerzo (con propósito social): Para ello, el esfuerzo principal lo tienen los medios de comunicación social orgánicos del Estado, los medios de comunicación regionales y nacionales (privados) con el propósito de influenciar positivamente sobre la población en el VRAEM. Los Puntos Decisivos se orientan a estigmatizar a la OT-SL, concientizar a la población de los beneficios de desarrollar sus actividades dentro de la legalidad y potenciar el accionar positivo de las FFO. La herramienta fundamental está constituida por las Operaciones de Información, que incluyen las estrategias comunicacionales adecuadas, las campañas de Asuntos Civiles y las Operaciones de Ayuda Humanitaria que se ejecutan en beneficio de la población.

El desarrollo de este diseño estratégico-operacional ha permitido materializar la comprensión y la visualización del ambiente de las operaciones por el comando del CE-VRAEM para el presente año y se constituye en la referencia estratégica más importante para conceptualizar y formular planes de operaciones y políticas de comando que superen un período de comando militar y permitan alcanzar la continuidad de las operaciones basadas en un entendimiento compartido de las amenazas y de los cursos de acción diseñados por las FFO para enfrentarlas con éxito.

La experiencia alcanzada, como producto de las operaciones y acciones que se han llevado a cabo hasta el momento, debe servir como “Lecciones Aprendidas”, las que servirán de base para las propuestas de reestructuración o modificación de las estrategias establecidas en los niveles estratégico y operacional, y debe propiciar e impulsar la participación decidida de los actores no militares en los campos político, social y económico, así como la asignación de los recursos requeridos, a fin de alcanzar con éxito la finalidad política que es el establecimiento de un clima social propicio para el desarrollo pleno de los habitantes de la zona geográfica del VRAEM. □



General de División Leonardo Longa López, Ejército del Perú, Retirado. Egresó de la Escuela Militar de Chorrillos el 01 de enero de 1982, graduado de la Escuela de Comandos del Ejército, Escuela de Inteligencia, Escuela Superior de Guerra del Ejército del Perú, Escuela de Comando y Estado Mayor de Brasil, Escuela de las Américas del Ejército de los Estados Unidos de Norteamérica y Universidad del Pacífico. Entre los principales cargos desempeñados: Docente en la Escuela Militar de Chorrillos y en la Escuela Superior de Guerra, Comandante de Unidad en el BIM N°5 (Zarumilla), Director de la Escuela de Inteligencia del Ejército, Comandante General de la 31ª Brigada de Infantería, Jefe de Estado Mayor en el Comando Especial VRAE y actualmente se desempeña como Jefe de la Secretaría de Seguridad y Defensa Nacional. Es autor del libro “Narcoterrorismo en el Perú” y colaborador en diversas publicaciones nacionales e internacionales, sobre temas de Seguridad y Defensa.

La religión en la sociedad militar

Conciliación de establecimiento y libre ejercicio

MAYOR ROBERT A. SUGG, CAPELLÁN, USAF

La Primera Enmienda de la Carta de Derechos de la Constitución de los Estados Unidos declara que “El Congreso no legislará respecto a un establecimiento de religión o a la prohibición del libre ejercicio de la misma”. En la sociedad militar, una colisión única de “derechos” entre el no-sistema y la libertad religiosa requiere una conciliación igualmente única de prácticas religiosas —es decir, *un acuerdo que permita que personas, grupos, etc., trabajen juntos*. Muchos reportes noticiosos recientes indican que nuestros comandantes y la alta dirección carecen de directivas claras para analizar el terreno complicado que separa “iglesia y estado”. Debido a que las cláusulas de (No) Establecimiento y Libre Ejercicio de nuestra Constitución tienen igual peso, el gobierno no podrá “involucrarse” en la religión ni mostrarle hostilidad.¹ Examinando a la sociedad militar a través de ambas lentes —(no) sistema y libre ejercicio— los comandantes pueden entender mejor sus responsabilidades para con los miembros del servicio cuando desempeñan la misión. Este artículo trata sobre el sistema y el libre ejercicio a la luz de la jurisprudencia constitucional, ofreciendo cuatro herramientas simples para tomar mejores decisiones.

La comunidad militar

Las instalaciones militares son comunidades aisladas de personas de diversas culturas cuyo derecho de libertad de religión ha sido limitado por el bien de la misión. Los miembros del servicio son ciudadanos estadounidenses protegidos por la Constitución y vienen en condición de préstamo de 50 estados soberanos mientras continúan defendiendo sus preferencias legales y sociales a través de la urna de votación. En las comunidades civiles, las normas sociales y culturales halladas en las leyes y políticas difieren de pueblo en pueblo y de estado en estado; se establecen de abajo hacia arriba. Por ejemplo, una comunidad cristiana tendrá tendencias hacia las normas cristianas; una comunidad judía, hacia normas judías; una comunidad progresista, hacia normas progresistas; y una comunidad familiar, hacia normas familiares. En la política local, los religiosos y los seculares tienen igual acceso a la urna de votación. Por el contrario, en las instalaciones militares, todas las instituciones religiosas han sido cercadas, y no hay interacción entre las comunidades religiosas y los funcionarios elegidos. En las comunidades militares cercadas, se espera que los comandantes mantengan el equilibrio constitucional de (no) establecimiento y libre ejercicio. Para ello, tienen un Fiscal Militar General (FMG) y un capellán que los asesora.

Para empeorar las cosas, las instalaciones militares son un híbrido público-privado en donde conviven misión de gobierno y vida familiar. Por ejemplo, un hangar aéreo puede ser utilizado para mantenimiento en la mañana, y un evento auspiciado por la escuela en la tarde. Las opciones de financiamiento son igualmente confusas. El uso del dinero de los contribuyentes se limita a las necesidades directas de la misión que incluyen financiamiento obligatorio para salarios del capellán, capillas, y servicios de culto religioso mientras que los diezmos de la capilla y las ofrendas en el plato de colección también se utilizan para financiar programas enfocados a la unidad, como barbacoas en los dormitorios y centros de trabajo. Los comandantes deben entender que simplemente depurar lo religioso de las instalaciones militares o restringirlo a la capilla interreligiosa no fue la intención de los redactores de nuestra Constitución. En consecuencia, la estipulación del derecho de libre ejercicio a través de conciliación religiosa es una necesidad directa de la misión.² Desde la asamblea del Ejército Continental en adelante, los soldados, marinos,

aerotécnicos e infantes de marina son principalmente personas religiosas con familias religiosas, que tienen una ética religiosa y viven vidas religiosas en propiedad del gobierno.

Establecimiento y Libre Ejercicio: Una condición de respeto

La Constitución de los Estados Unidos garantiza que la religión en el espacio público no termina en las instalaciones militares. Algunos creen que la neutralidad hacia la iglesia y el estado equivale a la ausencia de los religiosos en propiedad del gobierno y en operaciones del gobierno. Usando la jurisprudencia constitucional, veremos que esta posición es inequívocamente falsa. El tribunal en *Lemon vs. Kurtzman* observa que “las salvedades judiciales contra (la participación del gobierno en la religión) deben reconocer que la línea de separación, lejos de ser un ‘muro’, es una barrera borrosa, indistinta y variable que depende de todas las circunstancias de una relación particular”.³ Además, *Lynch vs. Donnelly* observa que

ningún segmento importante de nuestra sociedad, y ninguna institución dentro de ella, puede existir en un vacío o en aislamiento total o absoluto de las demás partes, mucho menos del gobierno. “Nunca se ha pensado que sea posible o deseable poner en vigencia un régimen de separación total”. . . . Ni la Constitución exige la completa separación entre iglesia y estado; ordena afirmativamente la conciliación, no simplemente la tolerancia, de todas las religiones, y prohíbe la hostilidad hacia cualquiera de ellas. . . . Cualquier cosa menos que esto impondría una “cruel indiferencia” que hemos dicho que nunca fue la intención de la Cláusula de Establecimiento. . . . De hecho, hemos observado, que tal hostilidad nos llevaría a la “guerra con nuestras tradiciones nacionales consagradas en la garantía de la **Primera Enmienda** del libre ejercicio de la religión”.⁴

Thomas Jefferson utilizó el término *muro de separación*, escribiéndole al pueblo religioso en 1802 con el fin expreso de apaciguar los temores de las iglesias de que el gobierno intentaría controlar su religión. Jefferson declaró, “Creo como ustedes que la religión es un asunto que solo concierne al hombre y su Dios . . . considero con superior reverencia ese acto de la totalidad del pueblo estadounidense que declaró que su legislatura no deberá ‘crear ninguna ley respecto del establecimiento de religión, o la prohibición de su libre ejercicio’ construyendo así un muro que separa a la Iglesia y al Estado”.⁵ La intención de Jefferson era lo opuesto exacto del uso actual de los humanistas de la frase que intentan mantener la religión fuera del gobierno. De hecho,

en 1962, el Juez de la [Corte Suprema] Potter Stewart se quejó de que no se ayudaba a la jurisprudencia “con la invocación nada crítica de metáforas como el ‘muro de separación’, una frase que no se encuentra en ninguna parte de la Constitución”. Abordando el tema en 1985, el Presidente de la Corte Suprema William H. Rehnquist se lamentaba que “desafortunadamente la Cláusula de Establecimiento ha estado expresamente condicionada con la metáfora engañosa de Jefferson por casi 40 años”.⁶

Lejos de prohibir la religión en el espacio público, las Cláusulas de (no) Establecimiento y Libre Ejercicio fueron redactadas de una manera que permitía que gente de todas las creencias —y de ninguna— vivan sus vidas por afinidad. La intención de los fundadores de la nación era exigir a los ciudadanos estadounidenses que mantengan una condición de respeto mutuo al compartir el mismo espacio. Una metáfora mucho mejor que la “separación de iglesia y estado” es “un campo en igualdad de condiciones en que todos los temas políticos sean escuchados por igual”.⁷ Los estadounidenses no pueden elegir una de las dos rutas para llegar al interés común. Los no religiosos no pueden andar el camino del (no) establecimiento y llegar al libre ejercicio. De la misma manera, los religiosos no pueden andar el camino del libre ejercicio y llegar al (no) establecimiento. El interés común es un campo de igualdad de condiciones en el que ambas partes deben aceptar a vivir como iguales. Compartir respetuosamente el espacio en un campo en igualdad de condiciones involucra cuatro principios constitucionales.

La hostilidad hacia la religión no es neutralidad

En las instalaciones militares, algo que pasa como neutralidad hacia la religión es en realidad hostilidad —principal preocupación de la mayoría religiosa en las instalaciones militares hoy en día. Ya hemos examinado la declaración de la Corte Suprema de que la Constitución “ordena afirmativamente la conciliación, no simplemente la tolerancia, de todas las religiones, y prohíbe la hostilidad hacia cualquiera”. Además el tribunal en *Rubin vs. Ciudad de Lancaster* advierte que “el peligro de los esfuerzos para asegurar la ‘neutralidad’ religiosa puede producir ‘una devoción latente y omnipresente a lo secular y una hostilidad pasiva, incluso activa, hacia lo religioso’”.⁸ Una encuesta reciente de los capellanes de la Fuerza Aérea incluía la declaración “Creo que los Aerotécnicos son libres de practicar su religión salvo donde la necesidad militar dicte lo contrario”.⁹ Se les pidió a los capellanes que aceptaran o rechazaran en una escala de uno a cuatro. Un memorándum posterior del jefe de capellanes indica que el 82 por ciento de los capellanes creen que los Aerotécnicos pueden practicar libremente su religión.¹⁰ El resultado es que, de aproximadamente 500 capellanes en servicio activo, 90 creen que los Aerotécnicos no pueden practicar libremente su religión. Un problema adicional es que la encuesta no midió los valores —la atmósfera de libre ejercicio. Entonces surge la pregunta, ¿hay un sesgo institucional generalizado contra lo religioso que hace que las personas religiosas o el liderazgo militar “caminen sobre cáscaras de huevo”? Caminar sobre cáscaras de huevo en el asunto de religión no es evidencia de neutralidad sino de hostilidad.

Se presupone que Dios está en propiedad del gobierno

Lynch vs. Donnelly afirma que “hay una historia ininterrumpida de reconocimiento oficial en las tres ramas del gobierno del papel de la religión en la vida de los estadounidenses desde cuando menos 1789” y que “somos gente religiosa cuyas instituciones presuponen un Ser Supremo”.¹¹ Los tribunales implican que debido a que nuestro gobierno como un todo presupone un ser supremo, cada departamento de nuestro gobierno debe también presuponer un ser supremo. El Departamento de Defensa (DOD) no es libre de desterrar a Dios del espacio público. En principio, los redactores de la Constitución expresaron claramente que Dios no está confinado a la capilla sino que recorre la plaza de armas, el taller de mantenimiento y la línea de vuelo.

Por ejemplo, en relación a las pinturas, esculturas y otras exhibiciones, *Lynch vs. Donnelly* afirma lo correcto de no hacer proselitismo del arte religioso en los lugares públicos:

Las galerías de arte respaldadas por ingresos públicos exhiben pinturas religiosas de los siglos 15 y 16, inspiradas predominantemente por una creencia religiosa. Por ejemplo, la Galería Nacional en Washington, mantenida con respaldo del gobierno, exhibe desde hace mucho tiempo obras maestras con mensajes religiosos, particularmente la Última Cena, y pinturas que representan el Nacimiento de Cristo, la Crucifixión, y la Resurrección, entre muchas otras con temas y mensajes cristianos explícitos. La misma cámara en la que se escuchan los argumentos orales sobre este caso está decorada con un símbolo de religión destacado y permanente —no temporal.¹²

Las paredes de muchos edificios, comedores y otras áreas comunes del cuartel general del DOD están adornadas con arte y escultura de muchas clases. El arte y la escultura con matices religiosos no están, a primera vista, sujetos a retiro o limitación. En relación a los símbolos de religión, *Lynch vs. Donnelly* afirma la constitucionalidad del Día Nacional de la Oración, festivales federales pagados de origen religioso, la frase “Una Nación Bajo Dios” en nuestro juramento de lealtad, la frase “En Dios Confiamos” en nuestra moneda, y pesebres de Navidad de propiedad del gobierno y exhibidos por el gobierno para fines seculares.¹³ Se permite que la religión invada el espacio público, y es responsabilidad constitucional del comandante garantizar que se permita la religión en las instalaciones militares.¹⁴

Se puede invocar y acoger a Dios durante los actos del gobierno

Sea que lo haga un capellán militar o un voluntario de una iglesia o templo local, la oración en los eventos de gobierno es constitucional.¹⁵ *Marsh vs. Chambers* afirma lo correcto de las oraciones durante las asambleas de gobierno.¹⁶ Estas oraciones son, y siempre han sido, de naturaleza religiosa y no simplemente ceremoniales.

En relación a los practicantes religiosos con quienes discrepaba, el padre fundador Samuel Adams dijo que “él no era intolerante, y podía escuchar una oración de un caballero piadoso y virtuoso, que fuera al mismo tiempo amigo de su país”.¹⁷ Según *Lynch vs. Donnelly*, “Es claro que ni los 17 redactores del proyecto de la Constitución que eran Miembros del Primer Congreso, ni el Congreso de 1789, vieron ningún problema de establecimiento en el empleo de Capellanes del congreso para ofrecer oraciones diarias en el Congreso, una práctica que ha continuado por casi dos siglos. Sería difícil identificar un ejemplo más impactante del acomodo de la creencia religiosa prevista por los Autores”.¹⁸ Las invocaciones religiosas en eventos del gobierno son un reconocimiento de que las personas de fe son fieles “al Juez Supremo del mundo”, quien es superior que cualquier ley humana.¹⁹ Si usamos la analogía del campo de igualdad de condiciones, podemos concluir que proporcionar una presencia respetuosa para una oración religiosa no es diferente de hacer lo mismo por el himno nacional de otra nación.²⁰ No es necesario estar de acuerdo con todos los miembros de una población diversa para ser respetuoso.

La amenaza de litigio no puede ser motivo para marginar la religión

Lynch vs. Donnelly afirma que “un litigante no puede, por el mero hecho de comenzar un proceso judicial, crear la apariencia de división y después explotarla como evidencia de involucramiento”.²¹ Los líderes éticos deben interesarse por el buen orden y disciplina.²² Sin embargo, no se puede usar el principio de buen orden y disciplina como una carta blanca para arrasar con todos los indicios de derechos constitucionales de una clase vulnerable de ciudadanos. ¡El equilibrio es crítico! Por un lado, no debemos infringir la Cláusula de Establecimiento ofendiendo a los no religiosos con la apariencia de una religión aceptada por el gobierno. Por el otro lado, no debemos infringir la Cláusula de Libre Ejercicio demostrando hostilidad a la religión mediante la purga sistemática de todo lo que tenga matiz religioso. Los agitadores molestos, sean éstos religiosos o ateos, no deben ser el factor determinante de las decisiones del liderazgo. Los tribunales han proporcionado bastante orientación para caminar por esta cuerda floja y han suministrado el trabajo de base para la toma de decisiones éticas en un contexto militar. En conjunto, el FMG y el Cuerpo de Capellanes deben revisar la Constitución de los Estados Unidos y la jurisprudencia para avanzar *colaborativamente*, diseñando políticas y usando un lenguaje explícito que describa un campo de igualdad de condiciones en el que las personas respetuosas puedan aceptar que discrepan. En todos los casos, las políticas del Departamento de Defensa deben definir y prohibir claramente la hostilidad hacia la religión.

Cuatro herramientas para analizar Establecimiento y Libre Ejercicio

En los últimos años, en varios incidentes se ha reportado que aparentemente se ha aconsejado a los comandantes de la instalación a concentrarse exclusivamente en la Cláusula de Establecimiento en un intento de asegurar la neutralidad religiosa. Lamentablemente, en algunos casos la intención de su acción defensiva a favor del (no) establecimiento fue percibida correctamente como ofensiva al libre ejercicio. Al igual que utilizamos lentes para películas en 3 dimensiones, los comandantes deben mirar intencionalmente a través de los lentes del (no) establecimiento y el libre ejercicio para ver claramente la imagen constitucional. Las siguientes cuatro herramientas simples para distinguir la línea entre las Cláusulas de Establecimiento y Libre Ejercicio usan

como guía las decisiones del tribunal. Estas decisiones de los tribunales son pocas, están disponibles, y son fáciles de leer.

Práctica histórica

Marsh vs. Chambers nos dice que la constitucionalidad de que el gobierno pague a los capellanes y de las oraciones de tipo legislativo no se encuentra en ninguna “prueba” sino en la práctica histórica.²³ Respondiendo a una demanda en la que el reclamante objetaba a un capellán pagado por el gobierno para la Legislatura de Nebraska, la Corte Suprema sostuvo que

la práctica de capellanía de la Legislatura de Nebraska no infringe la Cláusula de Establecimiento. . . . La práctica de iniciar sesiones del Congreso con una oración ha continuado sin interrupción por casi 200 años, desde que el Primer Congreso redactó el proyecto de Primera Enmienda, y se ha seguido una práctica similar por más de un siglo en Nebraska y muchos otros estados. . . . Por sí solos, los patrones históricos, no pueden justificar violaciones contemporáneas de las garantías constitucionales, pero hay mucho más que simplemente patrones históricos. En este contexto, la evidencia histórica arroja luz no solo sobre lo que los redactores del proyecto querían que la Cláusula de Establecimiento significara, sino cómo pensaban que esa Cláusula se aplicaba a la práctica autorizada por el Primer Congreso —sus acciones revelan su intención.²⁴

El tribunal en *Marsh vs. Chambers* recurre a las prácticas contemporáneas de quienes en efecto escribieron la ley. Los redactores de la Constitución no prohibían lo que ellos mismos permitían.²⁵ Al encontrarnos con preguntas sobre el alcance y práctica de los capellanes y la oración pública, deberíamos emplear la primera herramienta para determinar si existe práctica histórica.

Contexto

Lynch vs. Donnelly ratificó la constitucionalidad de una asociación privada para erigir una exhibición de Navidad en propiedad pública sobre la base de contexto:

La corte ha reconocido que “separación total no es posible en un sentido absoluto. Es inevitable que exista alguna relación entre el gobierno y las organizaciones religiosas”. . . . La cuestión específica es si hay un propósito secular para que se exhiba el pesebre en Pawtucket. . . . En este caso, cualquier beneficio para una creencia o religión o para todas las religiones, es indirecta, remota, e incidental; la exhibición del pesebre no es más un avance o aceptación de la religión que el reconocimiento del Congreso y el Ejecutivo de los orígenes del día festivo mismo como la “Misa de Cristo”, o la exhibición de literalmente cientos de pinturas religiosas en museos respaldados por el gobierno.²⁶

Otro caso, *Condado de Allegheny vs. Unión Americana de Libertades Civiles*, tiene que ver con la constitucionalidad de un pesebre puesto en la “Escalera de Honor” de un juzgado del condado. El pesebre era parte de una exhibición festiva más grande dispersa en el lugar. La corte determinó que la *ubicación* del pesebre era inconstitucional, basado en el contexto:

El pesebre está en la escalera de honor, la “parte principal” y “más hermosa” del edificio que es la sede del gobierno del condado. . . . Ningún espectador podría pensar razonablemente que ocupa este lugar sin el respaldo y la aprobación del gobierno. Por lo tanto, al permitir la “exhibición del pesebre en este lugar físico particular”, . . . el condado envía un mensaje inequívoco de que apoya y fomenta la alabanza cristiana a Dios que es el mensaje religioso del pesebre.²⁷

Este caso nos indica que la distinción de la línea entre “un propósito secular” y el fomento de una religión no involucra la presencia o práctica religiosa sino el contexto en el que se encuentra. Por ejemplo, un supervisor de primera línea puede ser religioso y vivir su vida religiosa en el trabajo. Sin embargo, el supervisor no debe vivir su vida religiosa de tal manera que proyecte ante personas *razonables* la apariencia de favorecer lo religioso sobre lo no religioso o de otros de creencias diferentes. Es una línea difícil, pero simplemente “apostar a lo seguro” y sanear el área

infringe los derechos constitucionales del supervisor. Al ser confrontado con un objeto o práctica con matices religiosos, uno debería usar la segunda herramienta para observar el contexto.

La prueba de Lemon

En ausencia de prohibiciones constitucionales enunciadas con precisión, debemos trazar líneas con referencia a los tres males principales contra los cuales la Cláusula de Establecimiento intentaba ofrecer protección: “auspicio, apoyo financiero, y participación activa de lo soberano en la actividad religiosa”.

—Lemon vs. Kurtzman

Esta prueba de fuego de tres puntos, también conocida como la “Prueba de Lemon” determina la línea divisoria entre libre ejercicio y establecimiento.²⁸ Un caso más reciente, *Lynch vs. Donnelly* (1984), ofrece aclaración adicional de aplicación: “En el proceso de trazar la línea, a menudo encontramos que es útil preguntar si la ley o conducta impugnada tiene un propósito secular, si su efecto principal o primario es promover o inhibir la religión, y si crea una participación excesiva del gobierno con la religión”.²⁹ Las descripciones y ejemplos que siguen son breves. Los comandantes y el liderazgo superior se beneficiarían mucho leyendo ellos mismos la decisión del tribunal.

El primer punto de la prueba de *Lemon* evalúa la legitimidad de un propósito secular. La pregunta es, ¿Implica la mera presencia de un símbolo o práctica religiosa en propiedad del gobierno el *auspicio* de una religión específica o religión sobre no religión? La corte en *Lynch vs. Donnelly* aborda la metáfora a menudo mal empleada de un “muro” de separación entre iglesia y estado, observando que la “metáfora misma no es una descripción precisa y completa de los aspectos prácticos de la relación que de hecho existe entre iglesia y estado” y que la “separación total no es posible en un sentido absoluto”.³⁰ Es posible encontrar símbolos y celebraciones de origen religioso en propiedad del gobierno por razones seculares y éstas no son, por sí mismas, evidencia de auspicio del gobierno.

El segundo punto de la prueba de *Lemon* evalúa si el efecto primario de un símbolo o práctica promueve o inhibe la religión. Esto se evalúa en contexto. En relación a la práctica de la ciudad de Pawtucket de incluir un pesebre en su más importante exhibición por día festivo, el tribunal determinó que, como se mencionó antes, “cualquier beneficio a una creencia o religión o a todas las religiones, es indirecto, remoto, e incidental; la exhibición del pesebre no es más un auspicio o aceptación de la religión que el reconocimiento del Congreso y el Ejecutivo de los orígenes del día festivo mismo como la ‘Misa de Cristo’, o la exhibición de literalmente cientos de pinturas religiosas en museos respaldados por el gobierno”. Otra vez, el problema es contexto. Sea que estemos presenciando una escena de día festivo o viendo un cuadro en una pared, la pregunta del gobierno debería ser, A los ojos de una persona razonable, ¿presenta este acto o exhibición la apariencia de que el gobierno promueve o inhibe una religión o una religión particular sobre no religión?

El tercer punto de la prueba de *Lemon* evalúa la participación innecesaria del gobierno. En otras palabras, si seguimos esta ruta, ¿tendrá el gobierno que invertir grandes recursos en control y monitoreo para asegurar que no se crucen las líneas secular-religiosa o que no se invierta ninguna cantidad importante de mano de obra y dinero? La corte determinó que

participación es un asunto de clase y grado. . . . No hay evidencia de contacto con las autoridades de la iglesia respecto al contenido o diseño de la exhibición antes de o desde la compra del pesebre por parte de Pawtucket. No han sido necesarios gastos de mantenimiento del pesebre; y como la ciudad es dueña del pesebre, valorado ahora en US\$200, el material tangible que contribuye es *de minimis* (muy trivial). En muchos aspectos, la exhibición requiere mucho menos interacción corriente, día a día entre la iglesia y el estado que las pinturas religiosas en las galerías públicas.³¹

Permitir a lo religioso tiempo y espacio en la plaza pública no es participación del gobierno en la religión. Incluso la compra y mantenimiento por parte del gobierno de artículos religiosos para fines seculares no constituye implicarse con la religión.

Examinemos tres ejemplos recientes de intervención del Departamento de Defensa en temas religiosos y apliquemos la prueba de *Lemon* a cada uno de ellos. Nuevamente, las tres preguntas son las siguientes: (1) ¿Implica la mera existencia de un símbolo o práctica religiosa en propiedad del gobierno el auspicio de una religión específica o religión sobre no religión? (2) ¿El contexto de un símbolo o práctica religiosa en propiedad del gobierno promueve o inhibe una religión específica o religión sobre no religión? (3) ¿Será el símbolo o práctica religiosa una implicación del gobierno debido a cantidades importantes de monitoreo, financiamiento o personal?

El primer ejemplo viene de una noticia de junio de 2013 indicando que “un video de la Fuerza Aérea que homenajeaba a sargentos primeros —creado por un Capellán de la Fuerza Aérea— fue retirado por orden del Pentágono porque mencionaba la palabra ‘Dios’, a pesar de que nunca se indicó que era obligatorio verlo”.³² El video fue producido conjuntamente con varios sargentos primeros y con el fin de ser una parodia humorística de un comercial del Súper Tazón. Al ordenar el retiro del video, “el Jefe de la División del Servicio de Noticias de la Fuerza Aérea declaró incorrectamente, . . . ‘La proliferación de la religión no está permitida en la Fuerza Aérea o en la institución militar. ¿Cómo tomaría este video un agnóstico, ateo o musulmán en el servicio militar?’ ”³³ Aplicando la prueba de *Lemon*, preguntamos, ¿Tiene el video un propósito secular? Sí. ¿Es el efecto primario del video promover o inhibir la religión? No. ¿Fomenta el video la participación excesiva del gobierno? No. Si todos los hechos son ciertos, entonces las acciones del Pentágono parecen infringir la Primera Enmienda de la Constitución al favorecer la no-religión sobre religión y evidenciar hostilidad hacia la religión. Además, eventualmente se revirtió la posición del Pentágono. No existe evidencia de malicia —solo carencia de orientación clara, objetiva y escrita de nuestros legisladores de más alto nivel.

El segundo ejemplo viene de un reporte noticioso indicando que la Oficina de Capacidades Rápidas (OCR) de la Fuerza Aérea había retirado el nombre en latín *Dei* (Dios) de su logo después de objeciones de la Asociación Militar de Ateos y Pensadores Libres: el “logo de la OCR anteriormente incluía el lema ‘Opus Dei Cum Pecunia Alienum Efficemus’ (Haciendo trabajo de Dios con dinero de otra gente), una broma interna entre los miembros de la OCR. Los miembros del grupo dicen que fue cambiado por ‘Miraculi Cum Pecunia Alienum Efficemus’ (Haciendo milagros con dinero de otra gente)”.³⁴ Aplicando la prueba de *Lemon*, preguntamos, ¿Tiene el logo un propósito secular? Sí. ¿Es el efecto primario del logo promover o inhibir la religión? No. ¿Fomenta el logo la participación excesiva del gobierno? No. Si todos los hechos son ciertos, entonces las acciones del Pentágono parecen infringir la Primera Enmienda de la Constitución al favorecer la no-religión sobre religión y evidenciar hostilidad hacia la religión. Por otro lado, por mucho tiempo unos grupos de ateos han solicitado a los tribunales el retiro de la frase “in God we trust (en Dios confiamos)” de nuestros billetes y monedas.³⁵ Los tribunales han rechazado su argumento de forma reiterada y determinante: “Al desestimar la demanda, el Juez Distrital Estadounidense Harold Baer, Jr., escribió que ‘la Corte Suprema ha considerado reiteradamente el propósito y efecto secular del lema’ y que los tribunales de apelación federal ‘no han encontrado ninguna violación constitucional en la inclusión del lema en la moneda’. Añadió que aunque los demandantes pueden sentirse ofendidos, no han sufrido ‘angustia importante’.”³⁶

El tercer ejemplo incluye el retiro de obras de arte religioso de un comedor. Una pintura titulada *Blessed Are the Peacemakers (Benditos sean los pacificadores)*, un obsequio conmemorativo del 11 de septiembre a la instalación, se había exhibido por mucho tiempo en una pared del comedor. Una organización de ateos solicitó y se le concedió el retiro. Un informe noticioso también relata que el comandante de ala dijo que “ordenará otra inspección para eliminar de su base cualquier otra cosa parecida a la que había estado colgada en la pared del comedor”.³⁷ Aplicando la

prueba de *Lemon*, preguntamos, ¿Tiene el trabajo artístico un propósito secular? Sí. ¿Es el efecto primario del trabajo artístico promover o inhibir la religión? No. ¿Fomenta el trabajo artístico la participación excesiva del gobierno? No. Si todos los hechos son ciertos, entonces las acciones del comandante parecen infringir la Primera Enmienda de la Constitución al favorecer la no-religión sobre la religión y evidenciar hostilidad hacia la religión. Otro informe indicaba que el comandante sostenía que “la pintura infringía los reglamentos militares que gobiernan el libre ejercicio de religión” y que “el . . . [reglamento] establece que oficialmente nos mantendremos neutrales en cuanto a creencias religiosas —no apoyando ni desaprobando oficialmente ninguna creencia o ausencia de creencia”.³⁸ El comandante citó correctamente el reglamento, pero su interpretación era errónea. No disponía de ninguna “prueba” para determinar la base entre neutralidad y hostilidad.

La prueba de *Lemon* de tres partes es una herramienta simple para asuntos con contenido religioso. Cada punto de esta prueba involucra algo de subjetividad. Así, es muy importante que el FMG, que indudablemente representa al (no) establecimiento, y el capellán, que representa al libre ejercicio, tienen igual acceso al proceso de decisión del comandante. ¡Debemos usar lentes tridimensionales! Al ser confrontados con un objeto o práctica con matices religiosos, los líderes éticos deben utilizar un proceso respetuoso, metódico y equitativo para encontrar la posición equilibrada. La tercera herramienta es la prueba de *Lemon*.

Consenso general

Los comandantes en todos los niveles son administradores no elegidos que tienen autoridad legal limitada para restringir derechos constitucionales a fin de lograr sus misiones. Los factores primarios en la toma de decisiones de comando inadecuadas incluyen, apuro, información equivocada, o sesgo personal. Por ejemplo, en lo que respecta al retiro del trabajo artístico del comedor, un informe señaló que el demandante no era del DOD “le dio a la Fuerza Aérea solo una hora para tomar acción” y el retiro se realizó en 56 minutos.³⁹ Ésta fue una decisión de arriba hacia abajo. Al tratar con temas sociales, religiosos o de otro tipo, se debe consultar a la comunidad de abajo hacia arriba y tomar tiempo para contactar al FMG, al capellán, al liderazgo superior, y a las organizaciones privadas de la instalación. El sistema de servicio integrado de la Fuerza Aérea debe tener una oportunidad de negociar un arreglo pacífico entre las organizaciones. Cualquier *apariciencia* de imposición de preferencia personal de un comandante sobre normas culturales y religiosas que excedan las necesarias para la misión puede ser considerada como ingeniería social y debe ser vista como una violación moral catastrófica de la ética profesional. Los comandantes nunca deben usar sus posiciones para imponer ninguna norma religiosa o cultural, sea ésta cristiana, judía, musulmana, pagana, conservadora o progresiva. En temas sociales dentro de una comunidad cerrada, “buen orden y disciplina” no es un asunto de arriba hacia abajo.⁴⁰ Los comandantes éticos permiten que los miembros de su comunidad hablen entre sí, defiendan sus posiciones, y, ante todo, sean respetados. Entonces, y solo entonces, los comandantes éticos toman decisiones de comando. La cuarta herramienta es el consenso de abajo hacia arriba.

¿“Pruebas” legales o práctica histórica?

En 2007, *Air Force Law Review* publicó un artículo titulado “*Religion in the Military: Navigating the Channel between the Religion Clauses* (Religión en las instituciones militares: Navegando el canal entre las cláusulas de religión)”.⁴¹ Por siete años, se ha mantenido como un “pensamiento” importante para el desarrollo de la política de la Fuerza Aérea; de hecho, se hace referencia el artículo en la actual publicación de Air Force JAG: *The Military Commander and the Law* (*El comandante militar y la ley*).⁴² Las evaluaciones y conclusiones legales de los autores —Mayor David E.

Fitzkee, USA, retirado, y Capitán Linell A. Letendre, USAF— respecto al alcance y práctica del Cuerpo de Capellanes y la disposición de oración pública son terriblemente equivocadas.

Haciendo referencia a *Marsh vs. Chambers* (1983), Fitzkee y Letendre comentan correctamente que “el tribunal ha ratificado una oración de apertura para una sesión legislativa apoyándose en la excepción histórica pero ha negado un minuto de silencio en las escuelas públicas usando el análisis de *Lemon*”.⁴³ Los autores distinguen claramente entre oraciones históricamente autorizadas en un evento de raíces históricas en que dominan los adultos y las oraciones en un evento de escuela pública en que dominan los niños. Después, inexplicablemente, deciden cuestionar la validez de la oración histórica en entornos militares en el (lenguaje de *Marsh*) desde la misma categoría que la oración en las ceremonias de graduación escolar y los partidos de fútbol americano (lenguaje de *Lemon*).⁴⁴ En resumen, cambian de precedente histórico a “pruebas.” Fitzkee y Letendre completan su conversación con la siguiente declaración: “Al encontrarse con la pregunta difícil de la oración en una función militar oficial, debemos navegar por el conjunto de opiniones legales de forma deliberada y con entendimiento pleno del contexto en particular en el que ocurrirá la oración”.⁴⁵ ¡Absolutamente no! En un entorno legislativo o militar, se determina que la oración es constitucional a través de práctica histórica; el contexto es irrelevante. Peor aún, terminan su análisis declarando:

A diferencia de un entorno escolar, donde los estudiantes pueden votar sobre si debe o no haber un mensaje y decidir cuál debe ser el contenido del mensaje, los militares no ponen al voto si debe haber un “mensaje de apertura” en un cambio de comando o en una cena. Más bien, usualmente un comandante es quien decide si se hará una invocación y de forma rutinaria le pide al capellán que haga su trabajo. Esta implicación directa del gobierno, en la toma de decisiones y en la realización de una invocación, resulta en discurso claro del gobierno, y obliga al análisis de la Cláusula de Establecimiento.⁴⁶

¿Creen realmente Fitzkee y Letendre que los autores de nuestra Constitución sostenían que los comandantes militares que solicitan invocaciones del capellán en ceremonias de cambio de comando eran culpables de infringir la Cláusula de Establecimiento? La Corte Suprema no está de acuerdo.⁴⁷ Para examinar la constitucionalidad del alcance y práctica del Cuerpo de Capellanes, es necesario consultar el mejor veredicto del tribunal —*Marsh vs. Chambers* (práctica histórica).

Una palabra sobre el deísmo ceremonial

Al momento de esta redacción, en *Pueblo de Greece vs. Galloway*, la Corte Suprema está debatiendo las consecuencias de un constructo artificial relativamente nuevo llamada “deísmo ceremonial”.⁴⁸ Lo que está en juego es “si el tribunal de apelaciones erró al ratificar que una práctica de oración legislativa infringe la Cláusula de Establecimiento”.⁴⁹ En otras palabras, ¿es una oración en un evento de gobierno realmente una oración? Para entender el debate, hay que entender los orígenes del deísmo ceremonial. El término original viene de un discurso de 1962 sin publicar en Brown University dictado por el decano de la Escuela de Leyes de Yale, Eugene Rostow, en el que propuso que “ciertos tipos de discurso religiosos, que él llamó ‘deísmo ceremonial’, eran ‘tan convencionales y no polémicos como para ser constitucionales’”.⁵⁰ Reflexionando sobre esta referencia en 1984, el Juez William Brennan ofreció esta opinión discrepante en *Lynch vs. Donnelly*:

Aunque no estoy seguro sobre estas preguntas, mi sugerencia sería que tales prácticas como la designación de “En Dios Confiamos” como nuestro lema nacional, o las referencias a Dios en el Juramento de Lealtad a la bandera pueden entenderse mejor, en la frase apta de Dean Rostow, como una forma de “deísmo ceremonial”, protegida del escrutinio de la Cláusula de Establecimiento principalmente porque han perdido a través de la repetición mecánica cualquier contenido religioso importante.⁵¹

En sus cavilaciones de incertidumbre, el Juez Brennan implica que él personalmente encuentra que estas referencias religiosas no tienen “contenido religioso importante”. No entiende la intención original de los autores.

En 1989 los pensamientos del Juez Brennan pasaron a ser una referencia jurídica en la opinión de la mayoría en *Condado de Allegheny vs. Unión Americana de Libertades Civiles*:

En contraste, la concurrencia armonizó el resultado en *Marsh* con el principio de apoyo de una manera rigurosa, explicando que la oración legislativa (como la invocación que inicia cada sesión de este Tribunal) es una forma de reconocimiento de religión que “sirve, de la única manera razonablemente posible en nuestra cultura, los propósitos seculares legítimos de solemnizar las ocasiones públicas, expresando confianza en el futuro, y fomentando el reconocimiento de lo que es digno de aprecio en la sociedad”. . . . La función e historia de esta forma de deísmo ceremonial sugiere que “esas prácticas no conllevan la transmisión de la aprobación del gobierno de creencias religiosas particulares”.⁵²

En relación a la oración del legislativo, los jueces decidieron no refutar el argumento de práctica histórica de *Marsh* y le añadieron una nueva propuesta. El tribunal en *Condado de Allegheny* declaró que ha “armonizado” *Marsh* con “esta forma de deísmo ceremonial” de manera que la oración del legislativo debe verse como un método de “solemnizar las ocasiones públicas expresando confianza en el futuro y promoviendo el reconocimiento de lo que es digno de aprecio en la sociedad” (ver arriba). Pero al separar artificialmente el acto de oración de su contenido religioso, la Corte Suprema ha creado más confusión. La decisión en *Pueblo de Greece vs. Galloway* podría verse como una aclaración. ¿Reafirmará la Corte Suprema la intención original de los autores de la Constitución, indicando que la oración pública es un ejemplo de libre ejercicio, o anulará *Marsh* y proseguirá el deísmo ceremonial en nombre del (no) establecimiento? Es poco probable que la Corte Suprema anule *Marsh*. Sin embargo, es casi cierto que también continuará “armonizando” la intención religiosa de los fundadores con el deísmo ceremonial antirreligioso.

En el futuro previsible, independientemente de *Pueblo de Greece vs. Galloway*, el pueblo estadounidense debe esperar que la pintura *El Bautizo de Pocahontas* permanecerá en la pared de la Rotonda del Capitolio y que la Galería de Arte Nacional continuará exhibiendo *Rabbi* y apoyará económicamente el mantenimiento de *El Sacramento de la Última Cena*.⁵³ El capellán del Senado continuará sus obligaciones, asegurando que “todas las sesiones del Senado se abran con la oración, afirmando de forma fehaciente la fe del Senado en Dios como el Señor Soberano de nuestra Nación”.⁵⁴ Cada una de estas prácticas de mucho tiempo del gobierno ofrece ejemplos de cómo nuestros comandantes deberían manejar la religión en sus instalaciones.

Conclusión

En el siglo veintiuno, la sociedad militar estadounidense ha entrado en una nueva era de cambio cultural, y se nos ha entregado varias herramientas para hacer la transición. De hecho, ni siquiera hemos encuadrado las preguntas. Los líderes militares han jurado apoyar y defender la Constitución de los Estados Unidos, y los hombres del servicio dependen de que los tienen autoridad actúen honorablemente. Los líderes deben interesarse por el buen orden y la disciplina, pero nunca deben usar esto como una excusa para censurar la religión. No podemos respaldar a la religión ni mostrarle hostilidad. Debemos usar las cuatro herramientas para distinguir la línea entre establecimiento y libre ejercicio. La única manera de determinar la constitucionalidad en asuntos de religión es mirando a través de los lentes tridimensionales del (no) establecimiento y el libre ejercicio. En la práctica, la oficina del FMG representa al comandante y ha dado la apariencia de defender la institución por encima de los derechos del individuo. La balanza se ha inclinado a favor del (no) establecimiento. Ahora hay que equilibrarla para incluir el peso del libre ejercicio. Es más importante que el Cuerpo de Capellanes “se in-

forme más” sobre la ley constitucional. Nuestros Fiscales Militares generales y el Cuerpo de Capellanes deben trabajar con transparencia y juntos para restablecer el equilibrio de la Primera Enmienda en todo el Departamento de Defensa. El libre ejercicio constitucional debe siempre ser un principio positivo que se debe celebrar y no simplemente el lado oscuro del (no) establecimiento. □

Notas

1. *Lemon vs. Kurtzman*, Corte Suprema, 403 US 602 (1971); y *Rubin vs. Ciudad de Lancaster*, Tribunal de Apelaciones de los Estados Unidos, Noveno Circuito, no. 11-56318, 8 de noviembre de 2012.
2. Publicación Conjunta 1-05, *Religious Affairs in Joint Operations (Asuntos religiosos en operaciones conjuntas)*, 20 de noviembre de 2013, viii, http://www.dtic.mil/doctrine/new_pubs/jp1_05.pdf.
3. *Lemon*.
4. *Lynch vs. Donnelly*, Corte Suprema, 465 US 668 (1984)/Comisión para Educación Pública y Libertad Religiosa vs. *Nyquist*, 413 US 756, 760 (1973). Véase, por ejemplo, *Zorach vs. Clauson*, 343 US 306, 314, 315 (1952); *Illinois ex rel. McCollum vs. Board of Education*, 333 US 203, 211 (1948); *Lynch/Zorach*, 314; *Lynch/McCollum*, 211-12; y *Lynch*.
5. “Jefferson’s Letter to the Danbury Baptists: The Final Letter, As Sent (Carta de Jefferson a los bautistas de Danbury: La carta final, tal como se envió)”, 1 de enero de 1802, Biblioteca del Congreso, <http://loc.gov/loc/lcib/9806/danpre.html>.
6. James Hutson, “‘A Wall of Separation’: FBI Helps Restore Jefferson’s Obliterated Draft (‘Un muro de separación’: FBI ayuda a restaurar el borrador destruido de Jefferson)”, Biblioteca del Congreso, consultado el 14 de marzo de 2014, <http://www.loc.gov/loc/lcib/9806/danbury.html>.
7. “Rev. John C. Rankin to Discuss ‘Honest Politics’ (Rev. John C. Rankin tratará sobre ‘Política honesta’),” Community College de Rhode Island, 24 de febrero de 2011, http://www.ccri.edu/marketing/news_events/2011/february/rankin.html.
8. *Rubin*.
9. Cuartel General de la Fuerza Aérea / Oficina del Jefe de Capellanes, Preguntas de encuesta, 28 de agosto de 2013.
10. Oficina del Jefe de Capellanes al ALMAJCOM-FOA-DRU / capellanes de ala, memorándum, 25 de septiembre de 2013.
11. *Lynch*.
12. *Ibíd.*
13. *Ibíd.*
14. *Ibíd.*
15. *Rubin*.
16. *Marsh vs. Chambers*, Corte Suprema, 463 US 783 (1983).
17. *Ibíd.*
18. *Lynch*.
19. Declaración de Independencia, Archivos Nacionales, consultado el 14 de marzo de 2014, http://www.archives.gov/exhibits/charters/declaration_transcript.html.
20. “Jefferson’s Letter to the Danbury Baptists (Carta de Jefferson a los bautistas de Danbury)”.
21. *Lynch*.
22. “Punitive Articles of the UCMJ: Art. 134, General Article (Artículos punitivos del UCMJ: Art. 134, Artículo general)”, *Army Study Guide*, consultada el 14 de marzo de 2014, http://www.armystudyguide.com/content/army_board_study_guide_topics/military_justice/punitive-articles-of-the.shtml.
23. *Marsh*; y *Lemon*.
24. *Marsh*.
25. *Ibíd.*
26. *Lynch*.
27. *Condado de Allegheny vs. Unión Americana de Libertades Civiles*, Corte Suprema, 492 US 573 (1989).
28. *Lemon*.
29. *Lynch*.
30. *Ibíd.*
31. *Ibíd.*
32. Dr. James Galyon, “Chaplain Corps Can’t Speak about God? (¿Es que el Cuerpo de Capellanes no puede hablar sobre Dios?)”, *True Blue* (blog), 10 de junio de 2013, <https://drjamesgalyon.wordpress.com/category/spirituality/>.
33. *Ibíd.*
34. Annalisa Musarra, “Air Force Removes ‘God’ from Logo: Rep. J. Randy Forbes Leads Objection to This Move (Fuerza Aérea retira ‘Dios’ del logo: Rep. J. Randy Forbes lidera la objeción a este movimiento)”, *Huffington Post*, 9 de febrero de 2012, http://www.huffingtonpost.com/2012/02/08/air-force-removes-god-randy-forbes_n_1263665.html.

35. “Federal Court Dismisses Lawsuit to Remove National Motto ‘In God We Trust’ from Money (Corte Federal desestima demanda para retirar el lema nacional ‘En Dios confiamos’”, Associated Press, 12 de septiembre de 2013, <http://www.abcactionnews.com/dpp/news/national/federal-court-dismisses-lawsuit-to-remove-national-motto-in-god-we-trust-from-money>.

36. *Ibíd.*

37. Chris Rodda, “The Pentagon Most Certainly Is Listening to Mikey Weinstein (El Pentágono ciertamente está escuchando a Mikey Weinstein)”, *Huffington Post*, 31 de mayo de 2013, http://www.huffingtonpost.com/chris-rodда/the-pentagon-most-certain_b_3368434.html.

38. Todd Starnes, “Artist Accuses Air Force of Censoring Christian Art (Artista acusa a la Fuerza Aérea de censurar el arte cristiano)”, Fox News Radio, consultado el 14 de marzo de 2014, <http://radio.foxnews.com/toddstarnes/top-stories/artist-accuses-air-force-of-censoring-christian-art.html>.

39. Rodda, “Pentagon Most Certainly Is Listening (El Pentágono ciertamente está escuchando)”.

40. “Punitive Articles of the UCMJ: Art. 134, General Article (Artículos punitivos del UCMJ: Art. 134, Artículo general”.

41. Mayor David E. Fitzkee, USA, retirado, y Capitán Linell A. Letendre, USAF, “Religion in the Military: Navigating the Channel between the Religion Clauses (Religión en los militares: Navegando el canal entre las cláusulas de religión)”, *Air Force Law Review* 59 (2007): 1–71, <http://www.afjag.af.mil/shared/media/document/AFD-081009-008.pdf>.

42. Escuela de Fiscales Militares Generales, *The Military Commander and the Law (El comandante militar y la ley)* (Maxwell AFB, AL: Escuela de Fiscales Militares Generales, 2012), 253, <http://www.afjag.af.mil/shared/media/document/AFD-120828-043.pdf>.

43. Fitzkee y Letendre, “Religion in the Military (Religión en las instituciones militares)”, 43.

44. *Ibíd.*

45. *Ibíd.*

46. *Ibíd.*, 47.

47. *Marsh*; y *Lynch*.

48. “Pueblo de Greece vs. Galloway,” *Blog de la Corte Suprema de los Estados Unidos*, consultado el 14 de marzo de 2014, <http://www.scotusblog.com/case-files/cases/town-of-greece-v-galloway/>; y Davison M. Douglas, “Ceremonial Deism (Deísmo ceremonial)”, en *Encyclopedia of American Civil Liberties*, ed. Paul Finkelman (New York: Routledge, 2006), 259.

49. “Pueblo de Greece vs. Galloway.”

50. Douglas, “Ceremonial Deism (Deísmo ceremonial)”, 259.

51. *Lynch*.

52. *Condado de Allegheny*.

53. “Baptism of Pocahontas (Bautismo de Pocahontas)”, Arquitecto del Capitolio, consultado el 14 de marzo de 2014, <http://www.aoc.gov/capitol-hill/historic-rotunda-paintings/baptism-pocahontas>; “Rabbi, 1920,” Galería de Arte Nacional, consultado el 14 de marzo de 2014, <http://www.nga.gov/content/ngaweb/Collection/art-object-page.103425.html>; y “The Sacrament of the Last Supper (El Sacramento de la Última Cena)”, Galería de Arte Nacional, consultado el 14 de marzo de 2014, <http://www.nga.gov/content/ngaweb/Collection/art-object-page.46590.html>.

54. “Oficina del Capellán”, Senado de los Estados Unidos, consultado el 14 de marzo de 2014, <https://www.senate.gov/reference/office/chaplain.htm>.



Mayor Robert A. Sugg, Capellán, USAF; es el Capellán de Servicio y un instructor académico del Centro Expedicionario de la USAF. Es un Capellán de Vida Familiar formado en el Ejército, tiene grados de maestría en Teología y Psicología, 8 Unidades de Educación Pastoral Clínica y es miembro de la Asociación Americana de Asesoramiento Pastoral. El Capellán Sugg está respaldado por la Iglesia Presbiteriana (USA).