

# **UNIVERSIDAD DE GRANADA**

## **Facultad de Ciencias Políticas y Sociología**

Departamento de Ciencia Política y de la Administración



## **Procesos de Innovación Militar en el empleo de las fuerzas de operaciones especiales de Estados Unidos desde 2001 hasta-2015**

**TESIS DOCTORAL**

**Presentada por  
Raimundo Rodríguez Roca  
Dirigida por el Doctor  
Javier Jordán Enamorado**

**Granada, 2015**

Editor: Universidad de Granada. Tesis Doctorales

Autor: Raimundo Rodríguez Roca

ISBN: 978-84-9163-193-4

URI: <http://hdl.handle.net/10481/46309>

**TESIS DOCTORAL**

**Procesos de Innovación Militar en el  
empleo de las fuerzas de operaciones  
especiales de Estados Unidos  
desde 2001 hasta-2015**

**Autor: Raimundo Rodríguez Roca  
Director: Javier Jordán Enamorado**

**Granada, 2015**





A mi mujer Ada, por su incondicional  
cariño, confianza, paciencia, y ánimos  
durante el proceso de elaboración de este  
trabajo. Su apoyo ha sido esencial.



## **INDICE**

<b>INDICE</b>	<b>vii</b>
<b>INDICE DE FIGURAS</b>	<b>xiii</b>

---

---

### **CAPÍTULO N° 1**

---

---

<b>INTRODUCCIÓN Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>1</b>
<b>1.1 ¿POR QUÉ ES RELEVANTE EL ESTUDIO DE LA INNOVACIÓN?</b>	<b>3</b>
<b>1.2. HACIA UNA DEFINICIÓN DE INNOVACIÓN MILITAR</b>	<b>14</b>
<b>1.3 DIFERENCIA ENTRE INNOVACIÓN DISRUPTIVA E INNOVACIÓN SOSTENIDA</b>	<b>24</b>
<b>1.3.1. <u>Innovación disruptiva</u></b>	<b>27</b>
<b>1.3.2. <u>Innovación sostenida</u></b>	<b>34</b>
<b>1.4. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>39</b>
<b>1.4.1. <u>Preguntas de Investigación</u></b>	<b>41</b>
<b>1.4.2. <u>Hipótesis</u></b>	<b>42</b>
<b>1.4.2.(a). <i>Hipótesis principal</i></b>	<b>42</b>
<b>1.4.2.(b). <i>Hipótesis de detalle</i></b>	<b>42</b>
<b>1.4.3. <u>Variables</u></b>	<b>43</b>
<b>1.4.3.(a) <i>Variable dependiente</i></b>	<b>43</b>

<b>1.4.3.(b). Variables independientes</b>	<b>43</b>
i. Cambio en el entorno estratégico	43
ii. Impulso a nivel político	46
iii. Competencia interna y externa en los ejércitos	47
iv. Cambio Cultural	48
v. Líderes del Cambio	49
vi. Avances tecnológicos al servicio de las fuerzas de operaciones especiales	51
<b>1.4.4. <u>Modelo Teórico</u></b>	<b>52</b>
<b>1.5. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>55</b>
<b>1.5.1. <u>Objetivos</u></b>	<b>55</b>
<b>1.5.2. <u>Metodología</u></b>	<b>56</b>
<b>1.5.3. <u>Estructura y Desarrollo de la investigación</u></b>	<b>58</b>
<b>1.6. FUENTES</b>	<b>61</b>

---



---

## CAPÍTULO N° 2

---



---

<b>TEORIA DE LA INNOVACION MILITAR</b>	<b>67</b>
<b>2.1 CARACTERISTICAS DE LAS ORGANIZACIONES QUE CONDICIONAN LA INNOVACIÓN</b>	<b>69</b>
<b>2.1.1. <u>Jerarquía</u></b>	<b>70</b>
<b>2.1.2. <u>Disciplina</u></b>	<b>71</b>
<b>2.1.3. <u>Tradición</u></b>	<b>72</b>
<b>2.1.4. <u>Ascenso profesional</u></b>	<b>73</b>
<b>2.1.5. <u>Criterios de progreso</u></b>	<b>75</b>

<b>2.2. TEORIAS DE INNOVACION</b>	<b>76</b>
2.2.1. <u>Teoría de la innovación Militar de Barry Posen</u>	76
2.2.2. <u>Teoría de la innovación Militar de Avant</u>	80
2.2.3. <u>Teoría de la innovación Militar de Rosen</u>	88
2.2.4. <u>Comparación de las teorías de Innovación Militar</u>	91
<b>2.3. ESCUELAS Y MODELOS DE INNOVACION MILITAR</b>	<b>91</b>
2.3.1. <u>Modelo civil-militar: Integración con los objetivos políticos del gobierno</u>	92
2.3.1.(a). <i>Impulso político: influencia en la forja del modelo de pensamiento militar de EE.UU.</i>	100
2.3.2. <u>Modelo rivalidad inter-servicios</u>	110
2.3.3. <u>Modelo rivalidad intra-ejército.</u>	118
2.3.4. <u>Modelo cultural</u>	124
2.3.5. <u>Innovación horizontal y abajo-arriba</u>	137
2.3.6. <u>El factor esencial: la Tecnología</u>	140
2.3.6. (a). <i>Modelo del TRADOC para incorporar las tecnologías al proceso de Innovación y lograr una ventaja</i>	147
<i>i.- Las bases del Proyecto de Innovación</i>	148
<i>ii.- Ritmo de la Innovación</i>	152
<b>2.4. INNOVACION EN PERIODOS DE GUERRA Y PAZ</b>	<b>155</b>
2.4.1. <u>Innovación en tiempo de paz</u>	155

2.4.1 (a). <i>Innovación en tiempo de paz a gran escala: La transformación de Marshall, antes de la entrada en la Segunda guerra mundial, del sistema de gestión de talento del cuerpo de oficiales</i>	160
<b>2.4.2. Innovación en tiempo de guerra</b>	167
2.4.2 (a). <i>La defensiva y el ataque en profundidad de Ludendorff</i>	176
2.4.2 (b). <i>La innovación del Submarino y las tácticas para combatirlo. Innovación fallida en tiempo de paz y de éxito en periodo de guerra</i>	178
<b>2.5. INNOVACION MILITAR y OTROS CONCEPTOS DE CAMBIO</b>	185
2.5.1. <u>Innovación militar y adaptación</u>	185
2.5.2. <u>Innovación militar y emulación</u>	192
2.5.3. <u>Innovación y difusión militar</u>	201
2.5.4. <u>Invención y contra-innovación</u>	203
<b>2.6. INNOVACION Y REVOLUCIÓN EN LOS ASUNTOS MILITARES UNA PERSPECTIVA NO CONVENCIONAL</b>	205
2.6.1. <u>La naturaleza de las revoluciones militares y su categorización</u>	205
2.6.1.(a) <i>Revolución Militar o Revolución Social Militar</i>	207
2.6.1.(b) <i>Revolución Tecnológica Militar</i>	213
2.6.1.(c) <i>Revolución en Asuntos Militares (RMA)</i>	217
2.6.2. <u>Diferencias entre Innovación militar y RMA</u>	224
2.6.3. <u>Una nueva RMA</u>	228

<b>2.6.4. <u>La IT-RMA «convencional»</u></b>	<b>229</b>
<b>2.6.5. <u>La IT-RMA «no convencional»</u></b>	<b>232</b>
<b>2.7. FASES DE LA INNOVACIÓN MILITAR</b>	<b>239</b>
<b>2.7.1. <u>Primera fase: especulación</u></b>	<b>241</b>
<b>2.7.2. <u>Segunda fase: experimentación</u></b>	<b>242</b>
<b>2.7.3. <u>Tercera fase: implementación</u></b>	<b>245</b>

---



---

**CAPÍTULO Nº 3**

---



---

<b>LAS FUERZAS DE OPERACIONES ESPECIALES DE ESTADOS UNIDOS ANTES DEL 11 –S. CONCEPTO DE EMPLEO Y EVOLUCIÓN</b>	<b>247</b>
--	------------

<b>3.1. CONCEPTO DE EMPLEO. QUÉ SON Y PARA QUÉ SIRVEN LAS FUERZAS DE OPERACIONES ESPECIALES</b>	<b>249</b>
<b>3.1.1. <u>La naturaleza de las operaciones especiales</u></b>	<b>249</b>
<b>3.1.2. <u>Las fuerzas de operaciones especiales</u></b>	<b>254</b>
<b>3.1.3 <u>La «utilidad estratégica» de las fuerzas de operaciones especiales</u></b>	<b>263</b>
<b>3.1.4. <u>Acciones directas versus acciones indirectas</u></b>	<b>265</b>
<b>3.1.5- <u>Operaciones negras versus blancas: diferencias entre operaciones ocultas, encubiertas y abiertas</u></b>	<b>266</b>
<b>3.1.6. <u>Principios de las acciones directas e indirectas</u></b>	<b>270</b>
<b>3.1.6. (a). <i>Acción directa</i></b>	<b>270</b>

3.1.6. (b). <i>Acción indirecta</i>	272
3.1.7. <u>Misiones de las fuerzas de operaciones especiales</u>	274
<b>3.2. EVOLUCION DE LAS FUERZAS DE OPERACIONES ESPECIALES DE ESTADOS UNIDOS ANTES DEL 11-S</b>	<b>275</b>
3.2.1. <u>Segunda Guerra Mundial</u>	277
3.2.1.(a). <i>Orígenes de la cultura de las fuerzas de operaciones especiales, un modelo histórico (parte I)</i>	287
3.2.2. <u>Guerra de Corea</u>	289
3.2.3. <u>La guerra de Vietnam</u>	293
3.2.4. <u>La eclosión del terrorismo y los antecedentes del JSOC Historia de una emulación impulsada por militares</u>	301
3.2.4.(a). <i>Orígenes de la cultura de las fuerzas de operaciones especiales, un modelo histórico (parte II)</i>	307
3.2.5. <u>El fracaso de la Operación de Rescates de rehenes en Irán. Un catalizador del cambio</u>	312
3.2.6. <u>Reforma del Departamento de Defensa de 1987. Una innovación militar impulsada por civiles</u>	314
3.2.6.(a). <i>Orígenes de la cultura de las fuerzas de operaciones especiales, un modelo histórico (parte III)</i>	329
3.2.7. <u>Evolución de las Fuerzas de Operaciones especiales tras la creación del USSOCOM</u>	335
3.2.7.(a). <i>La guerra del Golfo 1991</i>	336
3.2.7.(b). <i>El conflicto de Somalia</i>	341
3.2.7.(c). <i>El conflicto de Los Balcanes</i>	345



3.2.7.(d). <i>Orígenes de la cultura de las fuerzas de operaciones especiales, un modelo histórico (parte IV)</i>	348
<b>3.3. ORGANIZACIÓN DE LAS FUERZAS DE OPERACIONES ESPECIALES DE ESTADOS UNIDOS ANTES DEL 11-S</b>	<b>350</b>
3.3.1 <u>Responsabilidades principales del US SOCOM</u>	350
3.3.2 <u>Cambios en la Misión de US SOCOM</u>	352
3.3.3. <u>Estructura y composición de fuerzas</u>	356
3.3.4. <u>Evolución del personal asignado en la década de los 1990 y presupuestos</u>	360
3.3.5. <u>JSOC: organización y misiones</u>	362

---

**CAPÍTULO N° 4**

---

<b>EVOLUCION DEL USSOCOM Y EL JSOC DESDE EL 11-S</b>	<b>369</b>
<b>4.1. CAMBIOS EN EL US SOCOM</b>	<b>371</b>
4.1.1. <u>Evolución de SOCOM</u>	377
4.1.1.(a). <i>Incremento cuantitativo</i>	377
4.1.1.(b). <i>Incremento cualitativo</i>	400
4.1.2. <u>Dinámicas exteriores: cambios en la forma de empleo</u>	418
4.1.2.(a). <i>Impulso político, Cambio de la Misión</i>	418
4.1.3. <u>Dinámicas internas</u>	429

4.1.3.(a). <i>Cambios conceptuales. La introducción del modelo de «global SOF Network»</i>	429
4.1.3.(b). <i>Cambios en las estructuras y relaciones de mando</i>	431
<b>4.2. CAMBIOS EN EL JSOC</b>	<b>446</b>
4.2.1. <u>Evolución de JSOC</u>	446
4.2.1.(a). <i>Cambios cualitativos</i>	458
4.2.2. <u>Dinámicas internas al JSOC: Cambios en la forma de operar</u>	466
<b>4.3. POR QUÉ SE TRATA DE UNA INNOVACIÓN DISRUPTIVA</b>	<b>481</b>
4.3.1. <u>Visión Integral de la Innovación Disruptiva</u>	485
4.3.2. <u>Dinámicas internas de la Innovación Disruptiva</u>	490

---



---

## CAPÍTULO N° 5

---



---

<b>EXPLICANDO LA INNOVACION</b>	<b>497</b>
<b>5.1. CAMBIOS EN EL ENTORNO ESTRATÉGICO</b>	<b>499</b>
5.1.1. <u>Influencia de los cambios en el entorno estratégico</u>	499
5.1.2. <u>Factores que configuran el entorno estratégico</u>	506
5.1.3. <u>Influencia de las innovaciones de la amenaza y de la tecnología en el entorno estratégico</u>	516

5.1.4. <u>Cambios en el paradigma de guerra</u>	526
5.1.5. <u>La amenaza híbrida</u>	531
5.1.6. <u>La evolución de la amenaza yihadista: la red de AlQaeda</u>	534
5.1.7. <u>La amenaza de la criminalidad organizada</u>	541
<b>5.2. IMPULSO DESDE EL NIVEL POLÍTICO</b>	<b>543</b>
5.2.1. <u>Cambio en el modelo de empleo de la fuerza</u>	543
5.2.2. <u>Cambios legislativos</u>	
5.2.2.(a). <i>Los documentos iniciales del impulso</i>	558
5.2.2.(b). <i>El proceso de la innovación continúa a partir de 2006: priorización de recursos</i>	565
5.2.2.(c). <i>Cambios desde 2008</i>	568
<b>5.3. COMPETENCIA INTER E INTRA EJÉRCITOS</b>	<b>575</b>
5.3.1. <u>Dinámicas Externas: La lucha por el liderazgo de las misiones de inteligencia y la guerra global contra el terrorismo</u>	575
5.3.2. <u>Dinámicas Internas en el USSOCOM</u>	592
5.3.2. (a). <i>La creación de una nueva unidad y la competencia en el reparto de personal y presupuestos</i>	592
5.3.2. (b). <i>Otras dinámicas internas: acciones directas versus indirectas</i>	597

<b>5.4. CAMBIO CULTURAL</b>	<b>601</b>
<b>5.4.1. <u>Interdependencia entre las fuerzas de operaciones especiales y las convencionales</u></b>	<b>621</b>
<b>5.4.2. <u>Influencia de la innovación cultural en la organización y preparación de la fuerza</u></b>	<b>626</b>
<b>5.5. LIDERES DEL CAMBIO</b>	<b>641</b>
<b>5.6. AVANCES TECNOLÓGICOS QUE FACILITAN LA INNOVACION</b>	<b>650</b>
<hr/> <b>CAPÍTULO N° 6</b> <hr/>	
<b>DIFUSION DE LA INNOVACIÓN</b>	<b>663</b>
<b>6.1. RED GLOBAL DE OPERACIONES ESPECIALES COMO PARTE DE LA INNOVACION</b>	<b>665</b>
<b>6.2. CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA Y MODOS DE EMPLEO EN LAS FUERZAS DE OPERACIONES ESPECIALES DE OTROS PAISES</b>	<b>667</b>
<b>6.3. CAMBIOS EN LA ORGANIZACIÓN DE MANDOS INTERNACIONALES DE OPERACIONES ESPECIALES</b>	<b>680</b>

---

---

**CAPÍTULO N° 7**

---

---

<b>CONCLUSIONES</b>	<b>689</b>
<b>7.1. LA UTILIDAD DE LA INNOVACIÓN</b>	<b>691</b>
<b>7.2. LA NATURALEZA DISRUPTIVA DE LA INNOVACIÓN</b>	<b>695</b>
<b>7.3. COMO SE PRODUCE LA INNOVACIÓN</b>	<b>699</b>
<b>7.3.1. <u>Causas de Primer Orden</u></b>	<b>699</b>
<b>7.3.2. <u>Causas de segundo y tercer orden</u></b>	<b>707</b>
<b>7.3.3. <u>Efectos de primer y segundo orden</u></b>	<b>711</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>699</b>

## **INDICE DE FIGURAS**

### **Capítulo nº 1**

Figura nº 1.1.	Artículos de Ciencias Sociales con la palabra «innovación» en el título en el periodo de 1956 a 2006.	11
Figura nº 1.2.	Incremento de los presupuestos de las fuerzas de operaciones especiales de Estados Unidos del 2001 al 2011.	40
Figura nº 1.3	Modelo teórico de Jordán sobre los factores que intervienen en una innovación.	52
Figura nº 1.4.	Factores que intervienen en una innovación militar.	53
Figura nº 1.5.	Diseño de la Investigación.	60

### **Capítulo nº 2**

Figura nº 2.1	Interpretación gráfica de la teoría de Innovación Militar de Posen.	80
Figura nº 2.2	Comparación de los modelos de valores de los Marines y el Ejército de Estados Unidos.	87
Figura nº 2.3	Teoría de la Innovación Militar de Avant.	88
Figura nº 2.4	Teoría de la Innovación Militar de Rosen.	90
Figura nº 2.5	Resumen comparativo de las tres teorías de innovación Militar.	91
Figura nº 2.6	Comparación de las Culturas de los ejércitos y la armada de Estados Unidos.	133
Figura nº 2.7	Relación entre Revolución Militar, Revolución Técnico Militar y Revolución en los Asuntos Militares	220
Figura nº 2.8	Innovaciones militares que dan lugar a una autentica RMA.	226
Figura nº 2.9	Diferencias entre Innovación Militar y RMA	227
Figura nº 2.10	Procesos de Transformación de la Defensa en la actualidad	238

### **Capítulo nº 3**

Figura nº 3.1.	Características de las fuerzas de operaciones especiales y convencionales.	259
Figura nº 3.2.	Rasgos de empleo de las fuerzas de operaciones especiales y convencionales.	259
Figura nº 3.3.	Propuesta de reforma y reestructuración de las Fuerzas de Operaciones Especiales en el Congreso.	324
Figura nº 3.4.	Principales cambios del el Acta de Autorización de Defensa	326

	Nacional, 1986.	
Figura nº 3.5.	Unidades y cometidos del JSOC durante la Guerra del Golfo	340
Figura nº 3.6.	Composición y Cometidos de la «Task Force Ranger» en Somalia.	343
Figura nº 3.7.	Boinas Verdes (SF) del ejército de tierra y SEAL de la armada. Composición y Cometidos en la Guerra de los Balcanes.	346
Figura nº 3.8.	Unidades (SMU) y cometidos del JSOC en el cumplimiento de los dictados del Tribunal Penal Internacional durante la Guerra de los Balcanes.	347
Figura nº 3.9.	Plan de mando unificado de 1983 a 1987. Distribución territorial de los Mandos de Combate geográficos	351
Figura nº 3.10.	Paradigma de empleo de las fuerzas de operaciones especiales. Preferencia de cometidos de acciones directas sobre los de inteligencia.	354
Figura nº 3.11	Cambio en el paradigma de empleo de las fuerzas de operaciones especiales. Preferencia de cometidos de Inteligencia sobre los de acción directa.	354
Figura nº 3.12.	Mandos Componentes, subordinados y de Teatro con grados de dependencia diferentes del US SOCOM en 1987.	357
Figura nº 3.13.	Mandos Componentes, subordinados y de Teatro con grados de dependencia diferentes del US SOCOM en 2000.	357
Figura nº 3.14.	Personal de operaciones especiales desplegado por cada Mando de Combate geográfico desde 1991 hasta 1995	360
Figura nº 3.15.	Fuerzas del USSOCOM de 1997 a 2001.	361
Figura nº 3.16.	Tendencia de decremento de fuerzas de US SOCOM antes del 11-S.	361
Figura nº 3.17.	Presupuesto del US SOCOM en 1997.	362
Figura nº 3.18.	Composición del JSOC.	367

#### Capítulo 4

Figura nº 4.1.	Incremento de presupuestos de la fuerzas de operaciones especiales de 2001 a 2015.	378
Figura nº 4.2.	Incremento de fuerzas de US SOCOM de 2001 a 2015.	379
Figura nº 4.3.	Tanto por ciento de incremento de fuerzas del 2001 al 2015.	384
Figura nº 4.4	Incremento de Personal del Cuartel general US SOCOM	385

	desde 2001 a 2005.	
Figura nº 4.5	Incremento de número de Unidades de combate de operaciones especiales de 2001 a 2011.	386
Figura nº 4.6.	Tendencia de aumento de los fondos de operaciones (OCO) comparados con los presupuestos base.	387
Figura nº 4.7	Tanto por ciento de incremento de presupuestos en 2011 y en 2015 respecto 2001.	388
Figura nº 4. 8	Presupuesto de US SOCOM en relación con el resto de ejército y la armada para el año 2013.	389
Figura nº 4.9.	Comparación fondos recibidos por los diferentes Cuarteles Generales de los mandos de Combate entre 2011 a 2013	390
Figura nº 4.10.	Evolución de los presupuestos de Defensa de EE.UU de 2001 a 2015.	391
Figura nº 4.11	Papel de las fuerzas de operaciones especiales en Nueva Triada Estratégica de EE.UU según diferentes interpretaciones.	395
Figura nº 4.12	Capacidades y Sistemas de Armas de la Nueva Triada.	396
Figura nº 4.13.	Ubicaciones principales del despliegue de las fuerzas de operaciones especiales de EE.UU durante la guerra contra el terrorismo en las distintas áreas de responsabilidad de los Mandos de Combate geográficos.	398
Figura nº 4.14	Incremento del despliegue y empleo de Fuerzas de Operaciones Especiales del EE.UU del año 2001 al 2013.	403
Figura nº 4.15.	Distribución de operadores de fuerzas especiales en de 2012 a 2013.	410
Figura nº 4.16.	Presencia militar de EE.UU en Sahel, África subsahariana y Central.	417
Figura nº 4.17.	Despliegue de fuerzas de operaciones especiales durante la guerra de Irak 2003.	424
Figura nº 4.18.	Situación de la estructura de fuerzas en 2006. Mandos de los ejércitos, Mandos subordinados y Mandos de Teatro con grados de dependencia diferentes del US SOCOM.	434
Figura nº 4.19.	Situación de la estructura de fuerzas en 2008. Mandos subordinados y Mandos de Teatro con grados de dependencia diferentes del US SOCOM.	438
Figura nº 4.20.	Situación de la estructura de fuerzas en 2014. Mandos de los	439



	ejércitos, Mandos subordinados y Mandos de Teatro con grados de dependencia diferentes del US SOCOM.	
Figura nº 4.21.	Estructura del SOJTF-A con agrupaciones subordinadas de 2012 a 2014.	441
Figura nº 4.22.	Incremento de volumen de personal del JSOC en diez años.	453
Figura nº 4.23.	Croquis del Ciclo targeting F3EA.	470
Figura nº 4.24	Cambios experimentado por el USSOCOM en 15 años y % de incremento en fuerzas y presupuestos.	486
Figura nº 4.25	Tendencias de cambio desde 2001 hasta 2015 relacionado con los principales hitos operativos, legislativos, y organizativos.	488
Figura nº 4.26.	Comparación de tendencias de crecimiento entre las administraciones Bush y Obama en tres elementos de cambio.	489

### Capítulo 5

Figura nº 5.1.	Países con programas de Drones (UAV, sistemas aéreos no tripulados) desde 2011.	518
Figura nº 5.2.	Países con desarrollo de programas de drones armados en curso.	520
Figura nº 5.3.	Comparación entre los presupuestos de Defensa de los 15 países que más inversión realizan, medido en billones americanos de dólares (miles de millones).	521
Figura nº 5.4.	Composición de la red global de AlQaeda.	535
Figura nº 5.5.	Grupos afiliados y asociados a la red de AlQaeda.	537
Figura nº 5.6.	Aumento de los ataques de la red de AlQaeda de 1998 hasta 2011.	538
Figura nº 5.7.	Relación del Daesh con la red AlQaeda.	539
Figura nº 5. 8.	Incremento de personal y presupuestos tras la publicación de las revisiones cuatrienales de Defensa de 2006, 2010 y 2014.	574
Figura nº 5.9.	Alternaciones en la distribución de personal de fuerzas de operaciones especiales por ejércitos y armada medidos en tanto por ciento.	595
Figura nº 5.10.	Tanto por ciento de personal y presupuestos asignados a las fuerzas de operaciones especiales de los ejércitos y la armada entre 2006 y 2014.	595

Figura nº 5.11.	Personal y presupuestos asignados a las fuerzas de operaciones especiales de los ejércitos y la armada entre 2006 y 2014.	596
-----------------	---	-----

### Capítulo 6

Figura nº 6.1.	Mandos de Operaciones especiales creados de 1980 a 2001.	669
Figura nº 6.2.	Creación de estructuras orgánicas y unidades por países occidentales a partir de 2001.	670
Figura nº 6.3.	Datos comparativos sobre reducciones de fuerzas terrestres y aumento de capacidades de operaciones especiales en países occidentales de referencia y en otros países con menor producto interior bruto que España.	672
Figura nº 6.4.	Tendencias de Incremento de Fuerzas de Operaciones Especiales en los últimos años.	673
Figura nº 6.5.	Número de países y fuerzas de operaciones especiales desplegadas en la operación ISAF entre los años 2011 y 2012.	677

### Capítulo 6

Figura nº 7.1.	Crecimiento total de personal, presupuestos y operadores desplegados y comparación entre administraciones Bush y Obama	698
Figura nº 7.2.	Modelo de cómo se produce una innovación interrelacionando todos los factores de las diferentes escuelas de Innovación.	700
Figura nº 7.3.	Tipos de cambio que configuran la innovación militar disruptiva.	703

---

---

# **CAPÍTULO N° 1**

---

---

## **INTRODUCCIÓN**

**Y**

## **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**



## INTRODUCCIÓN Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1. ¿POR QUÉ ES RELEVANTE EL ESTUDIO DE LA INNOVACION MILITAR?

Las organizaciones militares se diferencian de otras organizaciones en su necesidad de innovar para lograr una ventaja y estar preparadas para afrontar con éxito la próxima guerra. Unas guerras, campañas u operaciones que sucederán en algún momento en el futuro, lo harán contra un oponente difícil de identificar con antelación, en un contexto político arduo de predecir con precisión, y en un escenario de violencia que no se puede replicar para realizar ensayos. Para enfrentarse a las terribles condiciones que se presentan en campo de batalla y que sus miembros permanezcan inalterables, las instituciones militares se desenvuelven en un contexto de cultura de la obediencia y de la disciplina (Murray & Millett 1996: 301). Lo que sucede con las organizaciones disciplinadas y muy jerarquizadas es que, en raras ocasiones ponen atención, o incorporan como valor, el hecho de introducir nuevas ideas, conceptos o innovaciones, si no han sido experimentadas con éxito anteriormente.

La experiencia demuestra que los ejércitos, como organizaciones vivas que son, evolucionan, y a veces se transforman de un modo revolucionario. Lo que nos lleva a preguntarnos por qué y cómo. La respuesta a ambos interrogantes ha dado lugar a una especialidad de estudios académicos sobre *innovación militar* dentro del área común de los estudios estratégicos. Aunque ya han pasado casi tres décadas desde los primeros trabajos, su reflejo en los estudios y análisis sobre Defensa, en lengua española, es muy reducido. Excepto en lo que se refiere al estudio de las revoluciones militares. (Jordán, 2014b).

La importancia de los trabajos sobre innovación militar va más allá del interés académico. Los objetivos políticos que se persiguen alcanzar con las operaciones militares, y la vida de quienes participan en ellas, dependen en

gran medida de la capacidad real de los ejércitos. Y dicha capacidad se cimienta en la adecuación de su doctrina, orgánica, adiestramiento y materiales, a las características del entorno estratégico, operacional y táctico. Una doctrina que debe entenderse como *una disciplina que describe los principios militares, conceptos operativos, procedimientos tácticos de combate para alcanzar los objetivos estratégicos de una nación* (Posen, 1984: 18:80).

Hoy en día, existe un entorno cambiante, marcado por la incertidumbre y la complejidad, sin posibilidad de conocer con antelación lo que acontecerá y cuyo ritmo de cambio aumenta cada vez más. Un entorno que, en consecuencia, requiere una actitud sensible a la innovación. Esa especial sensibilidad de afrontar procesos de innovación para vencer los retos del panorama actual, la tienen aquellos países que conocen su trascendencia y ambicionan disponer de una ventaja militar.

Para poder innovar con acierto sería necesario predecir con éxito, al menos, el contexto de la próxima guerra, pero incluso eso se torna una tarea ardua. El propio General Raymond Odierno, Jefe de Estado Mayor del Ejército de Estados Unidos, señalaba durante un simposio de la Asociación del ejército de tierra de Estados Unidos (AUSA), en abril de 2015, la dificultad de predecir el futuro. Odierno afirmaba que la única esperanza de enfrentarse con éxito a las amenazas futuras ante la reducción de personal que padecía su ejército (80.000 efectivos: 13 Brigadas) y de fondos (25% en modernización y 40% en preparación), lo que les permitía disponer tan solo de unidades preparadas para el consumo inmediato (33 % de las Brigadas preparadas para combatir), sin remanentes para responder a contingencias o reforzar las operaciones en curso (solo viable alcanzando el 70% de las Brigadas preparadas), *era predecir el futuro*, algo que nunca habían sido capaces de hacer (Odierno, 2015). Por tanto, el Jefe del Estado Mayor del Ejército de EE.UU mantenía que la alternativa residía en el desarrollo de *conceptos innovadores* conforme la guerra continuara evolucionando, para

en cuanto fuera posible, convertir esas innovaciones en capacidades militares y lograr una ventaja.

En cualquier caso, lo que parece claro es que la experiencia indica la dificultad de replicar las condiciones de la guerra en tiempo de paz. De hecho, la guerra llega a estar tan afectada por la fricción y la niebla que se torna difícil para las organizaciones militares hasta interpretar con exactitud lo que ha sucedido en el campo de batalla (Clausewitz, 1984:108). Como señala el historiador Michael Howard, prepararse con eficacia y anticipar lo próximo que acontecerá, es una tarea espinosa:

*«Hay dos grandes dificultades con la que los militares profesionales se enfrentan para formarse a sí mismos como Jefes. En primer lugar, su profesión es casi la única que se podría tener que poner en práctica solo una vez en su vida, caso de que verdaderamente llegue a suceder. Es como si un cirujano tuviera que practicar en muñecos toda su vida para una sola operación; o un abogado apareciera solamente una o dos veces en un juzgado al final de su carrera; o un nadador profesional tuviera que pasar toda su vida practicando en tierra seca para un campeonato olímpico de cuyo resultado dependiera el destino de su nación. En segundo lugar, la complejidad del trabajo institucional es probable que absorba de tal manera su mente y sus capacidades que es fácil que se olvide de la misión principal para la que debía estar preparado» (Howard, 1962:6).*

El problema para historiadores y analistas interesados en innovación, es que la complejidad del proceso que rige las dinámicas de la guerra convierte en extraordinariamente complejo recuperar lecciones del pasado para aplicarlas de una forma simple y fácil de entender. Las relaciones entre las innovaciones tecnológicas, los fundamentos de las operaciones militares eficaces, los cambios de conceptos, doctrinas y organizaciones, son procesos con una lógica no lineal que dependen de muchas variables (Watts, 1996). Las organizaciones humanas, y la cultura militar en particular, persiguen

poner orden y linealidad en un mundo gobernado por el caos y la complejidad (Murray & Millett 1996: 304). Los procesos de innovación dentro de las instituciones y culturas militares involucran a numerosos actores, a tecnologías complejas, a las incertidumbres propias del comportamiento humano y a los conflictos, por lo que los procesos son complicados y no existen soluciones fáciles y reduccionistas.

Existen importantes aspectos que condicionan el interés y el énfasis que ponen las organizaciones militares en la innovación militar. Uno de los más vinculantes es la geografía. Un ejemplo fue el interés americano y japonés durante la Segunda guerra mundial en *la guerra anfibia* consecuencia de la naturaleza del teatro de operaciones del Pacífico. Similar ejemplo es el del interés demostrado por los militares de la fuerza aérea americana y británica por el *bombardeo estratégico*. Aspecto que supieron vender adecuadamente a sus líderes políticos debido a la inmunidad de amenazas terrestres que les proporcionaba el carácter insular de su ubicación, algo de lo que no disponían las potencias continentales. Por su parte, los alemanes pusieron gran empeño en *la guerra terrestre* innovando de forma más agresiva, ya que, en ningún caso, querían repetir la guerra de estancamiento producida durante la Primera guerra mundial (Churchill, 1949: 381-397).

En cualquier caso, los investigadores han identificado el entorno estratégico, en unión al impulso político y al militar, como factores esenciales y prerequisites para que una innovación tenga éxito (Murray & Millett 1989: 90 & Posen, 1984).

Las innovaciones de mayor influencia son aquellas que logran cambiar el contexto en el que se desarrolla la guerra. El Mariscal británico Hugh Dowding Jefe del Mando de Combate aéreo durante la Segunda guerra mundial, introdujo un cambio operativo en su organización. Un cambio que le permitió alterar la fascinación que sentía la Fuerza Aérea británica (RAF) por los bombarderos estratégicos en favor de los cazas de combate. Dowding impulsó el desarrollo del empleo de los cazas monoplaça *Spitfire* y el



*Hurricane* en combinación con radar. Unos cambios de carácter técnico que echarían por tierra la idea del primer ministro británico Stanley Baldwin de privilegiar los bombarderos durante la batalla de Gran Bretaña (Middlemas, & Barnes, 1969: 731). La victoria en la Batalla de Gran Bretaña convirtió a Dowding en un héroe, no por su arrojo ante el enemigo, sino por su visión y conceptualización de un eficaz sistema de defensa aérea y la consiguiente variación del contexto completo en el que operaban las fuerzas aéreas. Dowding pasaría a la historia como uno de los grandes capitanes e innovadores del siglo veinte. La clave del éxito estuvo en que aunque los alemanes disponían de mejores materiales (sus radares y el caza Messerschmitt Bf 109) y de mejores tácticas, los británicos realizaron una innovación en el empleo de la fuerza (doctrinal) que les permitió operar con una visión más amplia. La RAF empleó una nueva lógica de operaciones, implantando un sistema integrado de defensa área, y por consiguiente cambiando el contexto de la guerra. Un cambio que la *Lutwaffe* fue incapaz de superar. (Jones, 1978: 131).

Una innovación militar es mucho más que una simple incorporación tecnológica. Las innovaciones con implicaciones en tácticas y conceptos operativos contribuyen de manera más eficaz a la victoria final, que los cambios técnicos producidos en materiales y equipos.

Las innovaciones modifican las bases de referencia operativa de las organizaciones militares. Lo hacen mediante cambios en la lógica de empleo de la fuerza y aprovechando las ventajas que ofrecen los sistemas de armas de nueva generación. En la mayoría de los casos, las innovaciones tienen una naturaleza progresiva, acontecen lentamente a lo largo del tiempo. Las que se producen de forma abrupta y revolucionaria son las menos probables, y desde luego las que menos suceden (Murray & Millett 1996: 306). En cualquier caso, tanto las innovaciones que experimentan un proceso evolutivo, como aquellas que surgen de manera disruptiva y eclosionan en cortos periodos de tiempo, son de interés para entender las dinámicas y la influencia de las innovaciones militares. Todas ellas se tratan en este trabajo.

Desde que surgió el concepto de *innovación militar*, el número de definiciones parece haber aumentado de forma más rápida que el número de investigadores dedicados al campo de la innovación. Una cantidad tan elevada de aproximaciones al término, permite asistir a definiciones contradictorias, pero sin duda a una mayor riqueza de enfoques. Por ello, se puede encontrar que el término innovación se emplea para designar indistintamente, tanto al producto, como al proceso o incluso a su difusión.

Aun así, existe acuerdo entre los autores en que la innovación, por lo menos y según indica su raíz, tiene que mostrar una relación con lo nuevo. «Nuevo» no se refiere en este ámbito exclusivamente al horizonte temporal, sino que incluye también a una dimensión objetiva y social (Roth, S, 2009: 235).

De la misma forma que sucede con la definición del término innovación, son numerosos los académicos (la mayoría de ellos anglosajones), que han formulado «*teorías de innovación militar*». Casi todos desde diferentes puntos de vista. Hoy en día, los nuevos métodos en estudios de seguridad tratan de sintetizar las teorías para conseguir explicaciones importantes sobre los efectos sociales y el contexto internacional, en lugar de ordenar la historia para emplear una teoría competitiva con la que verificar hechos (Katzenstein & Sil 2010). Por tanto, en esta investigación se irán extractado paulatinamente las bases teóricas de los principales autores en la materia.

El profesor de la Universidad de Harvard Stephen Peter Rosen en su prestigioso libro, «*Winning The Next War*», define la innovación en términos de gran cambio, y señala que lo que determina verdaderamente la innovación son las acciones que se llevan a cabo en el entorno militar, así como los actores militares que las impulsan (Rosen, 1991). Por su parte, Barry Posen (1984) en «*Sources of Military Doctrine*» examina a través del filtro de la doctrina los grados y el carácter de la innovación militar. Los estudios de Deborah Avant (1994) difieren en algunos aspectos de las teorías de Posen, y aportan una visión en profundidad, a nivel organización, poniendo énfasis en la importancia que tiene la cultura en este proceso.

Michael Horowitz (2010) en su trabajo sobre la difusión militar de las innovaciones, denominado «*Diffusion of Military Power*», ofrece un nuevo marco conceptual. Su texto permite entender como las innovaciones militares se propagan a través de las fronteras entre los países. Hasta cierto punto, Horowitz logra presentar su trabajo sobre la innovación militar de una manera innovadora, en cuanto a su estilo de argumentación, método y tema central. La difusión militar ya había sido abordada años antes en un documento de Goldman and Eliason llamado «*The Diffusion of Military Technology and ideas*», no obstante esos investigadores no profundizaron suficiente como para llegar a entender porque unos Estados adoptan las innovaciones militares y otros las rechazan (Goldman & Eliason, 2003).

En los últimos años, las investigaciones sobre innovación militar han evolucionado hacia un enfoque de más detalle. La línea de investigación liderada por Theo Farrell y James Russell, explora los procesos de innovación y adaptación de las unidades tácticas en una dirección «bottom-up», de abajo arriba (Farrell, 2010 & Russell, 2010). Diferente enfoque es el que presenta el investigador Dima Adamsky (2010) en su trabajo «*Culture of Military Innovation*» que trata el impacto de la cultura en la innovación de las fuerzas armadas. Otros autores han orientado el estudio de la innovación desde la perspectiva del aprendizaje (Foley & Griffin & McCartney, 2010). Por su parte Adam Grissom (2006), es autor de uno de los artículos de investigación más influyentes sobre la materia. Grissom proporciona una visión holística de los estudios de innovación militar, y señala que uno de los aspectos de los estudios estratégicos es entender el cómo y el por qué la «praxis» militar cambia con el tiempo. Este investigador cataloga cuatro escuelas que actúan como factores condicionantes de la innovación militar.

Cada uno de esos estudios muestra la innovación militar desde una perspectiva diferente, que se interpreta y se entiende dentro de las peculiaridades del contexto identificado por cada autor. Los distintos enfoques de cada uno de los académicos se irán presentando a lo largo de este estudio.

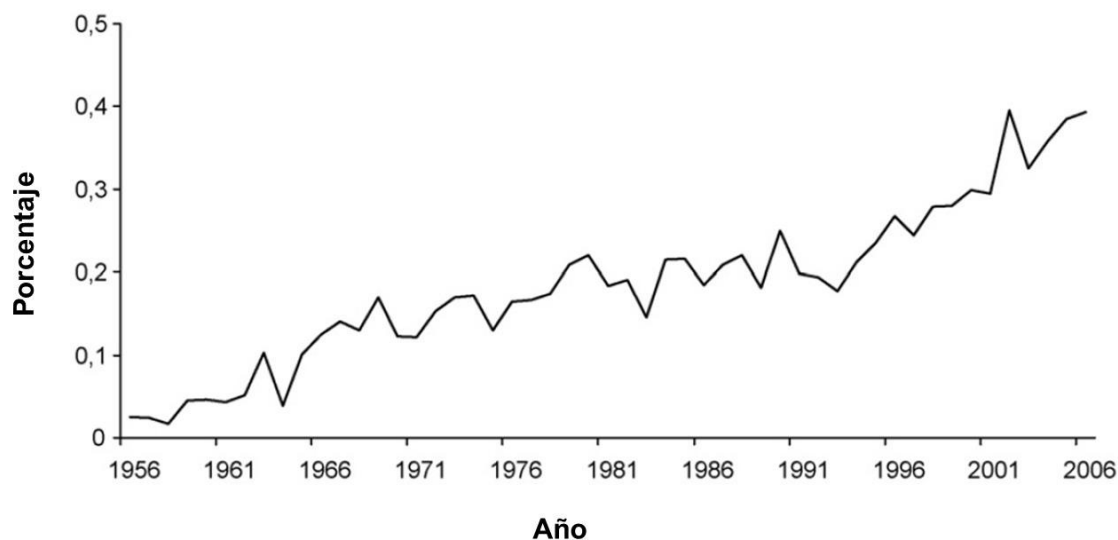
El denominador común entre las diversas teorías de innovación militar, es que el término innovación se refiere a un cambio que introduce una o varias novedades. En términos generales, cuando se origina una innovación se promueve la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios, con una finalidad determinada y con la intención de que ofrezca una utilidad. Ya sea el incremento de productividad, la mejorar de un servicio, o para generar una línea de actuación.

Aunque se ha señalado que las organizaciones militares innovan de forma diferente a las organizaciones civiles, lo cierto es que el ámbito civil aporta fundamentos sólidos a los estudios de innovación. McKeown (2008: 2), define de manera simple una innovación como *«un cambio en la forma de hacer las cosas para crear algo de utilidad»*. La innovación puede ser también entendida como modificaciones en los productos o servicios, de forma que implique una evolución en sus características y capacidades, dando lugar a algo nuevo para el mundo (Benner & Tushman, 2003:40).

La innovación ha sido investigada considerando infinidad de aspectos. Entre otras, se han realizado estudios relevantes sobre aspectos tecnológicos, económicos, sociales, políticos, medio ambientales, de tendencias de clientes y mercados, de cultura de la organización, de cambio y comportamiento de las organizaciones. Entre los múltiples tratados, una amplia gama de aproximaciones al fenómeno de la innovación lo han hecho desde el punto de vista organizativo (Fagerberg, 2004: 5). Precisamente el enfoque organizativo es el que tiene mayor aplicación al ámbito militar.

La figura nº 1.1 muestra el aumento progresivo del interés de la innovación en el ámbito de las Ciencias Sociales.

Figura nº1.1. Artículos de Ciencias Sociales con la palabra «innovación» en el título en el periodo de 1956 a 2006.



Fuente: Social Science Citation index (ISI Web of Science) en (Fagerberg & Verspagen, 2009: 220).

La innovación se puede referir también al crecimiento y mejora de la actividad de una organización para dirigirla hacia un éxito permanente. Aquellos cambios en una organización que terminan cristalizando en innovación pueden aparejar un incremento en el nivel de creatividad de su personal, lo que suponen un valor añadido para la organización (Khazanchi. S & Slay. H & Rothenberg. S, 2006).

En su investigación «*Organizational Innovation in European Firms*» el profesor de Economía de la Universidad de Paris, Benjamin Coriat, señala que los cambios organizativos que comportan éxito pueden aumentar el grado de flexibilidad y actividad de una organización dirigiéndola a un proceso de permanente mejora y más innovaciones (Coriat 2000). Por su parte, Hage coincide en muchos puntos con Coriat y añade que los cambios de éxito producidos en el seno de una organización es señal de que se han fortalecido las capacidades de aprendizaje, lo que ha empujado a la organización hacia la innovación (Hage 1999: 610). Muchos son los factores que contribuyen a la innovación, de hecho no se producen innovaciones en las organizaciones fruto de un único factor. El resultado de los cambios es

consecuencia de la combinación de diversas variables que finalmente llevan a la organización a innovar.

La condición esencial de la innovación *es su aplicación con éxito* a una actividad, empresarial, comercial, industrial, médica, militar, o de otra naturaleza. No se trata tan solo de inventar algo, de generar una idea, sino que debe tener una utilidad práctica, una aplicación y posteriormente una difusión. En este sentido, Tobias Müller y Nora Dörr emplean la fórmula «*Innovación = idea + invención + difusión*» señalando que las ideas solo pueden resultar innovaciones cuando se implementan como nuevos productos, servicios o procedimientos y encuentran una aplicación exitosa imponiéndose en el mercado a través de la difusión (Müller-Prothmann & Dörr, 2009). Aunque es cierto que en ocasiones se realiza el proceso completo de generar primero la idea, posteriormente elaborar el invento que demanda el desarrollo de la idea para finalizar difundirlo, en otras ocasiones el invento se encuentra en vigor y requiere del concepto, la idea, para generar la innovación.

El economista Joseph Schumpeter, aporta su visión de innovación en la esfera de la Economía. Para él la innovación no tiene por qué estar relacionada con un invento. Un invento no conlleva necesariamente, ni termina en innovación. La noción de invento, engloba desde nuevos conceptos hasta la elaboración de prototipos o el desarrollo de una idea. En cambio, hay innovación, en sentido económico, cuando se transforma el proceso de producción de algo, en un tipo de Economía determinada (Schumpeter, 1939: 80). Schumpeter en su «*teoría de las innovaciones*», señaló que invenciones e innovaciones son la clave del crecimiento económico y quienes implementan ese cambio de manera práctica son los emprendedores (Schumpeter, 1939: 84). En la esfera de las Ciencias Sociales y de la cultura, también el concepto de innovación se emplea cuando a través de la investigación de nuevos conocimientos, existe un *avance intelectual de utilidad para la sociedad*.

Hay momentos históricos más propensos que otros a las innovaciones. Aquellos periodos en los que determinadas condiciones sociales favorecen la innovación son los más proclives. El inicio de la era industrial y el advenimiento de la era del conocimiento son dos ejemplos. Las innovaciones tienen más probabilidades de aparecer cuando se producen situaciones especiales. Por ejemplo, en las épocas de crisis surgen necesidades que estimulan la búsqueda de alternativas. También cuando existen condiciones de superpoblación, la necesidad de supervivencia estimula la creatividad. Igualmente sucede en circunstancias en las que aflora la competitividad. O simplemente en aquellas ocasiones en las que se pretende obtener una ventaja. Todas esas situaciones especiales tiene en común la necesidad de buscar soluciones alternativas para poder prevalecer.

Por tanto, la innovación surge consecuencia de una necesidad, pero también puede aparecer de manera fortuita. El descubrimiento de la penicilina es un ejemplo de esto último. Pero el camino más normal es a través de una búsqueda sistemática, por ejemplo, vía investigación y desarrollo. El concepto de innovación, según el *Diccionario de la Real Academia Española*, es limitado, y desde luego no es de aplicación al ámbito militar, sino que se ciñe al económico: «*la creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado*» (DRAE, 2015). Paradójicamente, la definición que recoge el diccionario anglosajón Merriam-Western es más genérica, siendo de aplicación y utilidad para un mayor ámbito de áreas de conocimiento: «*la innovación es el acto o el proceso de introducir algo nuevo, o crear nuevos usos para diseños ya existentes*» (Merriam-Western, 2015). Idea, esta última, más válida para los propósitos de este trabajo y en sintonía con lo presentado hasta el momento.

No obstante, como se ha señalado anteriormente, el concepto de innovación militar se diferencia del empleado en otras áreas del conocimiento humano, reuniendo unas características propias y unos condicionantes distintivos que se desarrollan en los siguientes apartados.

## 1.2. HACIA UNA DEFINICIÓN DE INNOVACIÓN MILITAR

Los tratados *de impacto* sobre innovación militar tienen cerca de treinta años de existencia, y en ellos se pueden encontrar una gran variedad de definiciones susceptibles de análisis. Para definir un marco de referencia, el primer aspecto que se debe tratar es la delimitación teórica del significado de innovación militar. En este apartado se examinan las diferentes aproximaciones al término innovación militar realizadas por algunos académicos de referencia. A partir de las definiciones más citadas, obtendremos una conceptualización que nos permitirá identificar los elementos más importantes que debe incluir una *definición propia de innovación militar*, cuya intención es que sirva hilo conductor al propósito de esta investigación. Abordada esa primera tarea, en posteriores capítulos, se establecerán relaciones del término con otros conceptos.

Una de las definiciones con mayor impacto en el ámbito internacional ha sido la propuesta por Stephen Peter Rosen (1987) hace más de veinticinco años, en un artículo publicado en la revista *International Security*. Definición que se mantendría sin cambios, años más tarde, en su famosa publicación de 1991. Rosen definía una *gran innovación militar* como:

*«Un cambio que obliga a una de las armas primarias de combate de un ejército [en el vocabulario castrense español un Arma o especialidad como infantería, artillería, caballería, etc.] a modificar los conceptos de operaciones y su relación con otras armas de combate, y a abandonar o pasar a un segundo plano las misiones que había realizado hasta el momento. Tales innovaciones suponen un **nuevo modo de hacer la guerra**, con nuevas ideas en lo que respecta a las relaciones de los componentes de la organización y en lo que respecta a la relación con el enemigo, así como nuevos procedimientos operacionales acordes con dichas ideas. Ello entraña cambios en los cometidos críticos, en torno a las cuales giran los planes de guerra».* (Rosen, 1988:134 & Rosen, 1991).



La definición de Rosen permite diferenciar claramente lo que es una auténtica innovación (como es el caso de los modelos estratégicos un Estado para librar una guerra), de lo que son meras adaptaciones, o cambios que realizan los militares durante el trascurso de una operación militar. Es decir, se centra en la esencia de una innovación militar: *crear algo nuevo y único*. De hecho, crear algo completamente nuevo, *un nuevo modelo de librar la guerra*, es un acontecimiento drástico que no suele suceder con normalidad. Hasta cierto punto, se trata de una opción muy atrevida y que sucede en menor cuantía dentro del campo las innovaciones militares. Los esfuerzos radicales de esta naturaleza son casi impensables para una organización militar.

Robert Angevine, plantea una definición menos exigente de innovación militar: *«el proceso por el cual las organizaciones militares desarrollan, exploran e implementan nuevas tecnologías, sistemas y métodos de empleo y conceptos operativos que difieren de los que se encuentran en vigencia»* (Angevine, 2005: 78-79). De hecho, las definiciones de innovación militar que pretendan conceptualizar el término de una manera integral, llevan intrínsecamente y deberán incluir las ideas de reorganizar y combinar, tanto los recursos existentes, como los métodos establecidos. Todo ello, con la finalidad de crear un nuevo orden de cosas.

Con este criterio, retomamos la definición de Stephen P. Rosen, de *gran innovación militar* que puede llevar aparejada, en ocasiones, la creación una nueva rama (arma o especialidad) dentro de un ejército. Lo que, de ser así, posibilita visualizar la magnitud distintiva del cambio (Jordán, 2014b). La incorporación de la aviación en algunos buques de guerra durante la Gran Guerra supuso una mejora en la capacidad de reconocimiento de las Armadas. Pero la gran innovación llegaría con posterioridad, en el periodo de entreguerras, con el desarrollo de los portaviones, que acabaron constituyéndose en los buques principales de la flota. La aviación embarcada se convirtió en una especialidad fundamental que no solo aportaba

capacidades de reconocimiento sino también de ataque aire- aire y aire superficie (Murray & Millett, 1996:191-227).

Lo mismo sucedió con la introducción del helicóptero en las operaciones de las fuerzas terrestres, que cambio el concepto de envolvimiento vertical hasta ese momento solo restringido a fuerzas paracaidistas. Aunque el helicóptero se utilizó durante la guerra de Corea, fue en la guerra de Vietnam cuando se produjo un empleo notable (cuantitativo y cualitativo) del helicóptero, mediante la realización de operaciones de asalto aéreo, la aéreo-evacuación médica, abastecimientos logísticos o la extracción de fuerzas de lugares comprometidos. La combinación adecuada del helicóptero y fuerzas ligeras permitieron un mayor alcance y situar con precisión y eficacia fuerzas propias a una distancia considerable en el interior de zonas controladas por el enemigo.

Ambos ejemplos ayudan a comprender mejor en qué consiste una *gran innovación militar*, pero evidentemente no es necesario, ni posible, que la innovación sea drástica y se traduzca en todos los casos en el nacimiento de una nueva especialidad.

Horowitz aporta otro matiz al referirse a lo que denomina innovaciones militares principales. Aunque en clasificación coincide con las de Rosen, no lo sucede lo mismo en su definición. La innovación militar principal de Horowitz, incluida en su trabajo *The Diffusion of Military Power*, es más sencilla y al tiempo más integral: «*Son cambios principales en la conducción de la guerra, relevantes para liderar las organizaciones militares. Siempre implican cambios organizativos sustanciales y a menudo conllevan también la incorporación de nuevas tecnologías*» (Horowitz, 2010). Horowitz se refiere expresamente a cambios en el *empleo de la fuerza*, en el *liderazgo*, en la *estructura* de la fuerza y en el *apoyo de la tecnología*.

Otra definición de referencia obligada, muy citada en divulgaciones de seguridad, es la que incluyen Jeffrey A. Isaacson, Christopher Layne y John

Arquilla en un trabajo publicado por la RAND Corporation en 1999, *Predicting Military Innovation*. Según ellos:

*«La innovación militar se manifiesta en el desarrollo de nuevos modos de hacer la guerra y/o de nuevos modos de integrar la tecnología. Estos últimos pueden incluir la revisión de doctrina, tácticas, adiestramiento o apoyo. Es importante reconocer que innovación militar e innovación tecnológica no son sinónimos. Seguramente la innovación militar vaya acompañada del empleo de tecnología avanzada, pero también es posible que no requiera tal tecnología».* (Isaacson & Layne & Arquilla, 1999: 8).

Con el tiempo han ido apareciendo otras definiciones de innovación militar, algunas de ellas contradictorias. Adam Grissom (2006), en un reconocido trabajo de revisión y síntesis, destaca *tres aspectos inherentes y característicos* de toda innovación militar:

1. Cambia *el modo en que operan las fuerzas militares* en el campo de batalla. Lo cual excluye las reformas de carácter administrativo, a no ser que tengan un efecto claro sobre la praxis operacional.
2. Su *impacto y alcance es significativo*. Las reformas menores o aquellas cuya efectividad real es ambigua no se entenderían como una auténtica innovación.
3. De manera tácita se entiende que toda innovación conlleva un *incremento sustancial en la eficacia de las fuerzas militares*. Sólo las reformas que mejoran el modo de combatir son estudiadas como innovaciones, ya que pocos prestarán atención a cambios que resultan contraproducentes (Grissom, 2006: 907).

Los tres elementos constituyen de una manera implícita una definición muy completa de innovación militar, cuyo denominador común es que: «supone un cambio en la práctica operativa produciéndose un significativo aumento de eficacia militar que se traduce en resultados en el campo de batalla».

La búsqueda de la mejora de *la eficacia militar* es un elemento clave, por cuanto para lograrla se requiere cierto grado de innovación. No se trata simplemente de introducir en la organización militar un nuevo orden de tecnologías de nueva generación, sino que es preciso reorganizar estructuras de mando, introducir nuevas doctrinas y tácticas, modificar técnicas de adiestramiento y mejorar apoyos (Harkavy & Neuman, 1985).

Otra aproximación reciente al término, la ha realizado el Mando de Adiestramiento y Doctrina de Estados Unidos, TRADOC. Para este centro de pensamiento, la innovación militar ha adquirido una dimensión nueva. Ha sido incluida, junto a la iniciativa, la simultaneidad, la profundidad, la adaptación, la resistencia, la letalidad y la movilidad, como una de las ocho competencias que se requieren a los futuros líderes del Ejército, (US TRADOC, 2014:21). Ante la necesidad de describir cómo deben operar las fuerzas del futuro, el TRADOC de EE.UU ha establecido:

*«La innovación es el resultado del pensamiento crítico y creativo y la transformación de nuevas ideas en resultados de valor. La innovación impulsa el desarrollo de nuevas herramientas o métodos permitiendo a las fuerzas del Ejército anticipar las necesidades futuras, permanecer delante de determinados enemigos y cumplir la misión. La innovación es particularmente importante en las organizaciones que desarrollan capacidades, así como aquellas que adiestran, equipan y sostienen a la fuerza»* (Pamphlet 525-3-1, 2014: 22).

En esta definición se concentran determinados elementos ya vistos en algunas de las anteriores acepciones del término, como son: *la búsqueda de una ventaja, la concreción en algo de utilidad, y que sirva para lograr eficacia a la hora de cumplir la misión.*

De todas las definiciones analizadas, la propuesta de Grissom es una de las más completas. De hecho, se ha convertido en referencia de los artículos académicos sobre innovación militar de los últimos años. Basado en ese

acuerdo intelectual implícito se propone como ***definición propia de trabajo para esta investigación*** la siguiente:

---

*Una innovación militar es el resultado de un **proceso integral** de cambio mediante el cual se transforman ideas nuevas en **productos de utilidad** que **mejoran** sustancialmente **la forma de preparar** (doctrina, orgánica, adiestramiento, enseñanza y materiales) **y de emplear la fuerza**, posibilitando adquirir una **ventaja militar** que implica un **incremento considerable de la eficacia** en el cumplimiento de **antiguas y/o nuevas misiones críticas encomendadas**.*

---

La definición propuesta conceptualiza las innovaciones militares como: *resultado de un proceso, que entrañan una mejora, son de utilidad, por tanto eficaces, y sobre todo proporcionan una ventaja*. Es decir, el término tiene una connotación positiva, enfoque que se mantendrá a lo largo de esta investigación.

Un cambio que tuviera efectos nocivos o negativos sobre la efectividad de los ejércitos, sería en realidad un cambio en el modo de operar. Posen pone como ejemplo de *innovación contraproducente* la línea Maginot francesa (Posen, 1984: 29-30). Pero en términos funcionales sería un retroceso y, de acuerdo con Grissom, no tendría sentido convertirla en objeto principal de este tipo de estudios.

Empleamos la denominación *innovación positiva vs negativa*, en lugar de exitosa vs fallida porque esta segunda dicotomía haría referencia a la culminación o no del proceso de innovación, no al carácter de sus efectos. Un ejemplo de *innovación negativa* por cuanto la complejidad de su aplicación implicó una carencia de utilidad y falta de eficacia operativa fue la doctrina de las *operaciones basadas en efectos* vigente desde comienzos del siglo XXI.

En 2008, el General de los Marines Jefe del Mando Conjunto de Combate US JFCOM, James Mattis, publicó una directiva derogando el empleo del

concepto doctrinal de las operaciones basadas en efectos (Mattis, 2008: 105). El concepto, originariamente impulsado por las escuelas de pensamiento del ejército del aire y la armada de EE.UU, ya había sido criticado en numerosas ocasiones por la dificultad de su aplicación, en especial por la complejidad de ponerlo en práctica en las operaciones terrestres (Kircullen & Kelly, 2004: 90). Concebido para realizar operaciones conjuntas, el pensamiento y la terminología basada en efectos se había empleado para, mediante la integración con eficacia y precisión de los elementos de seguridad nacional, diplomáticos, de información, económicos y militares, crear las condiciones necesarias de éxito. Este concepto trascendió fronteras, obteniendo una rápida difusión militar, no solo en el seno de las fuerzas armadas de Estados Unidos, sino también en el ámbito multinacional, especialmente en el de la Alianza Atlántica. La OTAN emuló con eficacia la doctrina basada en efectos, llegando a elaborar numerosos manuales empleados en ejercicios y adiestramiento de alto nivel, y desarrollando cursos de formación y planeamiento para impulsar su puesta en funcionamiento. La difusión de esta seductora doctrina arraigó también con ímpetu en las fuerzas armadas de Israel, las cuales se apresuraron a emplearla en la guerra contra Hezbollah en 2006. Desafortunadamente, su aplicación no obtuvo los resultados esperados. El análisis del conflicto concluyó que la terminología era demasiado complicada, poco precisa y fue mal entendida por los miles de oficiales que necesitaron operar con ella a nivel táctico (Matthews, 2008: 26). La confusión que generaba su aplicación en el ámbito de las operaciones terrestres parecía ser la principal lección aprendida, por lo que no era eficaz y no aportaba ninguna ventaja militar.

En su directiva, el general Mattis destacaba que los principios asociados a las operaciones basadas en efectos no eran acertados, perjudicaban más que ayudaban y por tanto, debían ser eliminados de la doctrina, adiestramiento y las operaciones (Mattis, 2008: 105 & 108). El entonces Jefe del Mando de Fuerza Conjunta de Estados Unidos, JFCOM (una especie de Mando de Adiestramiento conjunto), afirmaba que la experiencia israelí había

demostrado que el pensamiento de operaciones basadas en efectos era una «línea Maginot», entorno a la cual el enemigo podía maniobrar con facilidad. Mattis cerraba su directiva prohibiendo el empleo de esa terminología y la doctrina:

*«Con efecto inmediato, US JFCOM no volverá a emplear, apoyar o exportar los términos y conceptos relacionados con las operaciones basadas en efectos en nuestro adiestramiento, desarrollo doctrinal y apoyo de publicaciones conjuntas» (Mattis, 2008: 108).*

Por otro lado, *la innovación es el resultado de un proceso*. En el siguiente capítulo se muestra que ese proceso se puede dividir en tres fases: exploración, experimentación e implementación. Y que continua hasta finalizar dando lugar a una gran innovación. A veces incluso, por un ejército diferente al que inició el proceso. Por ejemplo, los británicos y franceses introdujeron el carro de combate en 1917, pero realmente fue el ejército alemán quien llevó a cabo una gran innovación en el siguiente conflicto, al integrar los medios blindados en una nueva doctrina, orgánica y adiestramiento (Jordán, 2014b).

Lo que se persigue en el ámbito militar con una innovación es lograr una ventaja. Efectivamente, la importancia atribuida por muchos académicos a la innovación militar se debe a que permite materializar esa ventaja. Un hecho, que una vez alcanzado, representa para los militares la máxima expresión de eficacia en su trabajo. Ese es el motivo principal por el que el gran «gurú» de los estudios de innovación, Stephen P. Rosen, señala que *la gran innovación* llega de la transformación de los conceptos de operaciones (más que de las innovaciones tácticas) y de la modificación de las relaciones entre una especialidad (o rama) recientemente creada y otras del mismo Ejército. En realidad, una ventaja se obtiene fundamentalmente a través de la creación y desarrollo de un *nuevo modo de hacer la guerra*, que a su vez origina una o varias capacidades militares nuevas.

Cuando nos referimos a una *capacidad militar* lo hacemos como producto resultante de la integración de la doctrina, la orgánica, el adiestramiento, el material, el liderazgo, la enseñanza, el personal y las infraestructuras (JP 1-02, 2015: A-51). Por tanto, para que se innove y se implemente una nueva capacidad militar deben producirse las siguientes circunstancias:

1. *Idea*: Alguien debe crear un nuevo concepto.
2. *Impulsores*: Los potenciales encargados de impulsar el concepto deben aceptar la idea.
3. *Utilidad*: La innovación tiene que llegar a ser de utilidad, para el conjunto de la organización.
4. *Difusión*: El desarrollo debe ser transmitido con oportunidad a los usuarios potenciales.
5. *Aceptación en la organización*: Los usuarios deben adoptar y aprender a emplear la innovación.

En la *definición propia*, se enfatiza el carácter integral del cambio. Como la doctrina influencia en el resto de funciones de preparación de la fuerza (la orgánica, el adiestramiento, el material, la enseñanza) la piedra angular del proceso de innovación es *el cambio doctrinal*. La innovación se distingue de la simple mejora técnica de los equipos militares. Los aviones, carros, artillería o buques más avanzados tecnológicamente, no son necesariamente sinónimos de innovación militar.

Es cierto que en ocasiones la innovación se deriva de un salto tecnológico como en caso expuesto del carro de combate. Pero ese adelanto no asegura la innovación, si no va acompañado de cambios en la doctrina y el adiestramiento, y a veces en la orgánica, que permitan obtener de él un rendimiento sustantivo en la operatividad del ejército (Sapolsky, 2000: 27-30).

A este respecto, Stephen Biddle (2004: 21) demuestra empíricamente que las mediciones del poder militar basadas exclusivamente en indicadores materiales, como las que ofrece cada año el Military Balance, son



insuficientes por sí solas, a la hora de predecir los resultados de las campañas militares. Excepto en caso de que la desproporción de fuerzas sea enorme. Biddle introduce una variable clave para determinar el poder militar de los Estados, a la que denomina «*empleo de la fuerza*». Se refiere con ella al modo como los militares organizan, despliegan y operan sus recursos. En realidad, la acepción *empleo de la fuerza* y el término *doctrina militar* son sinónimos, expresando ambos con claridad una misma idea: *el modo de operar de las fuerzas*. Según Biddle, es precisamente esa variable sobre cómo operan las fuerzas, la que explica resultados militares aparentemente anómalos, que no encuentran explicación en una superioridad cuantitativa o cualitativa tecnológica. Ejemplo de ello, fue la derrota de la marina rusa contra la japonesa en 1904-1905, o la victoria israelí contra sus adversarios árabes en junio de 1967. Por tanto, el concepto de innovación militar ha de tener como eje principal, aunque no exclusivo, el cambio doctrinal.

Es importante destacar que en la *definición propia* de innovación se insiste en la idea de que la eficacia se vincula al cumplimiento de las misiones de dicho ejército, no sólo a una mayor efectividad de éste en el combate. Pensamiento que por otra parte también aparece recogido en otras definiciones. Se pretende destacar que la mejora perseguida en una innovación debe ser funcional. Esto es así, porque la funcionalidad de los ejércitos se demuestra en una amplia gama de cometidos, además del enfrentamiento directo en operaciones de combate. Un ejemplo evidente son las misiones de estabilización, pero también las de disuasión, que en muchas ocasiones son de carácter permanente. Otro ejemplo esclarecedor, lo encontramos en el ámbito de las fuerzas nucleares, muy fructífero en términos de innovación. Por ejemplo, todo el desarrollo de la triada nuclear. Precisamente por ser innovaciones creíbles en el contexto de la disuasión, no ha sido necesario recurrir a su empleo desde la primera vez que se utilizaron (Jordán, 2014b).

Por último, aunque la *definición propia propuesta* está inspirada en la de Grissom (2006), es compatible e incluye elementos de la idea de gran

innovación de Rosen (1991). De hecho, la definición recoge únicamente los aspectos necesarios y suficientes, representando una apuesta por el mínimo común denominador de las diferentes conceptualizaciones realizadas por los investigadores de referencia citados. A partir de ese mínimo, la dimensión de una innovación concreta puede aumentar sustancialmente y traducirse en: la creación de la nueva rama dentro del ejército a la que alude Rosen; modificaciones sustanciales en el reparto y la asignación de prioridades de los presupuestos de Defensa; o incluso en cambios en la distribución de poder relativo y el equilibrio ofensiva-defensiva entre Estados (Posen 1984 & Avant 1994).

### **1.3. DIFERENCIA ENTRE INNOVACION DISRUPTIVA E INNOVACION SOSTENIDA**

El concepto de innovación disruptiva surge de la literatura de las escuelas de negocios. El diccionario de la real academia de la lengua española indica que un cambio disruptivo es algo que produce una ruptura brusca (DRAE, 2015). Establecer una relación con la etimología del término, nos lleva a que la innovación disruptiva implica un cambio de naturaleza radical en el orden vigente de las cosas. Este tipo de innovación debía de ser a la que se refería Macchiavello cuando alegaba que las nuevas órdenes encontraban enemigos en aquellos que veían sus intereses amenazados por el cambio drástico (Maquiavelo, 1999: 67-73).

Según las tesis de Murray, la dificultad de realizar cambios dramáticos se debe normalmente a la rigidez de las organizaciones militares, las cuales no suelen soportar de buen grado los cambios bruscos, sobre todo porque alteran el orden establecido (Murray & Millett, 1996: 322).

Hay ocasiones, durante los periodos de paz o estabilidad, en la que los militares logran innovaciones con un significativo grado de cambio que comportan una clara eficacia operativa al aplicarlas en combate. Terry Pierce (2004) las denomina innovaciones disruptivas. Sin embargo, el fenómeno

más común que sucede en el ámbito de las innovaciones militares es la integración gradual de nuevas tecnologías, con el propósito de posibilitar el cumplimiento de misiones ya existentes de una forma mejor, y no tratar de cambiarlas radicalmente. Pierce (2004), denomina a estas últimas innovaciones sostenidas. Los líderes militares que impulsan las innovaciones militares disruptivas se ven obligados a protegerlas bajo la apariencia de innovaciones que puedan ser mejor percibidas en la Institución para que sobrevivan. Esta es la razón por la que Terry Pierce aboga insistentemente por ocultar las implicaciones a largo plazo de las innovaciones militares disruptivas, y propone disfrazarlas de innovaciones sostenidas que siempre comportan un impacto menos traumático y se producen de forma más gradual en la organización militar. Una medida necesaria, que ha representado siempre un desafío para lograr el triunfo de una innovación (Pierce, 2004: 4).

La distinción entre innovación sostenida e innovación disruptiva tiene implicaciones prácticas sustanciales, al menos en el mundo de las grandes empresas que es de donde proceden ambos términos y los matices de su diferencia. El profesor de la universidad de Harvard, Clayton Christensen, en la primera versión de su libro de la década de los 1990 «*The innovation´s Dilemma*», propuso la teoría de la innovación disruptiva para explicar el mecanismo que se escondía tras un patrón reiterado, en el que grandes y prestigiosas empresas acababan fracasando al enfrentarse a productos nuevos, y a veces poco sofisticados, que se introducían en su mercado (Christensen, 2003).

Christensen señalaba que las empresas más grandes y de éxito funcionan incorporando a sus procedimientos las nuevas tecnologías que van surgiendo en el mercado, lo que les permite ser muy eficaces. A esas nuevas tecnologías las denomina *de mantenimiento* y eran claves para mejorar los productos ya existentes. Sin embargo, las grandes empresas no son tan buenas identificando y produciendo tecnologías *revolucionarias* que son las

que verdaderamente transforman por completo una industria o un mercado (Christensen, 2003).

Las grandes empresas, al igual que sucede con las grandes instituciones u organizaciones, tienen serias dificultades para realizar cambios drásticos de rumbo en sus políticas o productos. Las grandes corporaciones pierden oportunidades de realizar innovaciones de calado, frente a pequeñas empresas u organizaciones que cuentan con mayor flexibilidad y facilidad de adaptación a las nuevas necesidades.

Actualmente, investigación y desarrollo discurren con mayor autonomía a más mercados y, en el mundo de hoy, es preciso menor inversión inicial en instalaciones físicas, recursos, comunicaciones y márketing. Por lo tanto, las grandes empresas o grandes organizaciones asentadas, pueden encontrarse en desventaja frente a empresas u organizaciones más jóvenes, pequeñas y dinámicas cuando se trata de detectar nuevas tecnologías y oportunidades de transformar mercados de manera radical. Según Moisés Naim (2013: 270-271) *«la innovación tecnológica es otro ámbito en el cual los micro poderes tienen ahora más oportunidades que antes, y donde los mega-jugadores tradicionales, empresas u organizaciones, ya no disfrutaban del dominio que solían tener»*.

En el ámbito militar, Pierce afirma que las *innovaciones disruptivas* son consecuencia de las relaciones conflictivas que se establecen entre militares y civiles, entre militares de distintos ejércitos, o entre los militares de distintas especialidades de un mismo ejército, y que con el tiempo, cuando esos conflictos cesan, se convierten en *innovaciones sostenidas* (Pierce, 2004: 5).

Por su parte, Williamson Murray aporta una clasificación similar, pero con denominación diferente. A las innovaciones ocasionadas de una forma abrupta, Murray las llama *revolucionarias*, y considera que son menos probables y suceden con menor frecuencia que aquellas que lo hacen gradualmente, a las que etiqueta como *evolutivas* (Murray & Millett 1996:

306). Colin Gray coincide en la denominación con Murray, a quien cita con gran profusión en sus trabajos. Gray añade el matiz de que al suceder los cambios de manera revolucionaria, las organizaciones deben incorporarlos con un mayor grado de adaptabilidad y flexibilidad (Gray, 2006: vii y 39). En cualquier caso, tanto las innovaciones que experimentan una evolución gradual a lo largo del tiempo, como las que producen una ruptura y eclosionan en cortos periodos, son importantes y necesarias para entender en profundidad la naturaleza de las innovaciones militares.

### **1.3.1. Innovación disruptiva**

En palabras de Christensen, una *innovación disruptiva* es el proceso mediante el cual un producto o servicio arraiga inicialmente en aplicaciones simples en los últimos puestos del mercado y que progresivamente asciende hasta desplazar a los competidores tradicionales (Jordán, 2014b). Entre las tecnologías disruptivas, Christensen enumera la telefonía móvil frente a la telefonía fija de líneas de cable, el aprendizaje a distancia frente al aprendizaje de presente tradicional, el correo electrónico frente a los envíos postales, o el ordenador frente a la máquina de escribir y está frente a la pluma. La lista se podría seguir ampliando ya que existe una gran variedad como los protocolos de internet, las micro-turbinas, la angioplastia, la Play Station, etc (Christensen, 2003: xi).

Lo que Christensen define como innovaciones disruptivas, en los últimos tiempos ha comenzado a llamarse *innovación de creación de mercado* (Domingo, 2013). Una denominación apropiada para el alcance de este trabajo y conocimiento del concepto. Estas innovaciones crean un producto o servicio *que hasta ese momento no usaba una parte importante del mercado y a partir de entonces se comienza a emplear*. La trayectoria que han seguido los ordenadores es un buen ejemplo. En los años setenta se crearon los «mainframes» (computadoras centrales grandes y potentes) que costaban doscientos mil dólares y solo eran accesibles para las grandes empresas. En los años ochenta, la compañía IBM inició la comercialización del ordenador

personal llegando a optimizar el precio entorno a los 2000 dólares, y por tanto, accesible a un sector muy amplio de la sociedad. A partir de 2007, Apple y Google enzarzados en una guerra particular de comercialización de «smartphone», definidos como ordenadores de bolsillo y no propiamente teléfonos, llegaron a reducir los precios hasta doscientos dólares, con lo que su penetración en el mercado fue más amplia aún.

La capacidad de crear conceptos disruptivos de combate es fundamental para la buena marcha de toda organización militar. Sin embargo, quienes no aprovechan la oportunidad y confían exclusivamente en el empleo de las nuevas tecnologías para mantener modelos de empleo de la fuerza ya superados, se sitúan en clara desventaja.

La teoría de la innovación plantea que la innovación de doctrinas militares se produce en raras ocasiones porque las grandes burocracias ejercen gran resistencia al cambio (Rosen, 1991: 41-59). Pierce ejemplifica esta idea destacando que en el siglo XX el cuerpo de marines y la armada estadounidense realizaron tan solo ocho cambios operativos principales (Pierce, 2004: x).

El problema que subyace es que el sistema está diseñado para no ser favorable al cambio. Las posiciones de influencia en el ámbito militar, se alcanzan tras años de larga trayectoria profesional y ascenso a diversos empleos, lo que se consigue sorteando y apartándose de los puntos de vista novedosos introducidos por voces disonantes en los escalones que intervienen en la toma de decisiones. Existen numerosos ejemplos que muestran los errores fatales cometidos por los militares consecuencia de su falta de adaptación a las nuevas tecnologías, o a las circunstancias políticas, como sucedió con la insistencia de los ejércitos europeos en mantener el caballo en el arma de caballería, incluso una vez finalizada la Primera guerra mundial (Katzenbach, 1973). Caso similar fue el culto a la ofensiva antes de la Gran guerra mundial que ofuscó a muchos sobre las posibilidades defensivas de la ametralladora y las trincheras (Posen, 1984: 32-33). Errores

que dieron pie al conocido adagio de que los militares se preparan siempre para luchar la guerra anterior (Dawen, 2001).

La teoría de la organización pone de relieve que las nuevas tecnologías suelen orientarse a mejorar antiguas doctrinas, y no como sería más adecuado, de manera disruptiva generando nuevos conceptos que varíen el empleo de la fuerza. Tras la Primera guerra mundial, británicos y franceses continuaron empleando respectivamente las nuevas tecnologías de aeronaves navales y carros de combate conforme a antiguos patrones doctrinales. Sin embargo, con posterioridad, esos mismos avances tecnológicos sirvieron para la introducción del portaaviones por parte de EE.UU y Japón, y de la guerra acorazada en Alemania.

La generación de la *innovación disruptiva* debe ser, ante todo, *un proceso de anticipación*, por lo que la gestión de la incertidumbre es muy importante. Aunque hay quienes sostienen la idea de que los militares solo innovan cuando han sufrido una derrota o un fuerte revés en combate (Pierce, 2004: xi-xiii). Lo cierto es que no siempre es así. La tarea de anticipar el futuro entraña una gran dificultad, por lo que la gestión de innovación permanece vinculada a la gestión de la incertidumbre. Dada la imposibilidad de predecir con exactitud como el enemigo empleará tecnologías nuevas y obsoletas, y sobre todo, como librará la siguiente guerra, la mejor estrategia de innovación es aquella que se adapte con más flexibilidad y pueda ser de utilidad ante contingencias de diversa naturaleza (Gibson, 1986: 95-115).

La incertidumbre se puede gestionar adecuadamente si los líderes militares de alta graduación abogan por emprender varios tipos de innovación de forma simultánea. El impacto de la diversidad de innovaciones en la organización depende del estilo de gestión seleccionado. Se precisa una gestión independiente y diferenciada entre las innovaciones disruptivas y sostenidas para lograr productos adecuados (Pierce, 2004: xii).

Los militares saben que los fallos en la incorporación de avances tecnológicos terminan en derrotas en la guerra, por lo que constantemente

buscan desarrollos tecnológicos que puedan revolucionar las operaciones militares. Ser capaz de comprender el alcance de la innovación tecnológica en la organización permite optimar su impacto.

Con cierta frecuencia los líderes militares han llegado a la conclusión, incorrecta, de que la guerra es una extensión de la tecnología (Van Creveld, 1989: 319). Realmente, algunos llegan a profetizar que la victoria requiere la adquisición y mantenimiento de la superioridad tecnológica (O'Hanlon, 2000: 2-3 & Van Creveld, 1989: 312). Esta visión tecnocrática se encuentra tan asumida que se expone, no como una teoría, sino como un hecho. Pero según Pierce es una visión equivocada (Pierce, 2004: xii). Aunque es verdad que a veces las organizaciones militares emplean la tecnología como un instrumento de combate, los académicos como Steve Rosen, Williamson Murray y Colin Gray han demostrado lo contrario: *la tecnología es una extensión de la guerra*. Es decir, la tecnología no origina la guerra, sino que debido al entorno competitivo de una guerra se precisa lograr tecnologías. Tecnologías que una vez conceptualizado su empleo deben proporcionar la ventaja militar anhelada. Los tres investigadores reconocen que el cambio tecnológico en sí mismo, especialmente un simple avance tecnológico, generalmente no tiene como consecuencia un cambio en el empleo de la fuerza (Rosen, 1991; Murray 1996; Gray, 2002).

La creencia errónea de que un descubrimiento tecnológico puede ganar guerras por sí sólo, se pone en evidencia al demostrarse históricamente el importante papel desempeñado por la doctrina y la organización al convertir esa tecnología en una ventaja militar (Van Creveld, 1989: 319). Gibson proporciona un argumento clarificador cuando objeta que los Estados Unidos no habrían ganado en Vietnam de ninguna forma, a pesar de su supremacía tecnológica, incluso aunque hubiesen intensificado el volumen y ritmo de sus operaciones. Gibson apoya su tesis en los significativos defectos de base en la concepción operativa de la guerra por parte de Estados Unidos, entendida como un tipo de proceso de producción de capital intensivo de alta tecnología (Gibson, 1986).



Habitualmente, el esfuerzo principal de los líderes militares se centra en la mejora de las capacidades ya existentes, en unos procesos que hemos definido como innovaciones sostenidas. Las innovaciones sostenidas no son tan significativas como para promover nuevas formas de empleo de la fuerza. Por tanto, al apostar por ellas, los líderes militares no suelen impulsar y conseguir innovaciones de combate de gran calado. La capacidad de lograr organizaciones militares sólidas depende en gran medida de cómo sus líderes militares superiores logran engranar los nuevos avances tecnológicos con conceptos innovadores y transformarlas en nuevas formas de empleo de la fuerza.

De este modo, una de las conceptualizaciones más aceptadas en el ámbito militar del término *innovación disruptiva* es la que propone Pierce (2004: 1), quien señala que se trata de una *mejora en una trayectoria operativa que tradicionalmente no había sido valorada*. Y, en consecuencia, provoca un cambio profundo en el modo de operar de una de las principales armas o especialidades de combate del ejército o, puede incluso dar origen a la creación de una nueva arma o especialidad. Un ejemplo recurrente, es el concepto táctico de guerra relámpago, Blitzkrieg, un cambio drástico (aunque se gestó de manera progresiva) que requería una respuesta del adversario de naturaleza similar, o se enfrentaba a la derrota.

Una innovación disruptiva coincidiría con lo que Rosen entiende como una gran innovación. Por tanto, y volviendo de nuevo al ejemplo que ofrecía Rosen con la aviación naval, el protagonismo que adquirió el portaviones en la Segunda guerra mundial, desplazando en importancia a los acorazados, sería otra muestra de innovación disruptiva (Jordán, 2014b).

Como hemos señalado, Murray y Gray consideran a las innovaciones disruptivas como revolucionarias. Murray sostiene que las innovaciones revolucionarias se han producido pocas veces en la historia, pero cuando ha sucedido, se han presentado como un fenómeno de liderazgo que ha ejercido un fuerte impulso de arriba-abajo (top-down). Un liderazgo que para ser

eficaz precisaba mantenerse alerta y actualizado sobre los cambios producidos en su entorno estratégico y bien informado sobre los aspectos tecnológicos y conceptuales de la posible innovación (Murray & Millett, 1996: 306).

Durante el periodo de paz entre la Primera y Segunda guerra mundial, el único caso de *innovación revolucionaria* lo encontramos en el proyecto mencionado anteriormente del Mariscal Dowding de poner en marcha el tándem «cazas de combate y radar» que posteriormente originaría importantes cambios en el pensamiento británico sobre el empleo del poder aéreo. Dowding, como Jefe de la investigación y desarrollo de la RAF, apostó por los cazas de combate de gran velocidad, aunque verdaderamente la innovación militar se produciría al ser capaz de contextualizar un nuevo pensamiento sobre la guerra aérea. Un nuevo pensamiento, en contra de la doctrina de la RAF de empleo de bombarderos estratégicos, pero con el cual Dowding revolucionó las dinámicas de empleo operativo de la batalla área (Beckett, 2006).

Dowding, contaba con la oposición de la mayoría de los altos cargos militares de la fuerza aérea que consideraban que la inversión en investigación y desarrollo era perder el tiempo y que le conduciría al fracaso. A pesar de los obstáculos, Dowding identificó una ventana de oportunidad para su idea innovadora. En 1937, se hizo cargo del Mando de Combate de cazas. Algo que a los ojos de muchos parecía un abandono de su carrera en la pugna por ser Jefe de Estado Mayor del Ejército del Aire. Para los oficiales de la RAF, irse al Mando de Combate era un atraso. El Gobierno de Chamberlain había estado tomando muchas decisiones erróneas durante 1937, no obstante, en aquella ocasión decidió priorizar la construcción de cazas de combate sobre los bombarderos estratégicos. Es cierto, que las causas financieras y no estratégicas (los cazas eran más baratos que los bombarderos) jugaron un papel clave en la toma de decisiones, pero lo importante fue el apoyo de los esfuerzos emprendidos por Dowding para

desarrollar una flota eficaz de cazas de combate y radares (Murray & Millett, 1996: 307).

La historia se va forjando a golpes de oportunidad. En este caso, las oportunidades se presentaron en el ascenso al ser designado para un puesto y en las decisiones políticas que proporcionaron el hombre correcto, en el lugar adecuado y en el momento conveniente. No obstante, es importante destacar que *las cualidades personales* de Dowding tuvieron un papel relevante en el éxito del proyecto. Ningún otro oficial superior de la RAF hubiese liderado el proyecto con la imaginación que él lo hizo, ni emprendido la innovación conceptual que el llevó a cabo (Legro, 1995: 110).

Las *cualidades personales* de Dowding le convirtieron un extraordinario innovador y le permitieron moverse en el complejo mundo de las altas autoridades civiles y militares. Su formación como generalista le permitió orientar el asunto teniendo en cuenta una amplia gama de fuentes de referencia entre las que se encontraban civiles y científicos. También fue importante su capacidad de involucrarse y disponer de criterio en asuntos de alta importancia. Una visión reforzada por *prestar atención a lo concreto*: la amenaza tangible que los bombarderos de la Luftwaffe representaban para la existencia del Reino Unido como nación independiente. Dowding fue capaz de modificar su propio pensamiento, venciendo sus preferencias y prejuicios forjados en una RAF a la que pertenecía. En 1940 se dio cuenta que para atacar los objetivos alemanes, la RAF necesitaba cazas de combate de largo alcance en cometidos de escolta a sus bombarderos estratégicos que derrotasen a la Luftwaffe en sus propios cielos. (Howard, 1976: 116-136).

Además del impulso del liderazgo militar, otras causas para que aquella innovación fuera un éxito a corto plazo y se catalogase como revolucionaria, fueron por un lado, la asignación de recursos presupuestarios adecuados por parte del gobierno británico al Mando de Combate y el apoyo de un grupo de jóvenes pilotos de combate al nuevo concepto. Sin Dowding, los británicos nunca hubieran creado un *sistema de defensa aérea* y esta innovación

revolucionaria no hubiese tenido lugar, lo que habría comportado repercusiones fatales para el Reino Unido (Murray & Millett, 1996: 308).

Un ejemplo de oportunidades perdidas, con graves consecuencias, al no innovar radicalmente a tiempo lo encontramos en el mismo periodo en Francia. Los generales franceses mantuvieron un estricto control sobre la doctrina del ejército de tierra y su posible evolución. Quienes pretendían realizar modificaciones, o rechazaban apoyar la doctrina de la «batalla metódica» fueron relegados a puestos menos importantes o echados del ejército (Doughry, 1986 & Beaufre, 1968: 19). Posteriormente, durante la Segunda guerra mundial la doctrina francesa no respondió bien a los retos planteados por la innovadora doctrina alemana de gran movilidad. La falta de capacidad del liderazgo militar francés de aprovechar la oportunidad de cambio, en el periodo entre guerras, tuvo un efecto funesto en el proceso de innovación militar, con claras repercusiones en términos de soberanía nacional (Beaufre, 1968).

Otro caso fue la intervención directa del Mando de bombarderos y de la propia RAF, en el desarrollo de nuevas capacidades de bombarderos estratégicos que resultó un fiasco, ya que al inicio de la guerra, las aeronaves, no estaban todavía en condiciones de cumplir ninguna misión.

Los estudios de los conflictos modernos sugieren que quien se adelanta en la combinación de una nueva tecnología con una doctrina disruptiva puede lograr una ventaja decisiva. Por el contrario, los militares que son lentos adoptando nuevas formas de combate a los avances tecnológicos quedan expuestos a derrotas catastróficas. Los registros históricos dejan claro que las innovaciones disruptivas constituyen una tarea espinosa que en ocasiones ni siquiera se aborda.

### **1.3.2. Innovación sostenida**

En el ámbito económico, como contrapartida a la innovación disruptiva de Christensen, surge la innovación incremental, evolutiva o gradual y se corresponde con la innovación sostenida de Pierce. Este tipo de innovación

persigue perfeccionar los productos o características de estos. Es decir, logra hacer algo ligeramente mejor, más barato o más cómodo. Por ejemplo, optimizar un dosificador para obtener una cantidad de suavizante para el lavado.

La innovación sostenida se produce cuando se agrega, se resta, o se combina, una parte a un producto o servicio. Se trata de pequeñas modificaciones y mejoras que contribuyen, de forma gradual y en un marco de continuidad, al aumento de la eficiencia o de la satisfacción del usuario o cliente de los productos y procesos. La aparición en el mercado del teléfono celular representó una innovación radical o disruptiva. La incorporación al móvil de las cámaras de fotos fue una innovación de tipo incremental, evolutiva o sostenida. La creciente tendencia de combinaciones tecnológicas incrementa gradual y permanentemente las prestaciones de los productos (Domingo, 2013).

Domingo afirma que en una compañía o una organización, las innovaciones sostenidas o evolutivas son necesarias en unión a las disruptivas. Lo normal es que las compañías consolidadas sean más reacias a las acciones innovadoras radicales porque arriesgan el prestigio de la marca. Las innovaciones radicales o disruptivas suelen quedar reservadas a los emprendedores. En el caso que una innovación disruptiva finalmente tenga éxito, las grandes compañías con mayores presupuestos y capaces de aportar mayor calidad al producto terminan adquiriéndola e incorporándola.

Terry Pierce ha trasladado esta diferenciación al ámbito de la innovación militar. Pierce considera que la *innovación sostenida* es aquella que da lugar a una mejora sustancial en el modo de operar de los ejércitos, siguiendo una *trayectoria que tradicionalmente había sido valorada* (Pierce 2004: 1). Para explicarla presenta el ejemplo de la introducción del «disparo de puntería continua» (nueva manera de apuntar y disparar armas navales) en los buques de guerra de principios del siglo XX, supuso un progreso importante en la artillería naval pero no cambió el papel que desempeñaban en aquel momento los acorazados.

La mayoría de las innovaciones sostenidas son resultado de un largo y complejo proceso en el que han intervenido las culturas y preferencias de la organización, la situación internacional y las necesidades estratégicas, así como la capacidad de aprender de lecciones del pasado y de la experiencia presente.

Las innovaciones sostenidas de Pierce se corresponden con las *evolutivas* de Murray, quien también se detiene a explicar la naturaleza e impacto de este tipo de innovaciones. Murray (1996; 2001) señala que tienen lugar a lo largo de grandes periodos de tiempo durante los cuales los conceptos, las tácticas y el equipo experimentan cambios progresivos. El grado de progreso de una innovación evolutiva de un año a otro es reducido, pero paulatinamente, según transcurre el tiempo puede aportar resultados de gran impacto. En 1940, existía una ventaja abrumadora militar de las tácticas alemanas sobre las francesas. Los cambios e innovaciones que habían llevado a ese punto de ruptura se habían ido gestando durante las dos décadas previas. Las diferencias entre la forma de preparar y emplear la fuerza de los dos países a las puertas de la guerra mundial eran abismales, pero años atrás no existía tal distancia doctrinal. El ejército alemán había sabido establecer una hoja de ruta de innovaciones de forma gradual y progresiva de forma que tras años de esfuerzos la ventaja con los franceses era ya insalvable a corto plazo (Murray & Millett, 1996: 308).

La innovación evolutiva depende de la dirección emprendida por organización durante largos periodos. Mientras que en la innovación disruptiva o revolucionaria influye más la capacidad personal del individuo de dirigir e impulsar una innovación un breve recorrido. Es por ello que los líderes militares disponen de más oportunidad de influenciar el proceso de innovación durante los cambios culturales producidos paulatinamente a largo plazo, que si los cambios se realizan de forma abrupta en breves periodos de tiempo.

El impulso experimentado por la doctrina de guerra acorazada antes de la Segunda guerra mundial proporciona un ejemplo comparativo. En 1920, los

líderes de referencia de los ejércitos alemán y británico eran el General Hans von Seeckt y el Marshall británico Lord Milne. De los dos, Milne poseía más visión de futuro y percibía a las fuerzas acorazadas como una especialidad del futuro. Milne, apoyó maniobras acorazadas con créditos de adiestramiento y en innumerables ocasiones alabó su importancia en público, como muestra uno de sus discursos a oficiales superiores de las fuerzas mecanizadas:

*«Recae en nosotros la tarea de encontrar los medios para volver a lo que era la guerra cuando se aplicaba el arte del generalato. Una forma de lograrlo es aumentar la movilidad en el campo de batalla. Ahora que estamos a punto de crear una brigada acorazada es el momento de revivir el arte del generalato» (Hart, 1965: 129).*

Seeckt aunque interesado en las posibilidades de la guerra mecanizada nunca llegó tan lejos. En 1928, incluso advirtió a muchos oficiales del Reichswehr (denominación de fuerzas armadas, posteriormente, a partir del 1935 pasarían a denominarse Wehrmacht), que aunque se esforzaran en ir de prisa y trataran de reemplazar caballos y jinetes por vehículos y soldados acorazados, el momento aún no había llegado.

Sin embargo, aunque Seeckt no poseía la visión de Milne, ni era tan revolucionario, lo cierto es que fue capaz de ir evolucionando con el paso del tiempo. A finales de la Primera guerra mundial, organizó un cuerpo de oficiales a través del cual fue progresivamente instaurando una cultura de la innovación. El nuevo cuerpo de oficiales estudiaba y analizaba la última guerra de una forma realista, desarrollando conceptos de combate de aplicación a la situación del momento y con proyección a la próxima guerra. La cultura que Seeckt introdujo en sus fuerzas armadas, exaltaba el estudio y el análisis para producir cambios en la doctrina, las tácticas y la tecnología. En otras palabras, fue capaz de crear un clima propicio para la innovación que permitiría tener sus fuerzas preparadas para la siguiente contienda (Murray & Millett, 1996: 309).

Por el contrario, en el lado británico no se había realizado ningún esfuerzo serio de revisar las experiencias de la Primera guerra mundial. De hecho, el sistema regimental vigente en la época, no atribuía ningún valor a los estudios serios y profesionales sobre la guerra. En realidad, Milne, que fue nombrado Jefe del ejército de tierra tras la Primera guerra mundial, no abordaría ningún intento formal en este sentido, hasta su último año en el cargo de Jefe de Estado Mayor del ejército. (Bond, 1980: 110).

La influencia de Milne fue completamente personal y se disipó rápidamente en 1930 tras su retiro. Momento a partir del cual, una serie de oficiales con falta de imaginación fueron ocupando su puesto. Entre ellos, en concreto, el nuevo Jefe del Estado Mayor imperial Sir Archibald Montgomery-Massingberd, quien saboteó de una forma muy eficaz las iniciativas puestas en marcha por Milne. Una de sus primeras decisiones fue suprimir el comité de *«lecciones aprendidas muy críticas»* que analizaba la actividad del ejército en la última guerra (Winton, 1988: 130-131).

La realidad es que las innovaciones radicales impulsadas por Milne se enfrentaron a un mayor número de obstáculos al simbolizar en la práctica un proyecto personal. En cambio, las impulsadas por su homólogo alemán a largo plazo, se fueron asentando a través un cambio cultural progresivo, y no encontraron muchas resistencias en el interior de la organización. Esta comparación acentúa la importancia de las decisiones tomadas a largo plazo y que se orientan a modificar la cultura y los valores del cuerpo de oficiales, dos aspectos trascendentes en el proceso de una innovación evolutiva.

Las decisiones que se toman para promover las innovaciones sostenidas suelen ser antagónicas a esfuerzos paralelos para impulsar innovaciones disruptivas. La conveniencia de distinguir entre un tipo y otro de innovación resulta de la tendencia de los ejércitos, al igual que sucede con las grandes empresas, de prestar mayor atención a las innovaciones sostenidas. Tendencias que se inclinan por las mejoras en las trayectorias y modos de operar estandarizados y más convencionales. Al descuidar la aparición de modos de operar o de combatir alternativos más radicales, los ejércitos



corren el riesgo de verse superados por rivales que culminen con éxito procesos de innovaciones disruptivas.

#### **1.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Una vez conceptualizada la innovación militar, pasamos a exponer el diseño de nuestra investigación. El objeto de estudio son los procesos de cambio experimentados las fuerzas de operaciones especiales de Estados Unidos al asignárseles misiones de carácter antiterrorista y de contrainsurgencia tras los atentados del 11 de septiembre de 2001. Se trata de procesos de cambio de gran calado, estrechamente vinculados al entorno de seguridad de comienzo del siglo XXI y que están sirviendo de modelo a las fuerzas armadas de otros países.

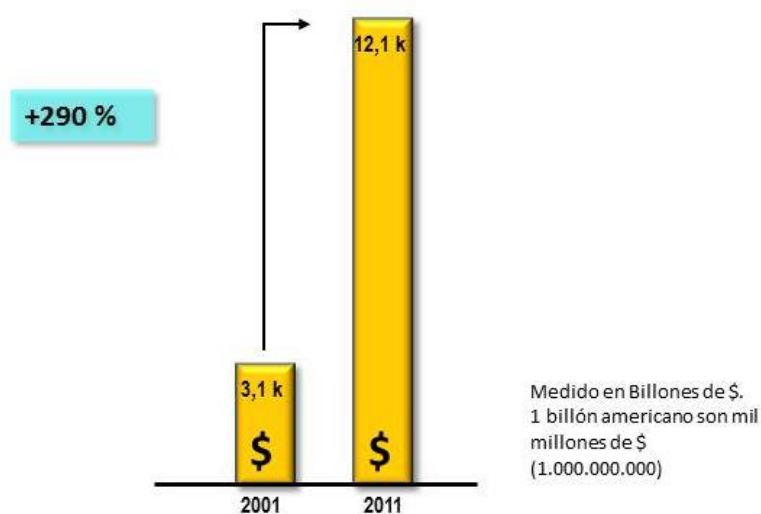
Los ejércitos son organizaciones activas que responden a los estímulos procedentes del entorno. En el caso que vamos a estudiar, tanto la naturaleza de la amenaza, como los condicionantes de carácter social, político y económico tienden a potenciar el protagonismo de las unidades de operaciones especiales en las fuerzas armadas de los países OTAN. Un tipo de fuerzas que tradicionalmente han ocupado un rol secundario y en apoyo del grueso de las fuerzas convencionales, pero que desde hace algo más de una década han visto elevado su perfil, también en términos de recursos humanos y materiales. La continuidad de los factores que han impulsado este proceso de innovación militar apunta a la pervivencia y profundización de este proceso de cambio.

El Secretario de Defensa Rumsfeld fue uno de los principales artífices a la hora de proporcionar oportunidades a las fuerzas de operaciones especiales e instaurar nuevos modos para el empleo de unas fuerzas, hasta ese momento, no plenamente aprovechadas. En el ámbito militar, el General McChrystal fue probablemente el militar que más impulso la innovación en las fuerzas de operaciones especiales desde dentro de la organización. Implementar las ideas de McChrystal se convirtió en un esfuerzo costoso en tecnología y

recursos financieros pero sobre todo en mentalidad y cultura. La innovación doctrinal se logró gracias a «otra forma de hacer las cosas»; mediante la combinación de sofisticadas comunicaciones con los procesos de mando y control; al adecuado aprovechamiento e integración de la tecnología de inteligencia; y con la incorporación de una generación de plataformas aéreas de mayor sigilo, no detectables por el sonido durante las inserciones nocturnas en las que las fuerzas de operaciones especiales se lanzaban a alcanzar sus objetivos a lo largo y ancho de Afganistán, Irak y, a veces, Pakistán. Se construyeron centros de operaciones especiales de alta tecnología adaptados al trabajo en red. Unos centros que multiplicaban las opciones y la velocidad de operar para contrarrestar la mayor libertad de acción de las redes terroristas con la ventaja de conocer en detalle la situación local. Se innovaron también modificaciones en muchos de los sistemas de armas y plataformas aéreas.

Estas innovaciones precisaron de un soporte presupuestario del que nunca antes habían dispuesto las fuerzas de operaciones especiales. En tan solo diez años, de 2001 a 2011, se incrementó en un 290% los presupuestos dedicados a las fuerzas de operaciones especiales de EE.UU. (figura 1.2).

Figura 1.2. Incremento de los presupuestos de las fuerzas de operaciones especiales de Estados Unidos del 2001 al 2011.



Fuente: análisis y elaboración propia basado en datos de (GAO 05-571., 2015; USSOCOM, 2014b; Feickert, 2001-2015)

El Mando de operaciones especiales de EE.UU., USSOCOM, duplicó su personal, alcanzando en el año 2012 unos 67.000 militares. De esos aproximadamente 44.000 eran potencialmente desplegados y de ellos unos 33.000 pertenecían a unidades tácticas o «operadores» con capacidad de ejecución de acciones en el terreno. Ese aumento espectacular les permitió disponer de mayor cantidad de personal disponible para desplegar, llegando a cuadruplicar la cantidad de operadores que operaban simultáneamente en todas las partes del mundo, con respecto a los que lo hacían en 2001. La administración Bush, y después la de Obama, habían mantenido el impulso de incrementar el presupuesto dedicado a las fuerzas de operaciones especiales, llegando a triplicarlo entre 2011 y 2012. Durante ese periodo, el poder relativo de las fuerzas de operaciones especiales se fue poniendo de manifiesto también por el incremento exponencial de generales y almirantes en puestos de alta responsabilidad, que pasó de no más de una docena a unos setenta en solo diez años.

Esta tesis doctoral tiene por *objeto* contribuir al enriquecimiento del corpus teórico elaborado hasta la fecha sobre innovación militar mediante un estudio de caso que examina en profundidad la evolución experimentada por las fuerzas de operaciones especiales norteamericanas después del 11-S, identifica las variables clave que han impulsado y condicionado dicho proceso de cambio, y en último término, tratar de determinar si el cambio experimentado se corresponde con una innovación sostenida o disruptiva. A partir de esta declaración de intenciones, exponemos de manera esquemática el diseño de la investigación.

#### **1.4.1. Preguntas de Investigación**

Desde los ataques terroristas a Washington y Nueva York en 2001, se ha producido un cambio en el uso de la fuerza de EE.UU. en los nuevos conflictos, caracterizado por el empleo creciente de sus fuerzas de operaciones especiales. Un cambio en relación a su tradicional empleo de incontestable potencial de fuerzas convencionales, y que muestra rasgos

revolucionarios por la radicalidad de sus características como son nuevas misiones, incremento de las fuerzas, recursos económicos, materiales, cambios legislativos, etc. Este fenómeno de cambio drástico puede encontrar explicación en una visión integrada, tanto de los factores comunes, como los particulares que definen cada una de las teorías y escuelas de innovación militar. Lo que nos lleva a plantear las siguientes preguntas de investigación para este trabajo:

1. *¿Los procesos de cambio en las fuerzas de operaciones especiales norteamericanas después de los atentados del 11 de septiembre de 2001 constituyen una innovación militar sostenida o disruptiva?*
2. *¿Qué factores han impulsado tales procesos y por qué, si es el caso, han dado lugar a una innovación disruptiva y no sostenida?*

#### **1.4.2. Hipótesis**

Las respuestas provisionales y tentativas de sendas preguntas configuran una hipótesis principal y otras de detalle.

##### **1.4.2. (a). *Hipótesis principal***

*Los procesos de cambio experimentados por las fuerzas de operaciones especiales después del 11-S, constituyen una innovación militar disruptiva.*

##### **1.4.2. (b). *Hipótesis de detalle***

Los principales factores que han dado lugar a una innovación de esas características son:

- a) Los *cambios en el entorno estratégico* favorecen el empleo de fuerzas de operaciones especiales.
- b) El *impulso desde el nivel político* promueve un nuevo empleo de las fuerzas de operaciones especiales.
- c) La *competencia entre ejércitos y/o entre mandos de combate* similares inducen la innovación.

- d) El *cambio cultural* ejerce una influencia determinante en el proceso de innovación.
- e) Los *líderes militares* de las fuerzas de operaciones especiales son el motor de cambio desde dentro de la organización.
- f) El apoyo de los *avances tecnológicos* de la primera década del siglo XXI posibilita la innovación disruptiva de las fuerzas de operaciones especiales.

### **1.4.3. Variables**

Se definen a continuación las variables que se han identificado para poder realizar el estudio desde el punto de vista cualitativo.

#### **1.4.3. (a) Variable dependiente**

La propiedad objeto del estudio sobre la que se centra la investigación es: el *tipo de innovación militar experimentada en el empleo de las fuerzas de operaciones especiales de Estados Unidos después del 11-S*.

Esta variable admitiría tres posibles valores:

- a) *inexistente*,
- b) *sostenida*,
- c) *disruptiva*.

#### **1.4.3. (b) Variables independientes**

Las propiedades que tienen la capacidad de influir en la variable objeto de estudio, que han dado lugar a la innovación y que explican que esta sea disruptiva son seis: 1) el cambio del entorno estratégico; 2) el impulso del nivel político; 3) la competencia entre servicios o ejércitos; 4) el cambio cultural; 5) los líderes del cambio; 6) los avances tecnológicos al servicio de las fuerzas de operaciones especiales.

##### **i. Cambio en el entorno estratégico**

Una constante a lo largo de la historia militar es que los ejércitos traten de adaptarse, con más o menos éxito, a los cambios producidos en su entorno. De hecho, los militares desarrollan nuevas capacidades y misiones en respuesta a los cambios ocasionados en el entorno estratégico, entre los que se halla una amenaza actual o percibida. Por tanto, para realizar los cambios debe existir una necesidad o un requerimiento para las nuevas misiones. Los cambios en el papel internacional de Estados Unidos, o en el escenario de seguridad estratégica originan esta necesidad. Por ejemplo, la aparición de los Estados Unidos en el panorama internacional como potencia naval global, en concreto en el Pacífico, tuvo como consecuencia la creación de capacidades para librar unas guerras navales en las que la armada de Estados Unidos se vería obligada a operar alejada de sus bases en territorio nacional. Esto motivó la necesidad de establecer bases operativas avanzadas para las flotas y de esa forma poder reabastecer a la flota y realizar su mantenimiento. Esas bases precisaban de protección, por tanto se identificó una nueva necesidad, la de disponer de una fuerza anfibia. Fue el origen de la organización de los marines de EE.UU (Rosen, 1991: 57-67; Millet, 1996: 50-95).

Hoy en día, la adaptación a un entorno estratégico caracterizado por conflictos asimétricos e híbridos como son los de Siria, Irak, Afganistán, Libia o Mali continúa constituyendo un reto. La lucha contra redes terroristas de alcance global y contra actores insurgentes con vínculos transnacionales se ha convertido en uno de los principales cometidos de los ejércitos occidentales nada más comenzar el nuevo siglo. El empleo de fuerzas de operaciones especiales forma parte de la adaptación necesaria al entorno.

Los cambios en el entorno estratégico afectan a un conjunto de elementos que favorecen tanto los procesos de innovación militar, como los de emulación y difusión militar, y demandan de las fuerzas armadas una

adaptación a las nuevas necesidades. Esto se aprecia claramente en el papel cada vez más relevante concedido a las fuerzas de operaciones especiales desde los ataques del 11-S. Esos factores son los siguientes:

a).-Por un lado, el carácter asimétrico e híbrido de la amenaza a la que se enfrentan las fuerzas armadas de EE.UU y sus aliados en escenarios como los de Afganistán, en Oriente Medio y Sahel. Tanto para misiones de acción directa (neutralización de cuadros intermedios y líderes de alto nivel de organizaciones terroristas, o rescate de rehenes), como para acciones indirectas vinculadas a la reforma del sector de la seguridad en misiones de estabilización.

b).-Por otro, las opiniones públicas occidentales, cada vez menos tolerantes a los despliegues prolongados de grandes contingentes militares en países donde no siempre son bien acogidos y donde los objetivos a alcanzar resultan poco claros. El apoyo social disminuye en mayor medida si la misión incluye el combate y la pérdida de vidas humanas. La lucha contra la insurgencia en Irak, con casi cinco mil muertos en el lado de la coalición, y la de Afganistán con otros tres mil quinientos soldados internacionales caídos, son recordatorios del coste en bajas que suponen este tipo de despliegues (Icasulaties.org, 2015). Al mismo tiempo, el escenario financiero restrictivo, provocado por la crisis económica y los recortes en defensa, ha supuesto para las fuerzas armadas de la mayoría de los países OTAN un factor de dificultad añadido para mantener grandes volúmenes de fuerzas desplegadas.

Todo ello, está motivando una actitud más favorable, en algunos gobiernos aliados, al empleo de las fuerzas de operaciones especiales. Se percibe positivamente, y se acepta con más facilidad el despliegue de fuerzas de operaciones especiales a la hora de fortalecer las capacidades de fuerzas de seguridad locales. A la vez, las misiones de asistencia de fuerzas de seguridad locales y las actividades relacionadas con la reforma del sector de seguridad captan menos la atención de la opinión pública y,

en caso de conocerse, reciben mayor aprobación. Desde el nivel político se acogen, igualmente con interés, las capacidades de operaciones especiales por ofrecer un perfil muy discreto de empleo de la fuerza. Un perfil que alarma menos a las opiniones públicas nacionales e internacionales y a las poblaciones locales. Su limitada entidad las hace también rentables económicamente, al implicar menores costes su despliegue, y no estar supeditadas a grandes esfuerzos logísticos de sostenimiento. Por último, la esfera de decisión política entiende que se trata de una herramienta diferente para problemas y soluciones diferentes, que se adapta a mejor a la lucha contra adversarios híbridos y asimétricos (Robinson, 2012).

## **ii. Impulso a nivel político**

La innovación sería resultado de las decisiones procedentes del nivel político, que impulsan la adaptación de las organizaciones militares a los cambios del entorno estratégico. Según Posen (1984), en el desarrollo de estos procesos los responsables políticos se sirven de oficiales senior que comparten su misma visión, y que desde el interior de la organización militar promueven el cambio.

Los civiles, aunque precisen del apoyo de los militares, son esenciales para impulsar la innovación militar porque son los encargados de determinar la estrategia de seguridad, la política en el empleo de la fuerza militar, proporcionar apoyo político y facilitar los recursos y, cuando es conveniente, también se encargan de proporcionar el marco legal. En Estados Unidos los líderes civiles valoran el entorno de seguridad estratégico y formulan, con ayuda de los líderes militares, la estrategia de seguridad nacional. Reconocen los cambios en el escenario estratégico susceptibles de amenazar la seguridad de EE.UU., y que podrían requerir cambios en sus planteamientos de seguridad y originar la creación de nuevas misiones militares.



En 1986 y 1987 los Senadores republicanos Barry Goldwater, Sam Nunn, William Cohen, y el diputado Nichols impulsaron una de las reformas más importantes que ha experimentado el Departamento de Defensa de Estados Unidos en toda su historia. Esa reforma incluía la creación de una nueva estructura revolucionaria e innovadora de fuerzas de operaciones especiales: el Mando de operaciones especiales de Estados Unidos, USSOCOM (National Defense Authorization Act For Fiscal Year 1987, 1986; Nunn-Cohen, 1987). Quince años más tarde sería el Secretario de Defensa Donald Rumsfeld, el motor del cambio que impulsaría una nueva revolución en el empleo de operaciones especiales. Un cambio drástico que se prolongaría más allá de los ocho años de la administración republicana liderada por el presidente Bush.

Los civiles fueron los principales encargados de determinar la política en el empleo de las fuerzas de operaciones especiales para contrarrestar las amenazas identificadas en las estrategias de seguridad nacional (The White House, 2002; 2006; 2010; 2015). Los propios políticos se encargaron de impulsar la innovación en el empleo de la fuerza a través de la priorización en la distribución de los recursos (personal, equipo, instalaciones y dinero) capacitando a las fuerzas de operaciones especiales para llevar a cabo unas nuevas misiones que se adaptaban a los cambios en el entorno estratégico.

Como se ha destacado al comienzo de este capítulo, una innovación militar puede ser una nueva misión que apoya las estrategias de seguridad nacional. El impulso de las fuerzas de operaciones especiales para emprender esas nuevas misiones precisa de unos recursos cuya decisión descansa final en manos del estamento político.

### **iii. Competencia interna y externa en los ejércitos**

El reparto presupuestario impulsa a competir y, en consecuencia, a innovar. Los ejércitos en muchas ocasiones cambian por iniciativa propia,

sin necesidad de estímulos externos a la organización. Sin necesidad del empuje del poder político. Los ejércitos se mantienen atentos a la aparición de nuevas necesidades y misiones. Y, una vez identificadas, tratan de asumirlas desarrollando capacidades que requieren innovación. En los intentos de lograr la primacía y la exclusividad en el cumplimiento de una nueva misión, surge la competencia. Esa competitividad fuerza la innovación. La competencia se produce por los esfuerzos en lograr un nicho de capacidades que permita acceder a más recursos económicos. Unos recursos económicos traducidos en nuevas estructuras, nuevas responsabilidades a la hora de desempeñar operaciones, nuevas tecnologías, nuevos programas de armamento, etc. En definitiva, la competencia entre ejércitos y la armada tiene su origen en los intentos de acceso a una mayor proporción en el reparto presupuestario del Departamento de Defensa.

No obstante, a veces no es solo el reparto presupuestario lo que mueve la competencia que resulta en innovación. La lucha por el prestigio es otro motor de cambio. En ocasiones, el nicho de capacidades a ocupar no es completamente novedoso, sino el replanteamiento de una antigua misión que sale de nuevo «a concurso» (Cote, 1996; Davis, 1967).

La competencia no se produce solo entre ejércitos, sino que también sucede en el seno mismo de un ejército. Se trata de una competencia entre facciones internas. Es decir, entre armas, especialidades, ramas y hasta distintos tipos de unidades. En esta ocasión, la competencia se produce por tratar de imponer su visión de cómo resolver los problemas durante las campañas u operaciones. Esa competencia férrea en defensa de una teoría de empleo de los medios resulta en innovación.

#### **iv. Cambio Cultural**

Theo Farrell y Terry Terriff (2001: 7-10), señalan que la cultura es un factor clave a la hora de entender los objetivos, estrategias y modos de operar de un determinado ejército, fuerza u organización militar. Por

cultura se entiende el conjunto de creencias subjetivas sobre el mundo social y natural que define los actores, la situación de éstos y las posibilidades de acción. La cultura influye, frecuentemente de manera implícita, en la dirección que adoptará la innovación.

Las fuerzas de operaciones especiales de EE.UU tienen una cultura organizativa que favorece la adaptación y la flexibilidad. La reciente historia de las fuerzas de operaciones especiales de EE.UU tiene muchos puntos en común con la del cuerpo de los marines. Como les sucedió en determinados momentos de su historia a los marines, la influencia de las fuerzas de operaciones especiales en el Pentágono ha sido tradicionalmente muy débil. Lo que les ha llevado por un permanente itinerario de búsqueda de nuevas misiones. El ejército de tierra, la armada y el ejército del aire han contado siempre con sus misiones aseguradas y bien definidas geográficamente. Generalmente, la misión del ejército de tierra ha sido librar las batallas terrestres, la armada vigilar los mares y el ejército del aire controlar el espacio aéreo. Tradicionalmente, las fuerzas de operaciones especiales han tenido que justificar su existencia encontrando un «nicho» de actuación o explorando nuevas misiones. Esa continua búsqueda forma parte de su historia y su cultura. Debido a la exploración permanente de nuevas misiones, y la necesidad de encontrar su propio espacio de empleo, su cultura de la organización favorece la *adaptación* rápida, disponer de una mayor *flexibilidad* para asumir nuevos cometidos y la *creatividad*. Esta última característica es un factor omnipresente en cada uno de los militares de sus fuerzas, para resolver los nuevos desafíos que reciben sin modificar sustancialmente sus medios de la acción disponibles (Spulak, 2007; 2010). Adaptación, flexibilidad y creatividad son valores de su organización que favorecen la innovación.

#### **v. Líderes del cambio**

Los líderes civiles no son los únicos que participan en el establecimiento de la estrategia de seguridad nacional, la política en el empleo de la fuerza

militar y la distribución de recursos. Debido a que no pertenecen a la institución militar no son capaces de finalizar la innovación militar ellos solos, precisan del apoyo (y desarrollo) de los militares. Los líderes militares influyen la estrategia, proporcionan asesoramiento en política, apoyan el control en el gasto, y la distribución de los recursos. Históricamente, se ha requerido siempre a un oficial de alta graduación, o a grupo de oficiales, para distinguir la necesidad de una nueva misión, tanto para las fuerzas de operaciones especiales, como para las convencionales. Sin el Mariscal británico Hugh Dowding Jefe del Mando de Combate aéreo, los británicos no hubieran creado un *sistema de defensa aérea* y esa innovación revolucionaria no hubiese tenido lugar, lo que habría comportado repercusiones fatales para la supervivencia del Reino Unido durante la Segunda guerra mundial (Murray & Millett, 1996: 308).

Los líderes del cambio deben ser capaces de trabajar dentro del sistema y permanecer en una posición para influenciar los recursos significativos (personal, tiempo y dinero) para el desarrollo de la innovación. Aunque tiempo y dinero son recursos importantes para llevar a cabo nuevas misión, el recurso vital en el ámbito de las operaciones especiales es el personal.

Para asegurarse que la organización mantiene su historia, experiencia y defiende la innovación, los líderes deben proporcionar reconocimiento, recompensa y oportunidades de promoción los jóvenes oficiales comprometidos con la nueva misión. Stephen Rosen (1991) destaca que el liderazgo militar puede variar la resistencia al cambio de la organización militar, modificando los incentivos que recompensan las carreras de aquellos jóvenes oficiales que operan fuera del sistema tradicional (Rosen, 1991). El estamento civil puede influir igualmente en las trayectorias de los profesionales como forma de impulsar la innovación. Una de las reformas del Acta Goldwater- Nichols de 1986 fue vincular los ascensos a

coronel y general, de los oficiales norteamericanos, a la necesidad de haber ocupado previamente destinos conjuntos (Hoffman, 1999: 156-182).

#### **vi. Avances tecnológicos al servicio de las fuerzas de operaciones especiales**

El historiador militar israelí Martin Van Creveld (1991: 319) distingue entre innovación militar e innovación tecnológica. Para Creveld la innovación militar es la que verdaderamente concede auténtica ventaja competitiva. La tecnológica normalmente es una condición necesaria aunque no suficiente. Es decir, es un factor que ha impulsado numerosas innovaciones militares, pero en raras ocasiones ha causado una innovación por sí solo.

Las tecnologías de la información y los drones empleados en Irak y Afganistán permitieron a las fuerzas de operaciones especiales disponer de una ventaja en el ciclo de toma de decisiones, ante la capacidad de adaptación e innovación exhibida por las redes terroristas. Pero hasta que no se produjo una innovación conceptual, en la forma de aprovechar adecuadamente, e integrar, esa tecnología en los procesos de inteligencia y toma de decisiones, no se comenzó a experimentar el éxito en la desarticulación de redes terroristas.

Las continuas inversiones en tecnología de última generación son necesarias para mantener la superioridad relativa que permite a las fuerzas de operaciones especiales sobrevivir y prevalecer mientras operan en pequeños equipos operativos, en áreas denegadas por el enemigo, alejadas de cualquier tipo de apoyo amigo.

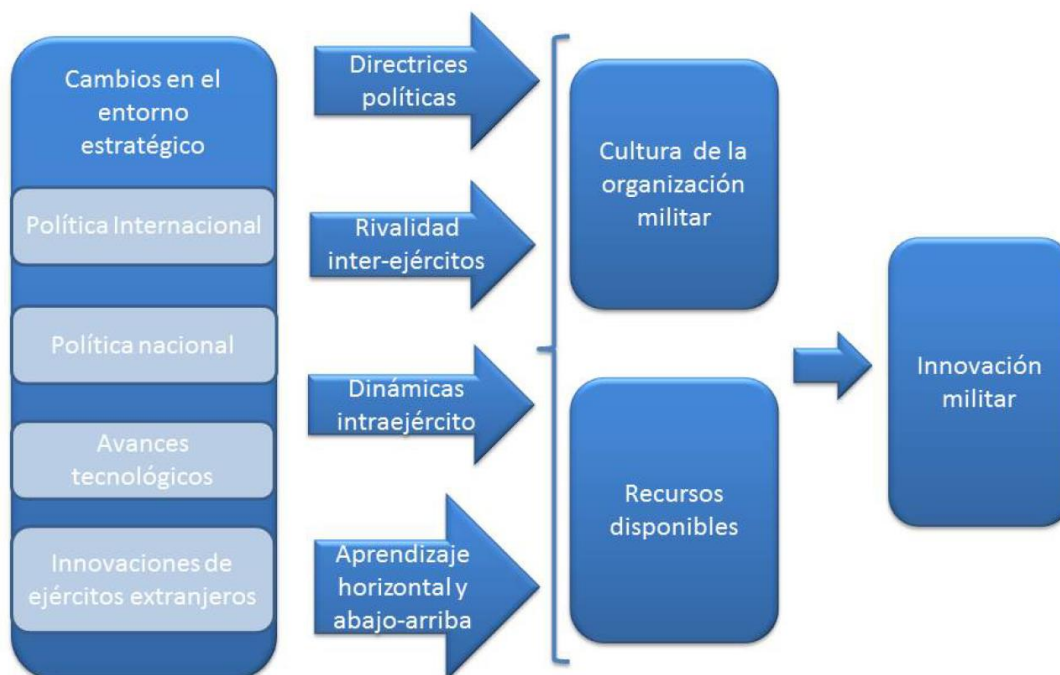
El ejemplo de la neutralización del líder del AlQaeda en Irak, al Zarqawi, demuestra como los procedimientos de empleo de las fuerzas de operaciones especiales integraban procesos de inteligencia (generados por un equipo interagencias) para identificar a un individuo, sincronización de tecnologías de vigilancia en tiempo real (drones) con controladores

tácticos en el terreno iluminando el objetivo para que una aeronave lanzase munición de precisión y cerrara el ciclo de actuación.

#### 1.4.4. Modelo Teórico

La identificación de las variables independientes es resultado de una revisión exhaustiva de la literatura científica sobre innovación militar. Aunque algunas de las teorías sobre innovación se presentan de manera excluyente, en este trabajo se sostiene que es necesaria una integración de todas ellas para explicar procesos de cambio tan complejos como el estudiado en esta tesis doctoral. A partir de esas lecturas y de trabajos más recientes de síntesis y aplicación a otros casos de estudio, se ha adoptado «un modelo teórico aproximado» al empleado por Jordán para explicar la influencia de la cultura en los procesos de innovación en las fuerzas armadas de Israel.

*Figura nº1.3. Modelo teórico de Jordán sobre los factores que intervienen en una innovación.*

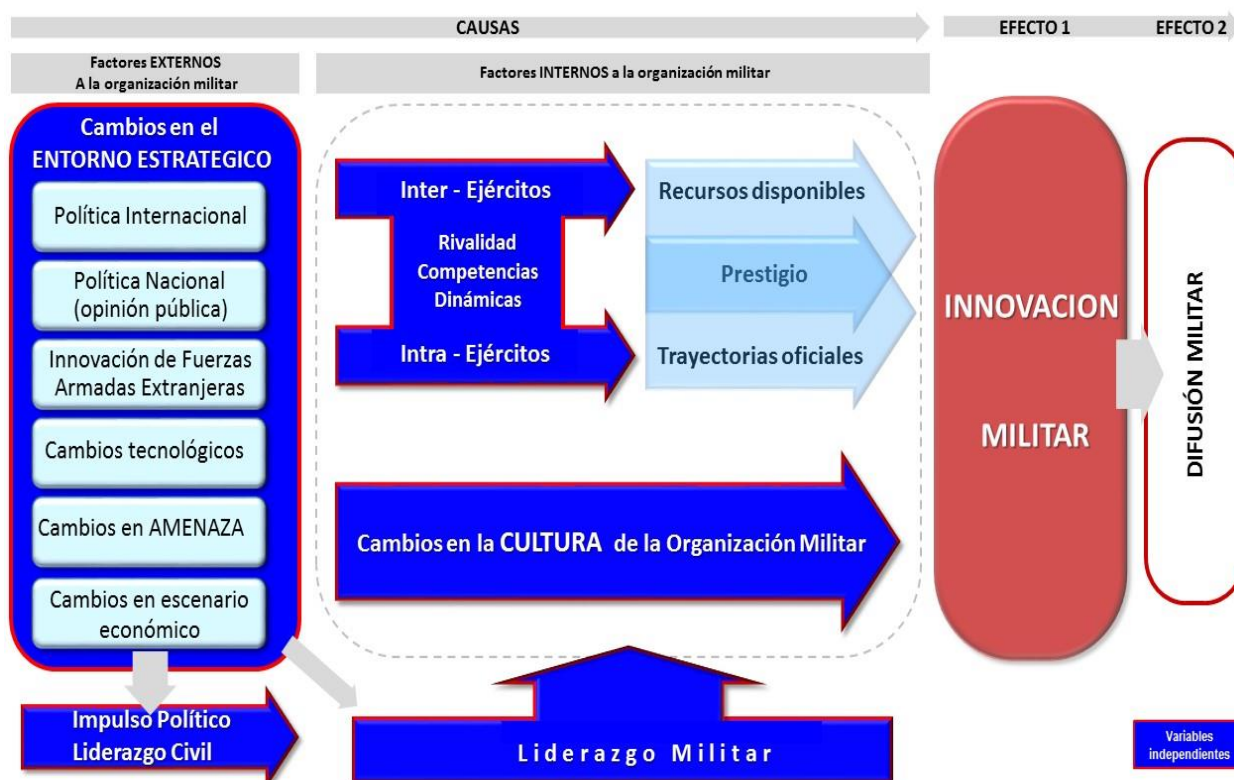


*Fuente: (Jordán ,2015b)*

Las explicaciones de las diferentes teorías o escuelas de innovación militar se presentan por sus respectivos creadores de manera antagónica (normalmente las teorías de Rosen frente a las teoría de Posen), cuando en la práctica parecen ser complementarias. A pesar de los argumentos de sus autores, las escuelas de innovación no son modelos puros. En ellas, suelen

concurrir dos o más factores comunes. De hecho, se precisan integrar todos los elementos de las diferentes escuelas para proporcionar una explicación apropiada de por qué y cómo se producen los procesos de innovación militar. Jordán (2015b) introduce un modelo teórico (figura nº 1.3), el cual sin duda es de utilidad para explicar con claridad el papel de la cultura militar en los procesos de innovación. En este estudio, se ha adoptado *un modelo modificado del de Jordán* (figura nº 1.4.) que contextualiza de otra forma los factores que contribuyen a una innovación militar y, cuando se producen las condiciones, una difusión militar.

Figura nº 1.4. Factores que intervienen en una innovación militar.



Fuentes: Análisis y elaboración propia basado en datos de (Jordán, 2015b; Posen, 1984, Rosen, 1991; Avant, 1996; Grissom, Van Creveld, 1991; Farrell & Terriff, 2001)

El origen de los procesos de innovación los hallamos en los cambios producidos *en el entorno estratégico*. El entorno engloba el escenario internacional; el ámbito de la política doméstica donde aspectos como la opinión pública pueden influir en la dirección que toma la innovación; los avances tecnológicos, cuyas ideas originales se generan normalmente en el sector civil, pero que dependen para su desarrollo de recursos de Defensa;

innovaciones percibidas como exitosas de ejércitos extranjeros que animan a la emulación en las propias fuerzas armadas; variaciones en la naturaleza de la amenaza; y cambios en el escenario económico del panorama internacional y nacional.

Las modificaciones en el entorno estratégico influyen en otro elemento externo: en los líderes civiles. Estos líderes pueden impulsar los procesos desde fuera de la organización, aliándose con militares en el interior de la organización o bien ejerciendo una presión sobre los líderes militares. El entorno estratégico y el impulso que realizan los líderes civiles son dos variables independientes externas a la organización militar. A partir un entorno en permanente cambio, se generan otras variables independientes en el seno de la organización militar, que igualmente condicionan la innovación militar (variable dependiente):

- 1) *el liderazgo militar*, motor de cambio e impulso de los procesos dentro de la organización. Influye decisivamente en todos los factores de cambio de la organización militar.
- 2) *la competencia interna y externa* de los ejércitos para satisfacer los nuevos cambios y requisitos. Los ejércitos en su afán por disponer de más recursos y adquirir mayor prestigio favorecen la innovación. Las dinámicas intra-ejército estudiadas por Rosen (1991), persiguen imponer un enfoque determinado de empleo de la fuerza. Para lograrlo se establecen trayectorias de éxito para oficiales junior capaces y con voluntad de apoyar el cambio y la innovación.
- 3) *la cultura de la organización* se ve afectada por los cambios en el entorno, y especialmente por los de la amenaza. Esos cambios en muchas ocasiones conllevan nuevas formas de emplear la fuerza, obligando a un replanteamiento de los valores, preferencias y creencias en la forma de utilizar los recursos. Los cambios culturales ejercen un impacto duradero en la innovación.



Por su parte la influencia de la tecnología, aunque se considera factor que forma parte del entorno estratégico, se halla presente durante todo el proceso, y si bien no es un elemento imprescindible para que se produzca la innovación, suele tener un impacto relevante en los procesos.

## **1.5. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1. Objetivos**

La investigación explica cómo se produce una *innovación militar en el empleo de la fuerza*, en todas sus dimensiones: cultural, cambio de misión, impulso político, dotación de recursos financieros, asignación de personal, cambios legislativos, papel desempeñado por el liderazgo militar, y apoyo de la tecnología.

La tesis presenta la necesidad de innovar como medida de renovación permanente ante los continuos cambios en el entorno estratégico. Se trata también de mostrar que el estancamiento es una alternativa arriesgada. No reaccionar ante los cambios de entorno estratégico, en especial ante los cambios en la amenaza, y aceptar un estado pasivo de «no-innovación», significa no solo perder una oportunidad o incluso una ventaja, sino exponerse a quedar retrasado u obsoleto en corto espacio de tiempo. Para ello, se estudian las causas teóricas de por qué y en qué circunstancias se produce una innovación militar.

La profundización en la evolución y en los cambios experimentados en el empleo de las fuerzas de operaciones especiales de Estados Unidos tras el 11-S, sirve de marco de ejemplificación para diagnosticar las causas y los efectos producidos en un proceso de innovación militar.

El trabajo explica también los aspectos fundamentales del proceso de difusión militar de empleo de las fuerzas de operaciones especiales desde los ataques terroristas del 11-S.

Por tanto, la investigación se establecen cinco objetivos principales.

- a) Exponer las teorías y escuelas de innovación militar.

- b) Exponer los cambios experimentados por parte del JSOC y el US SOCOM.
- c) Demostrar que ha existido una innovación militar disruptiva en el ámbito de las fuerzas de operaciones especiales de Estados Unidos desde 2001 a 2015.
- d) Explicar la influencia de las variables independientes en la innovación del empleo de las fuerzas de operaciones especiales.
- e) Explicar el proceso de difusión militar en la comunidad internacional.

### **1.5.2. Metodología**

La tesis consiste en un caso de estudio de especial relevancia: *la innovación militar disruptiva de las fuerzas de Operaciones Especiales*. La metodología será por tanto cualitativa. Acorde con la teoría de política comparada (Szmolka y De Cueto, 2011), los estudios de un solo caso aportan resultados relevantes a la investigación (Landman, 2011: 18, 54-55, 113-122), especialmente si el país es referencia obligada en asuntos de seguridad y en concreto en capacidades de operaciones especiales como es el caso de Estados Unidos.

Coherente con la metodología cualitativa, y el primer paso de la metodología comparada, enunciadas las hipótesis se realizará la recogida de información relacionada con el objeto de estudio. Como toda investigación sistemática se comienza con una revisión de la literatura existente sobre innovación militar, que permitirá construir el marco teórico (capítulo nº2). El marco teórico constituye un componente importante en el proceso de investigación por cuanto sirven de materia prima y proporciona pistas sobre los factores que son relevantes para explicar fenómenos relacionados con estos temas y poder realizar la aplicación al caso de estudio. Se persigue llevar a cabo una descripción teórica que permita conocer los factores que influyen sobre la variable dependiente, la innovación militar disruptiva en el siglo XXI de las fuerzas de operaciones especiales, y su evolución a lo largo del periodo temporal establecido desde 2001 hasta 2015.

Posteriormente, se organiza la información mediante una clasificación de los antecedentes que afectan a dos organizaciones objeto de estudio, así como al análisis de los datos del proceso de innovación militar producidos en el JSOC y el US SOCOM (capítulos 3 y 4). Para la investigación se empleará el diseño no experimental. Se estudiará fenómeno tal y como este se ha dado en su contexto natural y, posteriormente, se realizará su análisis. Se trata de un análisis empírico para conseguir captar los cambios cualitativos sucedidos tras los ataques terroristas de Washington y Nueva York.

Se estudiarán los cambios producidos a lo largo de un periodo temporal continuo, por lo que la investigación tendrá un carácter longitudinal. El periodo de tiempo escogido abarca los primeros 14 años del siglo XXI. Se ha optado por este periodo por el cambio drástico que se produce en el sistema internacional a partir de los atentados del 11 S, coincidente con la eclosión de las tecnologías de la información y el gran impacto de internet en las sociedades de todo el mundo. Es desde luego, un periodo en el que se aprecia claramente un cambio conceptual del empleo de la fuerza y de la seguridad militar. Son años en los que las fuerzas de operaciones especiales han pasado de un papel en la sombra, en apoyo a fuerzas convencionales, o acciones asiladas de rescate de rehenes, a un papel principal de liderazgo en la guerra contra el terrorismo global. Un cambio implementado en las largas campañas de Afganistán e Irak. Durante ese extenso periodo se han concentrado todas las circunstancias y factores que han propiciado cambios significativos en las fuerzas de operaciones especiales de Estados Unidos y países que han seguido procesos de emulación.

Una vez que las cosas han sido descritas y clasificadas se puede pasar a investigar los factores que pueden explicar lo descrito y lo clasificado. Por lo que en tercer lugar se continúa con la comparación explícita y sistemática objeto de análisis. Un análisis dirigido al establecimiento de relaciones de causalidad entre el fenómeno estudiado (la innovación disruptiva de las fuerzas de operaciones especiales en Estados Unidos), y las variables

consideradas en la investigación, con la finalidad de realizar generalizaciones sobre aspectos analizados.

Finalizada la investigación de las relaciones entre las variables independientes y el fenómeno objeto de estudio, se examina la difusión militar de la innovación disruptiva comprobando la influencia de los factores nacionales en el comportamiento internacional de los Estados, mediante el cambio de estructuras organizativas y misiones atribuidas a sus fuerzas.

Por último, terminada esta fase de la investigación se procederá a la elaboración de las conclusiones finales del estudio. El objetivo final y más difícil del método adaptado de comparación de Ciencias Sociales es la extensión lógica del contraste de la hipótesis. Se concluye la investigación comprobando si ha existido verdaderamente una innovación disruptiva y formulando inferencias y predicciones sobre lo que puede ocurrir en el futuro.

### **1.5.3. Estructura y Desarrollo de la investigación**

La organización de la investigación se realizará en siete capítulos (figura nº 1.4). A continuación se describe la finalidad y contenidos principales de cada uno.

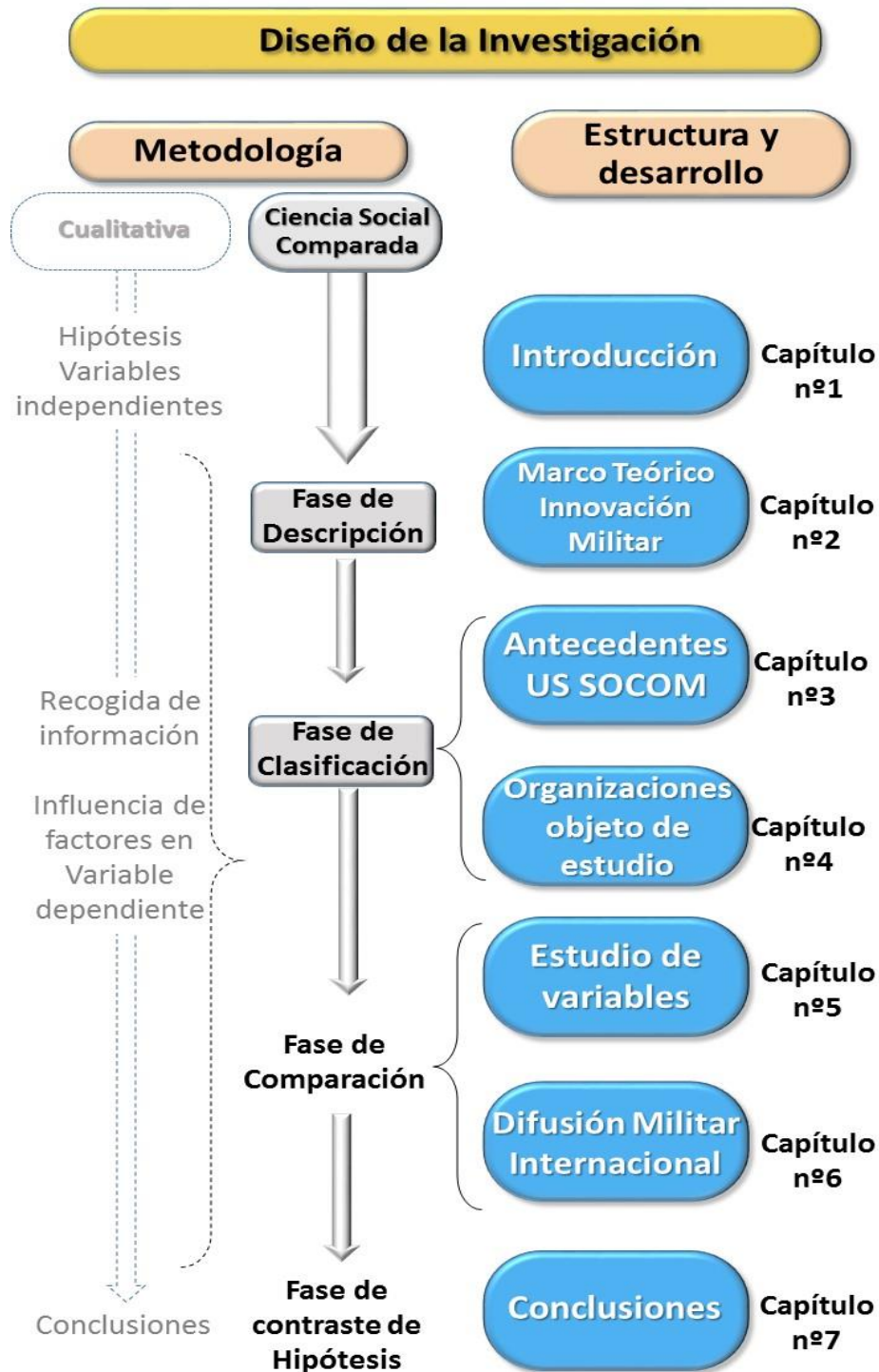
*El capítulo nº1, «Introducción y diseño de la investigación», en primer lugar, se describe el alcance del documento y se proporciona una breve explicación de por qué es importante el estudio de la innovación militar. Se propone una definición de innovación militar que servirá de referencia para la investigación. Además, se analizan las diferencias conceptuales entre las innovaciones disruptivas y sostenidas. En segundo lugar, se aborda el diseño de la investigación presentando la hipótesis principal y otras de detalle, para posteriormente identificar la variable dependiente y describir someramente las independientes. El modelo teórico del estudio, proporciona la oportunidad de disponer de una aproximación inicial de conjunto de cómo interactúan entre sí, los diferentes factores que influyen los procesos de innovación.*

El capítulo nº2, «*Teoría de la Innovación Militar*» se centra en identificar y explicar las diferentes teorías, escuelas y modelos de innovación militar, profundizando en el análisis de los autores y las causas que las han originado. El capítulo también diferencia la innovación militar de otros conceptos de cambios, como la adaptación, las revoluciones militares, la difusión militar y la emulación. Analizadas teóricamente las diferentes escuelas y señaladas las divergencias con los otros conceptos que también incluyen la dinámica del cambio, al finalizar el capítulo se describen las fases en que se descomponen los procesos de innovación.

El capítulo nº 3, «*Las fuerzas de operaciones de Estados Unidos antes del 11- S. Concepto de Empleo y Evolución*», tiene como finalidad realizar una introducción a las fuerzas de operaciones especiales de EE.UU., su trayectoria histórica, los problemas y desencuentros con las fuerzas convencionales, la evolución de su organización y de su cultura. El empleo de fuerzas de operaciones especiales es notablemente diferente al de las fuerzas convencionales, por lo que este capítulo es de ayuda para entender, por un lado, cuales son los fundamentos conceptuales de empleo de las fuerzas de operaciones, sus fortalezas, sus debilidades, sus valores y sus preferencias. Por otro lado, se precisa disponer de un punto de referencia para comprobar empíricamente los cambios experimentados por las fuerzas de operaciones especiales tras el 11-S. Este capítulo establece esa referencia.

En el capítulo nº4, «*Evolución del JSOC y del SOCOM desde el 11-S hasta la actualidad*», la intención es comprobar empíricamente los cambios cualitativos sucedidos tras los ataques terroristas de Washington y Nueva York. En particular, los cambios en las misiones, en los cambios legislativos, en el aumento de fuerzas, en los presupuestos económicos, en la creación de nuevas unidades y en los nuevos conceptos de estructuras operativas en los Teatros de Irak en Afganistán. Termina el capítulo manteniendo que no solo se ha producido una innovación sino que esta ha sido de carácter revolucionario.

Figura nº 1.5. Diseño de la Investigación.



Fuente: elaboración propia.

En el Capítulo nº 5, «Explicando la Innovación», se explica en detalle la naturaleza de la innovación observada, mediante el análisis en profundidad de la influencia causada por los cambios producidos en el entorno estratégico, el impulso político, competencia inter e intra ejércitos, modelo

cultural, el liderazgo y el apoyo de la tecnología en las fuerzas de operaciones especiales de Estados Unidos.

La finalidad del Capítulo nº6, «*Difusión de la Innovación*» es exponer la difusión militar de la innovación producida en EE.UU. En concreto, se centra en la influencia que está teniendo una segunda generación de innovaciones militares como es la red global de operaciones especiales (GSN, Global SOF Network). También se analizan los cambios experimentados en los conceptos de empleo y estructuras en un elevado número de países, tanto de la esfera occidental como fuera de ella. Por último, se muestra el ejemplo de la innovación y la evolución de las fuerzas de operaciones especiales producida a partir de 2006 en la organización de la OTAN.

El capítulo nº 7, «*Conclusiones*», se proporcionan respuesta a la pregunta de investigación sobre la existencia o no de una innovación disruptiva, se argumenta la necesidad de que se produzca una influencia integral de todas las escuelas y teorías para que se produzca una innovación. Igualmente, se presentan los resultados clave de la relación causa- efecto entre las seis variables independientes y la innovación militar de las fuerzas de operaciones especiales de EE.UU desde 2001 a 2015.

La tesis finaliza con un apartado que recoge las referencias bibliográficas utilizadas.

## **1.6. FUENTES**

La revisión bibliográfica de la literatura sobre innovación ha consistido en la lectura de los primeros trabajos sobre el tema, como los libros de Posen, Rosen, Avant, Farrell, Terriff, Grissom, Horward, etc. Igualmente, en una búsqueda de artículos científicos, en su mayoría también estudios de caso, sobre procesos de innovación militar, fundamentalmente en las fuerzas armadas de Estados Unidos, Reino Unido, Israel y la Unión Soviética. Para ello, se ha hecho uso de las base de datos *ISI Web of Knowledge* y *Scopus*. A partir de ellas se ha redactado, este capítulo en el que se argumenta la

justificación de la investigación, y el capítulo 2 de esta tesis, donde se expone el marco teórico.

Para documentar el estudio de caso sobre la evolución experimentada por las fuerzas de operaciones especiales de Estados Unidos, antes y después del 11-S, se ha recurrido a las siguientes fuentes documentales:

- Debates, comparecencias, informes, testimonios ante el Senado y la Cámara de representantes del Congreso de los Estados Unidos.
- Documentos de estrategias de seguridad nacional emitidos por la Casa Blanca desde el año 200 hasta el 2015.
- Documentos de las revisiones cuatrienales de la Defensa publicados por el Departamento de Defensa de EE.UU.
- Legislación de Estados Unidos como la regulación de acciones ocultas o secretas («*Presidential Approval and Reporting of Covert Actions*» Title 50); los cometidos de las fuerzas de operaciones especiales («*Unified Combatant Command for Special Operations Forces*», Title 10), la ley de reforma de la defensa del año 1986 (*National Defense Authorization Act For Fiscal Year. 1987, Public Law 99-661*), la enmienda Nunn-Cohen por la que en 1987 se crea el USSOCOM, y otra normativa similar.
- Datos oficiales sobre personal de operaciones especiales publicados por el Gabinete del Subsecretario de Defensa para Personal y Preparación del Departamento de Defensa de Estados Unidos.
- Datos del Gabinete del Secretario de Defensa de EE.UU.
- Discursos y documentos Secretos (desclasificados) del Secretario de Defensa, Donald Rumsfeld.
- Discursos, entrevistas y vídeos de los Secretarios de Defensa Robert Gates y León Panetta.
- Informes, artículos y referencias sobre el Plan de Mando Unificado, UCP.
- Informes para el Congreso del CRS (Congress Research Service).



- Informes de la Oficina de rendición de cuentas (transparencia) del Gobierno de los Estados Unidos, GAO (Government Accountability Office).
- Datos del Departamento de Defensa sobre presupuestos y personal.
- Doctrinas oficiales conjuntas, del ejército de tierra y de los marines.
- Estudio de fuerzas de operaciones especiales realizado por el Cuartel General de operaciones especiales de la OTAN (NATO Special Operations Headquarters).
- Comparecencias ante el Congreso de los sucesivos Comandantes en Jefe del Mando de operaciones especiales de Estados Unidos (USSOCOM): Almirante Olson, Almirante McRaven, General Votel.
- Comparecencias, discursos, vídeos del Jefe de Estado Mayor del ejército general Raymond Odierno y del Jefe de Estado Mayor de la Defensa Martin Dempsey.
- Informe Secreto (desclasificado) del antiguo Jefe del USSOCOM general Downing para la administración Bush, sobre el estado de las fuerzas de operaciones especiales.
- Libros, discursos, videos, artículos, entrevistas en prensa especializada *de los principales líderes e innovadores de las fuerzas de operaciones especiales*: coronel Beckwith, almirante McRaven, general McChrystal y general Flynn.
- Publicaciones en revistas científicas de seguridad indexadas como, *The Journal of Strategic Studies*, y *la Unidad de Investigación sobre Seguridad y Cooperación Internacional, UNISCI*.
- Trabajos de la Universidad de Operaciones Especiales conjunta del USSOCOM (JSOU); de la Universidad de Defensa de EE.UU. (National Defense University), de la Escuela Post-grado de la armada de Estados Unidos (Naval Postgraduate School), de la escuela de guerra del ejército de tierra de EE.UU. (Army War College).

- Otras publicaciones especializadas en temas de seguridad como Foreign Affairs, Foreign Policy, Royal United Service Institute, RUSI, Parameters, Instituto español de estudios estratégicos.
- Páginas Web oficiales: Departamento de Defensa; del Mando de adiestramiento y doctrina de EE.UU., TRADOC; Mando de Operaciones especiales (USSOCOM); Asociación del ejército de tierra de Estados Unidos; del Instituto para el estudio de la guerra.
- Estudios, trabajos, documentos de la Escuela de Estado Mayor de Estados Unidos y la escuela de Estudios Militares Avanzados (Fort Leavenworth, Kansas).

La información relativa a fuerzas de operaciones especiales ha sido tradicionalmente clasificada. El hermetismo en el acceso a fuentes de operaciones especiales con la finalidad de disponer de datos precisos, hasta antes del 2001, convertía la labor de investigación sobre fuerzas de operaciones especiales en tarea inabordable. La realidad era que no existían prácticamente estudios y publicaciones de acceso libre relacionados con el empleo y actividades de estas fuerzas. La tendencia a una mayor preocupación y atención a las fuerzas de operaciones especiales tras los atentados del 11-S, hace que a partir de 2001 se asista a un ejercicio de mayor transparencia, y se produzca un cambio drástico de proliferación de publicaciones, trabajos, estudios, etc que han favorecido enormemente la elaboración de esta investigación. En cualquier caso, la dificultad y opacidad continúa a la hora de obtener datos sobre las fuerzas de operaciones especiales de algunos países occidentales.

La información recopilada a partir de todas estas fuentes nos ha permitido documentar de manera privilegiada el caso de estudio que se desarrolla en los capítulos 3 (historia y evolución antes del 11-S) y 4 (evolución después del 11-S), así como profundizar en los análisis de capítulo nº5 (evolución de la innovación) y del capítulo nº 6 (difusión de la innovación).

De manera complementaria, han sido de utilidad la experiencia profesional del autor de esta tesis doctoral. De sus más de treinta años de servicio en el ejército de tierra español, ha permanecido unos doce años en destinos relacionados con fuerzas de operaciones especiales. Un tiempo distribuido en distintos niveles, desde mando de compañía de estas fuerzas, pasando por el Estado Mayor del Mando de operaciones especiales del ejército de tierra (MOE), hasta la sección de operaciones especiales del Mando de Operaciones (MOPS) del Estado Mayor de la Defensa (EMAD). Durante los dos últimos años, en su destino de la División de Operaciones del Estado Mayor del Ejército de Tierra (EME), ha ejercido, entre otros cometidos, de asesor en materia de operaciones especiales. Consecuencia de ocupar ese tipo de destino ha tenido oportunidad de participar en numerosas reuniones, seminarios, cursos, ejercicios, trabajos, en el Cuartel General de Operaciones especiales de la OTAN en SHAPE, en Mons, Bélgica.

También ha sido de provecho la realización de dos cursos de Estado Mayor. El de las fuerzas armadas españolas, que le proporcionó una visión general sobre los principios y fundamentos del empleo de la fuerza, y el realizado en la Escuela de Estado Mayor del ejército de tierra de los Estados Unidos (Fort Leavenworth, Kansas). Este último, le permitió entender la cultura de las fuerzas armadas de EE.UU., sus preferencias, las dinámicas de sus estructuras, etc. El curso en Estados Unidos también posibilitó estar en contacto con muchos oficiales de las fuerzas especiales del ejército de tierra norteamericano.

Otro acontecimiento profesional que se considera de relevancia a los efectos de esta investigación, ha sido el paso del autor por varias misiones internacionales, destacando sobre todas ellas el periodo de misión en Afganistán en 2010. En Afganistán, ocupó el cargo de Jefe de Planes del cuartel general del Mando regional Oeste de ISAF (OTAN) en Herat. 2010 fue el año que entró en vigor la Surge (aumento de fuerzas norteamericanas en Afganistán). Por aquel entonces era preciso realizar coordinaciones periódicas con los oficiales de enlace operaciones especiales en la zona de

responsabilidad donde estaba desplegado y comenzaba a implantarse en concepto de «*Intelligence Fusion Center*». Un concepto que había sido la piedra angular de la transformación realizada por las fuerzas de operaciones especiales años antes en Irak.

Finalmente, han sido de gran valor las *entrevistas semiestructuradas* mantenidas con generales y oficiales españoles en puestos de trascendencia: general Jefe de la División de Planes y Estrategia del Estado Mayor de la Defensa, general Jefe del gabinete del Jefe del Estado Mayor del ejército de tierra, general Jefe del Mando de operaciones especiales del ejército de tierra, general Jefe de las Fuerzas Terrestres del ejército de tierra, General jefe de las Fuerzas Ligeras del ejército de tierra, Jefe de Estado Mayor del Mando de operaciones especiales del ejército de tierra y otros oficiales con puestos de importancia relacionados con el empleo de fuerzas de operaciones especiales.



---

---

## **CAPÍTULO Nº 2**

---

---

# **TEORIA DE LA INNOVACIÓN MILITAR**



## TEORIA DE LA INNOVACION MILITAR

### 2.1. CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES MILITARES QUE CONDICIONAN LA INNOVACIÓN

Es frecuente que las organizaciones ofrezcan resistencia a los grandes cambios. Una resistencia que normalmente crece cuanto mayor es el tamaño de la organización, más tiempo tiene de vida y más profundos son los cambios que se pretenden llevar a cabo. Como destaca Stephen Rosen «*casi todo lo que conocemos en teoría sobre las grandes burocracias sugiere no sólo que son difíciles de cambiar, sino que están diseñadas para no hacerlo*» (Rosen, 1991:2).

El Coronel británico John Mitchell (1964:43), en un trabajo dedicado a la enseñanza en el ejército, subrayaba la reticencia que también mantienen las organizaciones militares a aceptar nuevas ideas:

*«Los oficiales ingresan en el ejército a una edad en la son más proclives a aceptar posturas que a generarlas ellos mismos. Su crecimiento profesional transcurre cumpliendo órdenes y regulaciones cuya base son las posturas oficiales. En un determinado momento, terminan identificándose con las posturas existentes, hasta que con el paso de los años, las ideas gradualmente absorbidas, terminan calando tan profundamente que es difícil modificarlas o erradicarlas a través de argumentos o reflexiones. En ninguna profesión se produce un pavor tan grande a la innovación como en el ámbito militar».*

A pesar de haber transcurrido más de cincuenta años desde la afirmación de Mitchell, las fuerzas armadas de los países avanzados continúan sin ser una excepción a este respecto. Es más, algunas de sus peculiaridades, debido a la singularidad de su función, como son la jerarquía, la disciplina y la tradición, limitan, sino frenan, las innovaciones de gran importancia. No obstante, hay



características como el *progreso profesional* que puede tanto restringir como impulsar la innovación. A continuación se destacan las características de las organizaciones militares de mayor repercusión en el proceso de las innovaciones.

### **2.1.1. Jerarquía**

Las organizaciones militares son estructuras de carácter piramidal fuertemente jerarquizadas. En el ámbito militar, la posibilidad de prescindir de algún nivel jerárquico constituye una tarea de gran dificultad. No obstante, lo cierto es que con el paso de los años, los procesos de modernización de estructuras vigentes en la actualidad han logrado paulatinamente disminuir niveles, pero verdaderamente, nunca han supuesto ajustes significativos.

Las instituciones militares son de las más antiguas de las que componen un Estado. Su diseño se ha ido adecuando a las necesidades que precisa una organización para lograr la eficacia y eficiencia operativa que se les demanda. El ejercicio del mando de las estructuras jerárquicas se ha logrado vinculando los niveles de mando a los niveles de conducción de la guerra (estratégico, operacional y táctico), medida que ha favorecido de forma extraordinaria la aplicación y práctica del liderazgo militar (Luthra, 2003: 564). Por tanto, las organizaciones militares son adecuadas para su misión principal, pero su jerarquización no tiene un efecto positivo en los procesos de innovación.

El interés de la cultura militar en la delegación de autoridad y en favorecer la iniciativa para obtener un mejor rendimiento de los cometidos asignados a niveles intermedios de mando, atenúa hasta cierto punto los efectos desfavorables de la jerarquía. Pero nunca constituye un sustituto suficiente para el fortalecimiento y atribución de poder que precisa el individuo para generar ideas e innovar. Las diferentes capas de supervisión a que se ven sometidos limitan significativamente la iniciativa de los individuos de la organización, que sienten el aplastante peso vertical jerárquico de la

autoridad. La estructura piramidal puede bloquear muchas ideas surgidas en diferentes niveles, en una dinámica sin fin de constantes propuestas abajo arriba y viceversa (Hargadon & Sutton, 2000: 161).

Murray introduce un nuevo factor cuando menciona las causas de las innovaciones fallidas. Destaca *la rigidez* como factor de influencia negativa de la capacidad institucional de innovar y que lleva a las organizaciones militares a no tolerar los cambios radicales (Murray & Millett, 1996: 322).

Las buenas ideas pueden agonizar o permanecer injustificablemente demoradas en algún lugar de ese continuo devenir de idas y venidas de arriba y abajo e inversamente. De hecho, las burocracias con poca flexibilidad normalmente no animan a sus militares a ser innovadores. Al contrario, pueden ser penalizados si traspasan los límites, desafían el statu-quo existente y emprenden riesgos no autorizados (Kotter, 1996: 162).

Los militares más jóvenes son considerados como meros ejecutores y se les pueden llegar a denegar cualquier opinión que suponga un avance y salirse de los límites establecidos. Es cierto que las malas ideas innovadoras se deben descartar, pero para ello antes hay que generalas. El problema es que en las estructuras jerárquicas existe una tendencia a desarticular potenciales innovadores incluso antes de que las ideas sean consideradas simples prototipos, experimentación o mera conceptualización (Drucker, 1998: 155-156).

### **2.1.2. Disciplina**

La disciplina es una facultad clave para el buen funcionamiento de la maquinaria militar y permite el planeamiento y la ejecución de las operaciones y actividades militares de una manera estructurada. Sin embargo, algunas oportunidades que se generan en un entorno informal y que pueden coexistir apropiadamente con una buena disciplina tienden a ser descartadas por quienes mantienen una postura extrema y a veces mal

entendida de la disciplina. Realmente, la disciplina en sí mismo no es un factor limitativo de la innovación. Lo que sucede es que puede ser empleada de forma muy eficaz por quienes persiguen bloquear cualquier movimiento hacia ideas nuevas que pueden ser productivas (Wilson, 1989: 231).

Los innovadores suelen ser percibidos por la mayoría como transgresores del marco disciplinario. Lo habitual es que la disciplina favorezca la convergencia de ideas con el orden establecido, mientras que la innovación requiera diversidad y variedad (Christensen, 2003: 21).

Lograr el adecuado equilibrio entre la continuidad, determinada por la disciplina y la convergencia de ideas, y una ventaja competitiva adquirida mediante una rápida mejora definida por la innovación, representa el principal desafío para todo militar y para el progreso de toda organización militar.

### **2.1.3. Tradición**

Las culturas militares están muy ancladas en la tradición. Una tradición normalmente conformada por la manera particular que tiene cada país, cada servicio o cada arma o especialidad de entender cómo se debe librar una guerra.

Por su parte, muchas organizaciones civiles también están fundamentadas en sólidas instituciones que mantienen sus peculiares tradiciones. Pero en el ámbito civil no se mira tanto hacia atrás en la historia. Y desde luego, ofrecen menor resistencia al cambio.

En el ámbito militar elegir una vía no tradicional, constituye un desafío que vulnera los fundamentos básicos de la Institución y está condenada a chocar con un muro de resistencia, aspecto que condiciona cualquier intento de innovación militar (Hamel, 2000: 149-151).

Las fuentes de conocimiento tradicional mantienen una influencia ponderosa, restringiendo el comportamiento de actuación a lo establecido en las normas.

Cuando se presentan propuestas con cierta carga instintiva o emocional, la tradición puede dinamitar los esfuerzos de las soluciones creativas. Quienes están ansiosos por presentar nuevas fórmulas, afrontan el riesgo de quedar aislados y por ello, la mayoría prefieren ser precavidos y transigir con las normas, antes que realizar preguntas incómodas acerca de posturas tradicionales e inmovilistas (Luthra, 2003: 565).

La obsesión militar con las tradicionales formas externas de comportamiento y de protocolo representa un obstáculo a la innovación. La línea divisoria entre lo que es una simple discrepancia y la falta total de acuerdo profesional, queda difuminada cuando hay que enfrentarse al hecho de no herir sensibilidades que pueden adquirir una dimensión exagerada (Nazareth, 1987: 60).

#### **2.1.4. Ascenso profesional**

Los ascensos en la carrera militar son una característica de la institución armada. Presentan una doble faceta. Aunque en la mayoría de los casos inhiben la innovación, también pueden llegar a ser motor de cambio si se aplican los incentivos adecuados para recompensar las carreras de los oficiales que operan de una forma diferente (Rosen, 1991).

El progreso profesional y las ansias competitivas dentro de la profesión militar puede ser un freno de la innovación. La actividad profesional desarrollada dentro unos límites y normas encaja perfectamente con el progreso en el ámbito militar. Sin embargo, un exceso de control e influencia en las carreras de los subordinados puede alentar una cultura de aversión al riesgo. Los riesgos que emprende la organización están fuertemente vinculados a la cultura del riesgo que desarrolla el individuo. Una cultura que no favorece la asunción de riesgos, no solo puede implicar una falta de eficacia operativa en el campo de batalla, sino que también suponen un

obstáculo a la innovación. Impulsar la innovación sin poner en peligro la carrera militar, supone un desafío importante para cualquier militar.

Los sistemas jerárquicos permiten solo a un pequeño grupo de personas alcanzar los puestos de mayor responsabilidad. Por ello, una parte importante de los miembros de la organización militar, incluso algunos que ocupan altos cargos, se perciben a sí mismos como en competición perpetua y buscan el reconocimiento de ideas y ganar a corto plazo (March, 1992). Esta situación puede comportar una tendencia a minimizar las buenas ideas de compañeros o subalternos. La competición de hecho, no queda ceñida a compañeros del mismo empleo, y muchas veces, subordinados con buenas ideas puede parecer igualmente amenazadores. La competición por el reconocimiento personal puede llevar a que algunas de las propuestas que originan cambios y que pueden terminar en innovación queden bloqueadas (Halperin, 1974).

Stephen Rosen sugiere que las trayectorias de carrera en el ámbito de las organizaciones militares premian a los oficiales que siguen las pautas establecidas. Por ejemplo, a los oficiales del arma acorazada se les asciende por ser expertos en doctrina acorazada y ser buenos liderando unidades acorazadas, no por apoyar nuevas tácticas de combate que resalten las bondades de las fuerzas ligeras y sus vehículos de combate en zonas urbanizadas (Rosen, 1991). Otro caso explicativo es el de los oficiales que elaboraron los manuales de operaciones de paz del ejército de tierra de Estados Unidos en los años 90. Estos oficiales señalaban que se dedicaron al proyecto aunque sabían que les perjudicaría en sus posibilidades de ascenso (Davidson, 2010: 17). Lo que confirma la tesis de Rosen de que los oficiales que abogan por el cambio desde el interior de una organización conservadora como la militar, a menudo sufren profesionalmente las consecuencias de sus desvelos.

Rosen culpa a la cultura militar como la causa de la resistencia al cambio y destaca que el liderazgo militar puede forzar el cambio modificando los

incentivos que recompensan las carreras de aquellos jóvenes oficiales que operan fuera del sistema tradicional (Rosen, 1991). El estamento civil también puede influir en la trayectoria de las carreras profesionales como forma de condicionar el cambio. Un ejemplo, es la legislación Goldwater-Nichols de 1986. El Acta Goldwater-Nichols vinculó los ascensos de los oficiales superiores de Estados Unidos a la necesidad de haber ocupado destinos conjuntos. Con esta medida el Congreso de los Estados Unidos se aseguraba una mayor integración, interoperabilidad y entendimiento cultural entre los diferentes ejércitos y la armada (Hoffman, 1999: 156-182). Entre otros motivos, trataban de esa forma de prevenir catástrofes como la de la operación Eagle Claw (rescate de rehenes en Irán en 1980) en el que los militares de diferentes ejércitos se llegaron a pelear entre ellos y a no obedecer las órdenes de superiores de otro ejército en pleno desarrollo de la operación en territorio enemigo.

Por tanto, es importante establecer un tono adecuado de la organización para premiar la iniciativa y la creatividad, pero también para ser más tolerante a los errores. Aún así, cuando los cambios se realizan a través de la renovación de nuevas generaciones, suceden muy lentamente (Davidson, 2010: 17-18).

### **2.1.5. Criterios de progreso**

Medir el grado de progreso de las innovaciones entraña una gran dificultad. Las medidas para comprobar el grado de progreso de las innovaciones (medidas de eficacia) varían en función de los indicadores identificados, y no siempre es fácil establecer herramientas analíticas. En ausencia de indicadores económicos y de mercado, la formulación de medidas que muestren la eficacia del progreso, es clave para el éxito o fracaso de cualquier innovación militar. Para algunas innovaciones los parámetros no se pueden calibrar apropiadamente en tiempos de paz. Incluso durante una guerra, la interpretación del indicador de las *medidas de eficacia* no es posible hasta que el impacto es claramente entendido y apreciado, y esto

sucede muchas veces después de que la guerra o las operaciones hayan terminado (Luthra, 2003: 566).

La medición de parámetros tiende también a orientarse a linealidad, cuando la mayoría de las innovaciones no son en absoluto de naturaleza lineal. Los informes de progreso periódico necesitan mostrar resultados tangibles para asegurar el compromiso de la organización y se acepta con mayor grado los parámetros de incremento, que muchas veces no muestran la realidad de la marcha de la innovación (Downs, 1967).

## **2.2. TEORIAS DE INNOVACION**

Existen tres teorías sobre innovación militar que permiten describir y, como parte principal del propósito de las Ciencias Sociales, *explicar* los procesos de innovación militar. Una teorías que facilitan la identificación de los factores que mayor influencia ejercen es este tipo de procesos. Estas teorías están formuladas por tres académicos de referencia en esta especialidad de los estudios de seguridad: Barry Posen (1984), Deborah Avant (1994) y Stephen P. Rosen (1991). Cada una de ellas profundiza en distintos niveles de observación: nivel de unidad, nivel individual y nivel del entorno estratégico. La divergencia entre las teorías reside en lo que los investigadores que las enuncian denominan la causa original de la innovación militar.

### **2.2.1. Teoría de la innovación Militar de Barry Posen**

Barry Posen es profesor de Ciencia Política en el Instituto tecnológico de Massachusetts, MIT, de Estados Unidos y director de su programa de estudios de seguridad. En su conocida obra de mitad de los años 80, «*Las fuentes de la Doctrina Militar: Francia, Gran Bretaña y Alemania entre las dos guerras mundiales*», Posen examina dos teorías: la de organización y la del equilibrio de poder.

Posen pretende explicar *cómo tiene lugar la elaboración de la doctrina militar y como esta doctrina configura la gran estrategia de un Estado*. Mediante su exploración de estas dos teorías, realiza pronósticos sobre tres aspectos de la doctrina militar, uno de esos aspectos es el grado y el carácter de la innovación militar. Para Posen, la *teoría de las organizaciones*, cuyo análisis emplaza a nivel organización, o lo que también cataloga como nivel unidad, muestra que *los militares tienen tendencia hacia el estancamiento o la falta de innovación*. Mientras que el análisis de la *teoría del equilibrio de poderes*, con perspectiva de nivel de análisis estratégico, manifiesta que *los militares innovan condicionados por la influencia que ejerce el entorno estratégico*. De las dos teorías, la del balance de poder es de mayor utilidad y explica mejor como se producen las innovaciones militares (Posen, 184: 8 & 239).

Posen mantiene una visión pesimista de las organizaciones militares como burocracias relativamente inflexibles. Argumenta que durante las épocas de relativa calma internacional, o cuando se producen periodos de estabilidad en el equilibrio de poder, *la teoría de las organizaciones* explica porque los militares son propensos al estancamiento o falta de innovación. De acuerdo con su interpretación de la teoría de las organizaciones, durante esos periodos de tranquilidad aparente, las instituciones militares son abandonadas a su propia suerte con limitación de medios, recursos y con un mínimo impulso civil. Por ello, son poco proclives a innovar. Sin embargo, son épocas en las que vuelcan su confianza en los procedimientos estándar, los programas y la doctrina, lo que les permite coordinar y controlar un elevado número de estructuras internas en su organización militar. Al institucionalizarse y convertirse en rutinarios esos procedimientos, programas y doctrinas, no se generan oportunidades para desarrollar la iniciativa y la creatividad, convirtiéndose en empresa muy difícil la aparición de una innovación.



La fuerte burocratización y la falta de percepción de necesidad de una eficacia operativa contribuyen al *estancamiento*. Factores propician que las organizaciones responsables del avance de programas funcionen en virtud de fuertes intereses creados y que las doctrinas de la organización militar se mantengan mucho tiempo después de que hayan dejado de ser de utilidad en el entorno operativo del momento (Posen, 1984: 44-57).

Por otra parte, durante las épocas de relativa paz, las dinámicas de inmovilismo y estancamiento que imperan en el ámbito militar, llevan a que los militares que se atreven a defender el cambio y una doctrina innovadora sean percibidos como intrusos, renegados, o «maverick» militares (término anglosajona para denominar a personas que actúan con iniciativa e independencia). Con esas reglas del juego, los militares se enfrentan a serias dificultades para superar las barreras institucionales y poder lograr una innovación (Posen, 1984: 60).

Aunque en su obra Posen se muestra pesimista por el ingrediente nocivo del estancamiento, a través de la teoría de equilibrio de poder canaliza, esta vez sí, su visión optimista del proceso. Afirma que el «estado no-innovador» puede ser superado por cambios en el entorno estratégico y, entonces, fuerzas externas a la organización militar obligan a innovar.

Según la teoría del equilibrio de poder los civiles son más proclives a preocuparse por el estado de las capacidades militares. Generalmente prestan mayor atención a los asuntos militares cuando se originan las siguientes circunstancias:

- 1) se producen cambios en el contexto estratégico,
- 2) las amenazas parecen mayores,
- 3) la guerra es más probable,
- 4) se han producido fracasos militares recientes.

De hecho, los civiles pueden forzar, o incluso ofrecer incentivos, a los militares para superar la resistencia al cambio de la oposición institucional.

La intervención civil en la doctrina militar se convierte en elemento esencial de la innovación cuando se trata de vencer esa resistencia institucional (Posen, 1984: 57).

En su análisis de esta segunda teoría, Posen señala que los Estados se esfuerzan en contrarrestarse mutuamente en la escena internacional para ocupar una posición de mayor relevancia en la distribución de poder internacional. Por esa razón, cuando el militar tiene que enfrentarse a nueva amenaza, el liderazgo civil interviene para forzar al militar a adaptar su doctrina y asegurarse que converge con los objetivos de seguridad nacional. En definitiva, una teoría cuya finalidad es potenciar el cambio mediante la intervención del estamento político en asuntos militares (Posen, 1984).

Aunque parezca paradójico, los militares aceptan mejor la crítica exterior y están dispuestos a revisar sus dogmas y valores tradicionales. Por ello, son proclives al cambio cuando surge una nueva orientación de los intereses del Estado en materia de política exterior, o cuando las amenazas se convierten en suficientemente graves. En esas ocasiones, los criterios de equilibrio de poder prevalecen sobre los obstáculos y el inmovilismo de la organización (Posen, 1984: 240).

Como consecuencia, la innovación militar se encuentra, hasta cierto punto, favorecida por la *intervención de los civiles* cuando se dan dos circunstancias. Debido a los *cambios del entorno estratégico* y, en ocasiones, por la propia falta de capacidad de los militares de adaptarse a operar en ese nuevo entorno. El cambio del entorno estratégico conlleva normalmente variaciones en el nivel de amenaza. Y este es otro factor que afecta la eficacia militar y crea incentivos para que los militares mejoren su respuesta. La combinación de ambos factores (intervención civil y entorno estratégico) origina una mayor predisposición de los militares al cambio (Posen, 1984: 60).

Los condicionantes impuestos a los militares por el estamento civil reflejan los intereses de seguridad nacional. Lo que en combinación con el trabajo de

militares de espíritu reformista en el seno de la organización de militar trae como resultado la innovación militar.

Posen concluye su tesis afirmando que sin cambios en el equilibrio del sistema internacional y la intervención civil, los militares serán indiferentes, poco proclives y con falta de la maestría necesaria para ser eficaces en la innovación militar.

Figura n°2.1. Interpretación gráfica de la teoría de Innovación Militar de Posen.



Fuente: elaboración propia basada en (Posen, 1984).

En la figura n° 2.2, las líneas continuas muestran que los cambios en el entorno estratégico inducen el impulso del nivel político en la organización. Ambos constituyen factores externos (en verde) y origen de la innovación militar. Por su parte, el nivel político ejerce su influencia a través de «mavericks» o militares reformistas. La línea discontinua señala que los cambios en el entorno estratégico llevan a la organización militar a aceptar de mejor grado la influencia civil. Los cambios en el entorno y en la amenaza son mejor percibidos e impulsados por los «maveriks» o militares reformistas que se mueven con mayor iniciativa e independencia.

### **2.2.2. Teoría de la innovación Militar de Avant**

Deborah Avant ofrece una perspectiva de la teoría de las organizaciones de mayor alcance que la de Posen. Avant mantiene la idea que el modelo cultural de las diferentes instituciones militares nacionales representa la clave para explicar las variaciones en la doctrina militar, así como la rapidez con la que se adaptan a las nuevas circunstancias (Avant, 1994:130). Esta directora del centro Sié Chéou-Kang de seguridad internacional y diplomacia de la Universidad de Denver, en su libro *«Instituciones Políticas y Cambio Militar: lecciones de las guerra periféricas»*, realiza un análisis a nivel unidad u organización en el que destaca la importancia de actuar sobre la cultura de la organización militar, mediante incentivos institucionales para lograr una innovación militar.

Su tesis gira en torno la idea de que la teoría de las organizaciones es capaz de predecir que algunas unidades, dentro de las organizaciones, realizarán la innovación sin influencia externa. Entre esas organizaciones contempla a las militares. Avant afirma que no todas las organizaciones militares son iguales, de hecho unas son más proclives a innovar que otras (Avant, 1994).

En su trabajo, Avant compara y contrasta los casos del Ejército de Estados Unidos en la Guerra de Vietnam, y del Ejército británico en la guerra contra los Boer en Sudáfrica y en Malasia. La teoría de Avant defendía que los distintos modelos de sistema político de los Estados Unidos y Reino Unido fueron la causa principal de alcanzar resultados diferentes. Unos sistemas políticos que eran los responsables principales de llevar a cabo las reformas militares.

En ambos casos, los dos países partían de posiciones estructurales análogas en el sistema internacional. La formulación de sus grandes estrategias eran de categoría equivalente y ambas estaban preparadas para proporcionar una respuesta adecuada a los desafíos militares que pudieran plantear pequeñas potencias.

La teoría del equilibrio de poder pronostica que países semejantes, en posiciones similares en la escala del sistema internacional, deberían generar respuestas militares comparables. Sin embargo, en estos dos casos de estudio no sucedió así. Donde el Ejército de Estados Unidos fracasó, el Ejército británico tuvo éxito innovando y adoptando una estrategia de contrainsurgencia eficaz.

Avant recoge en su estudio:

*«Los líderes civiles en el Reino Unido no estaban condicionados por prejuicios culturales para trabajar junto al Ejército, por lo que disfrutaron de mayor tiempo y más facilidad para acordar los objetivos políticos, barajando opciones para asegurarse que el Ejército seguía esos objetivos. Gracias a esa situación, el Ejército británico reaccionó con mayor flexibilidad a los cambios de objetivos que realizaron los líderes civiles. Por el contrario, los líderes civiles en EE.UU tenían poco contacto con el Ejército, y por tanto, se enfrentaron a grandes dificultades para ponerse de acuerdo a la hora de establecer los objetivos. Además, normalmente elegían mecanismos muy complejos de supervisión, lo que inhibía la posibilidad de que el Ejército de EE.UU respondiera de manera fácil al cambio» (Avant, 1994: 130-131).*

Las estructuras institucionales cívico-militares de Estados Unidos tenían poco que ver con las del Reino Unido en cuanto a su relación con sus respectivas organizaciones militares. Los líderes militares británicos prestaban más atención a los objetivos civiles porque el control de su personal recaía en manos de los civiles. Este control sobre el personal militar permitía a los líderes civiles disponer de herramientas para favorecer la voluntad de cambio en el Ejército británico. Los oficiales de alto rango del Ejército británico estaban más incentivados a prestar atención a los objetivos civiles, de lo que lo estaban los oficiales en el Ejército de Estados Unidos.

Los intentos del presidente John F Kennedy por convencer a los líderes del Ejército de que implementaran una capacidad de contrainsurgencia fueron en vano, debido a la fuerte resistencia interna. Las autoridades militares del Ejército lo rechazaron simplemente porque entendían que una fuerza de infantería con adiestramiento convencional era una suficiente y superior para vencer en cualquier circunstancia. (Pierce, 2004:3) Los líderes políticos en EE.UU no querían aceptar los riesgos, ni las consecuencias, que conllevaría una reforma militar drástica, cuyas decisiones principales se habrían tenido que centrar en los cambios de personal, en especial a la destitución de oficiales superiores. (Avant, 1994: 132-133).

Avant destaca que esa divergencia entre británicos y americanos se debía a diferencias estructurales en sus respectivas instituciones militares. La manera que tienen los líderes civiles de controlar, organizar y recompensar a sus instituciones militares junto a los antecedentes históricos (preferencias culturales), de cómo estas instituciones interaccionan con ese liderazgo civil, configuran la idiosincrasia de las instituciones militares nacionales (Avant, 1994).

La cultura de la organización militar, producto de las circunstancias históricas a las que se ve sometida la institución a lo largo del tiempo, o bien, favorece la adaptación a los cambios del entorno estratégico y es receptiva a la influencia civil, o por el contrario, ofrece resistencia al cambio y se inclina por la continuidad.

La mayor parte del argumento de la tesis del Avant, se desarrolla en torno a las diferencias entre los sistemas políticos y militares británico y americano. Pero también se detiene a analizar el éxito en la estrategia de contrainsurgencia que tuvieron la CIA y los Marines en Vietnam. La razón de la diferencia entre la rigidez del Ejército de Tierra de Estados Unidos y la facilidad de adaptación de los Marines reside en los antecedentes históricos y culturales de cada una de las instituciones.

El Ejército de Tierra, a pesar de haber librado una guerra revolucionaria durante su guerra de liberación que le proporcionó experiencia en guerra de guerrillas, se ha inclinado tradicionalmente por modelo de guerra de aniquilación gracias a su incontestable supremacía logística. Un modelo estratégico cuyo objetivo central siempre ha sido el aplastamiento de la potencia militar enemiga (Weigley, 1973).

El Ejército de Estados Unidos, introdujo durante su Guerra Civil la innovación de un modelo estratégico de pensamiento de naturaleza logística, inspirado en su gran potencial industrial y económico. Tras aquella guerra doméstica, libre ya de la presión y empuje del estamento civil, el Ejército reforzó su patrón de pensamiento militar importando elementos del sistema militar imperial pruso, vigente en la época de finales del siglo XIX. Un sistema diseñado para librar grandes batallas convencionales en Europa. El modelo de pensamiento militar logístico del Ejército de EE.UU ganaría credibilidad durante las dos guerras mundiales y la guerra de Corea. Cuando el ejército tuvo que enfrentarse con la Guerra de Vietnam sus planteamientos militares continuaban siendo de mentalidad convencional y mantenían como objetivo principal la aniquilación del enemigo. Todo ello, a pesar de que los líderes civiles y la situación reclamaban un tipo diferente de estrategia.

En contra de la tesis de Posen, Avant considera que la intervención civil no era condición suficiente y necesaria para establecer el tono de respuesta militar (Avant, 1994:5). La idea de Avant es que la innovación sucede cuando *«los incentivos institucionales estimulan a los líderes civiles y a los militares a percibir las exigencias internacionales de la misma forma»* (Avant, 1994:10).

En Vietnam, el Ejército americano y sus líderes civiles no percibían la situación internacional de la misma manera. El Ejército seguía considerando que debía librar una guerra convencional, basada en una gran potencia de combate con elevada concentración de unidades y potencia de fuego al estilo de la guerra de aniquilación diseñada para combatir a las fuerzas soviéticas

en los campos de batalla europeos. Los incentivos institucionales favorecían este tipo de guerra. La mayoría del material y equipo, las estructuras de mando y control, así como las doctrinas estaban orientadas al escenario europeo y a una guerra convencional librada por ejércitos de gran volumen. Los antecedentes históricos del Ejército favorecían la promoción y desarrollo de una cultura institucional basada en un modelo muy concreto de guerra: la convencional. Debido a la rigidez de su cultura y la falta de incentivos institucionales, en Vietnam el Ejército no se supo adaptar a la nueva situación. Las Fuerzas Armadas de EE.UU hicieron gala de una falta de flexibilidad y responsabilidad al no reaccionar a los reiterados llamamientos de los líderes civiles de optar por un nuevo modelo estratégico de lucha: la contrainsurgencia.

La cultura y la historia institucional de los Marines son muy diferentes. Su papel dentro de la estructura de las Fuerzas Armadas de EE.UU ha sido históricamente reducido. Esto les ha llevado a una constante búsqueda de una misión que les permitiera mantener su integridad institucional (Avant, 1994: 85). La misión del Cuerpo de Marines fue evolucionando desde meros guardianes de barcos, en sus inicios, a fuerzas de terrestres de reducido tamaño que formaban parte de una gran fuerza expedicionaria naval en apoyo de la política exterior de EE.UU. Poco a poco se fueron diferenciando de las fuerzas de la Marina de los EE.UU. Llegó incluso un momento que el Ejército de Tierra intentó absorberlos al converger muchos de sus cometidos. Para permanecer independientes, los Marines encontraron una misión que se ajustaba a sus necesidades y medios de la acción: la misión de asalto anfibio. Una misión que completaba un vacío y proveía de contenido a su organización. Al lograr identificar una capacidad operativa nueva para periodos de guerra, de una vez por todas se diferenciaron del Ejército de Tierra (Murray & Millett, 1996: 71-72).

Sin embargo, a pesar de haber encontrado su lugar y tras el éxito de la Segunda guerra mundial, el papel de los Marines en la Estrategia de



Seguridad Nacional estaba todavía poco definido y precisaba que su organización permaneciera siempre dispuesta a la adaptación (Avant, 1994: 86). La tradicional falta de certidumbre sobre la misión que el cuerpo de los Marines debía llevar a cabo en teatros de operaciones dominados por los otros Ejércitos y la Armada, así como la naturaleza poco convencional de sus misiones, fraguó una cultura institucional en la que la característica principal era su búsqueda permanente de una nueva misión.

Los Marines desarrollaron una cultura que facilitaba la adaptación y la innovación. Cuando los líderes civiles requirieron una respuesta a los problemas de seguridad de Vietnam, la solicitud de llevar a cabo una campaña de contrainsurgencia fue afrontada muy en serio por los Marines (Avant, 1994: 86-87).

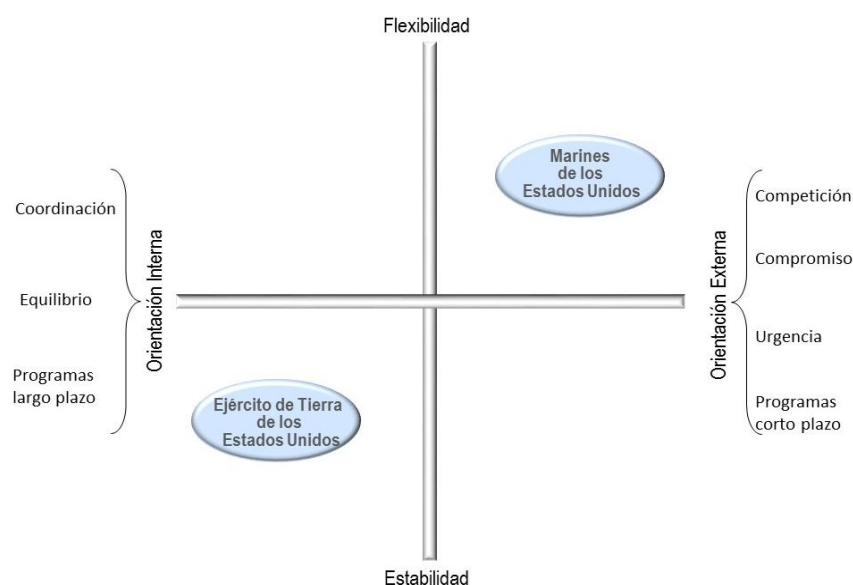
La mentalidad de adaptación que impera en la organización de los Marines y la falta de flexibilidad del Ejército han sido recogidos en el modelo de valores competitivos de Robert Quinn (1988). Este modelo proporciona un marco conceptual de pensamiento sobre las preferencias y la cultura de una organización.

El modelo tiene dos ejes. El eje vertical escala desde la *estabilidad* hasta la *flexibilidad*, y el horizontal incluye los ámbitos de la orientación *interna* y la orientación *externa*. Una organización orientada externamente es una organización con mentalidad competitiva, comprometida, con sentido de la urgencia, y con programas a corto plazo. Mientras que una organización con orientación interna refleja preferencias por la coordinación, el equilibrio, y por programas de larga duración. Los valores de una organización también se clasifican en aquellos que favorecen la espontaneidad y la flexibilidad o la predicción y el orden. Los dos ejes definen cuatro cuadrantes que muestran la cultura, la forma de procesar la información y las preferencias de la organización.

Quinn mantiene que el modelo no sugiere que los objetivos que se sitúan en los polos opuestos de un eje no pueden darse simultáneamente en una

organización. Lo que sucede es que valores y prejuicios son conceptos antagónicos en nuestras mentes y tendemos a percibirlos como mutuamente excluyentes (Quinn, 1988: 44-50). Aplicando el marco de referencia de Quinn al estudio de caso de Avant sobre los Marines y el Ejército, este último se podría situar en el cuadrante inferior izquierdo y los Marines en el superior derecho. La figura nº2.3 ilustra lo descrito.

Figura nº2.2. Comparación de los modelos de valores de los Marines y el Ejército de Estados Unidos.

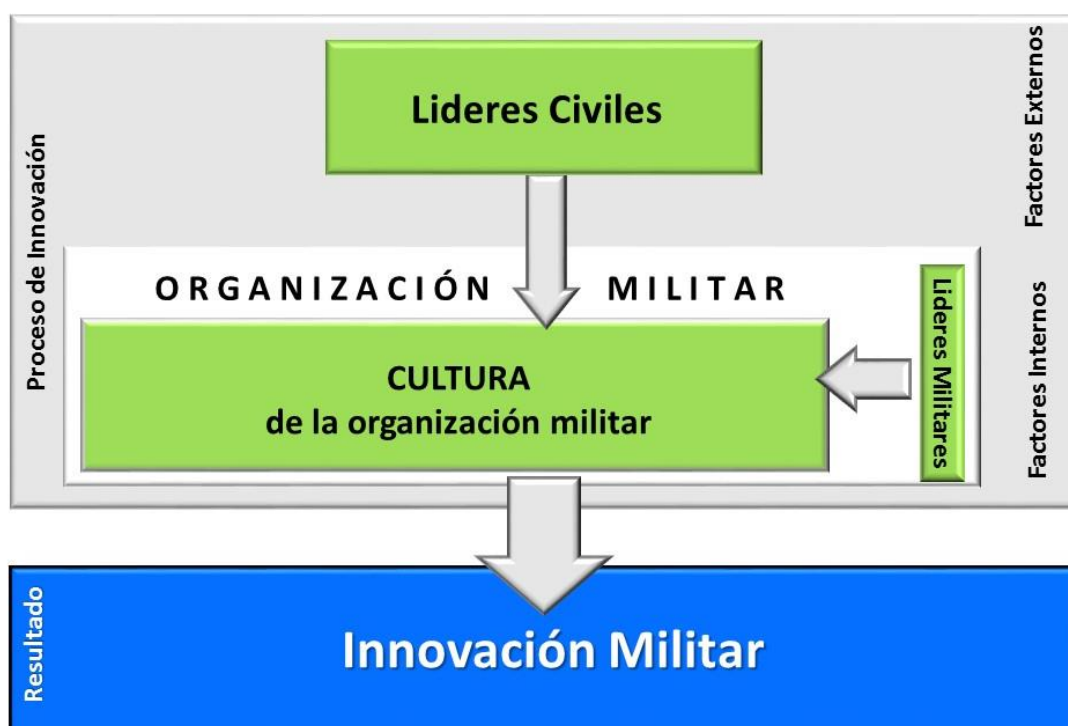


Fuente: Elaboración propia basada en (Avant, 1994: 10 y 86-87 & Quinn, 1988: 44-60)

En consecuencia, acorde con los postulados de Avant, los prejuicios y la cultura histórica de las organizaciones condiciona la capacidad de los militares, de sus líderes, así como de los civiles de lograr la innovación en sus organizaciones. De este modo, los militares privilegiarán normalmente los asuntos en los que encuentren algún incentivo esperando ser recompensados y promovidos por centrar su atención y esfuerzo en áreas en las que la institución mantiene un interés histórico. Quienes están interesados en sus carreras profesionales dedicarán especial cuidado a lo que la organización premia históricamente e innovarán siempre y cuando les ayude a conseguir los objetivos de su carrera. (Avant, 1994, 16-17 & 97-98).

La teoría de Avant se esquematiza en la figura nº 2.4. Los líderes civiles (factor de cambio) influyen desde fuera de la organización militar tratando de alterar su cultura (factor de cambio) de forma que incite la innovación. Por su parte, los líderes militares (factor de cambio) desde dentro de la organización contribuyen a variar la cultura con medidas que faciliten el cambio y por ende, la innovación. Todos los factores de cambio (en verde) actúan como impulsores de la innovación.

Figura nº 2.3. Teoría de la Innovación Militar de Avant.



Fuente: elaboración propia basada en (Avant, 1994).

### 2.2.3. Teoría de la innovación Militar de Rosen

El investigador y profesor de asuntos militares y de seguridad nacional de la Universidad de Harvard, Stephen Peret Rosen, en su influyente libro «*Winning the Next War: innovation and the Modern Military*» analiza la innovación a nivel individuo. Sus conclusiones en relación a la innovación militar difieren de las de Avant y Posen. Rosen considera que las innovaciones militares originadas en periodos de paz, en tiempo de guerra o las que están relacionadas con la tecnología mantienen diferencias y características propias.

Entre otros aspectos, Rosen examina la capacidad de los líderes militares para lograr un cambio en la organización. Su visión de las organizaciones militares, no es como un todo o como grandes burocracias monolíticas, sino que se adentra en su seno e identifica las armas, especialidades, ejércitos, o unidades. Rosen denomina a estos subconjuntos: sub-unidades. Su idea es que cada uno de estos grupos mantiene su propia cultura y modelos distintos de pensamiento sobre la guerra. La competitividad entre estas unidades no se centra en los recursos o en la lucha por el poder, al estilo del «modelo de política gubernamental», de Graham Allison y definido en su obra *«La Esencia de la Decisión»* (Allison & Zelikow, 1999), sino que el conflicto se ciñe a las ideas de cómo debería conducirse la guerra. Si bien existe cierto grado de acuerdo entre las sub-unidades sobre los principios de la guerra, sobre cómo deberían interactuar las unidades y sobre sus cometidos y misiones, las diferencias surgen en relación a las prioridades de esos roles y misiones. Incluso cuando se logran acordar las prioridades entre las unidades, nuevos argumentos y debates sobre cómo será la próxima guerra, amenazan el convenio alcanzado, y generan disconformidad a cerca de como las unidades deberían operar en periodos de conflicto armado (Rosen, 1991: 18-19).

En los casos de estudio de Rosen, los civiles tienen un impacto limitado en el proceso de innovación militar. Rosen afirma que los civiles pueden y deben unirse al debate sobre las ideas y tienen mucho que aportar a cerca de la distribución de los recursos. Sin embargo, su papel no es decisivo *«los líderes políticos civiles no parecen haber tenido un papel principal en decidir que nuevas capacidades militares se deben desarrollar en tiempo de paz y cuales en guerra»* (Rosen, 1991: 255). Afirmaciones que desde luego disienten de la tesis de Posen, pero también con la de Avant.

Rosen insiste en que el cambio en las organizaciones militares solo se produce desde dentro del sistema, a través de las acciones de las autoridades militares. Los civiles y los «mavericks» militares no disponen de poder

legítimo porque son, a los ojos de la organización, intrusos. Así, según Rosen los líderes militares ejercitan el poder mediante el control de la promoción de oficiales, y la lucha intelectual en relación a las «teorías de la victoria» la ganan los oficiales de alta graduación que impulsan la creación de nuevas trayectorias de ascenso para jóvenes oficiales que entienden y practican un nuevo estilo de mando para una nueva forma de guerra (Rosen, 1991: 20-21).

*«En resumidas cuentas, la innovación militar ocurre cuando oficiales superiores con prestigio y con consolidada trayectoria profesional formulan una estrategia de innovación, y crean un perfil de promoción para que los jóvenes oficiales aprendan y practiquen el nuevo concepto de guerra. La intervención civil es únicamente de utilidad en la medida que puede apoyar o proteger a esos oficiales» (Rosen, 1991: 251).*

Para Rosen, los principales factores causa de innovación son: disponer de una estrategia de cambio y la respuesta de los líderes militares de alta graduación al cambio que se está produciendo. La teoría de Rosen se sintetiza en la figura nº 2.5.

Figura nº 2.4. Teoría de la Innovación Militar de Rosen.



Fuente: elaboración propia.

#### 2.2.4. Comparación de las teorías de Innovación Militar

Los principales elementos de cada teoría se resumen en la figura nº 2.6. En verde se destacan los factores que favorecen el cambio y provocan la innovación militar. En la parte izquierda de la figura, en color rojo, se señalan los aspectos más relevantes de cada teoría, así como el nivel de análisis con la que cada investigados ha abordado su tesis.

Figura nº2.5. Resumen comparativo de las tres teorías de innovación Militar.

### TEORÍAS DE INNOVACIÓN MILITAR

INVESTIGADORES	INNOVACION MILITAR		Factores que favorecen el cambio			
	Aspecto RELEVANTE	NIVEL de análisis	ENTORNO ESTRATÉGICO	INTERVENCION CIVIL	CULTURA Preferencias históricas	LIDERES MILITARES SUPERIORES
POSEN	Entorno estratégico cambia el empleo de la fuerza (Doctrina)	Entorno Estratégico	NECESARIO	NECESARIO	No considerado	Si Necesario No suficiente
AVANT	La CULTURA es la clave para el cambio	Organización /Unidad	No considerado	Ni Necesario Ni Suficiente	NECESARIO	NECESARIO
ROSEN	LIDERES MILITARES causan el cambio	Individuo	NECESARIO	No necesario Puede apoyar líder Militar	No considerado	NECESARIO

Fuente: análisis y elaboración propia

## 2.3. ESCUELAS Y MODELOS DE INNOVACION MILITAR

En este apartado se ofrece una visión general de las diversas «escuelas» que han ido surgiendo a lo largo del tiempo para responder al por qué de las innovaciones militares.

La afinidad de enfoques en teorías de diferentes autores da origen escuelas o modelos innovación militar. Los tres autores anteriores han ejercido una gran influencia en el pensamiento de la teoría de la innovación militar. Sus tesis son referencia obligada en cualquier trabajo de innovación militar. Cada uno de ellos describe y encuentra su explicación a una de las cuatro escuelas «clásicas» de innovación militar: la cívico-militar, la cultural y las de rivalidades internas y externas en ejército. El conocimiento de detallado del pensamiento de los tres investigadores es *necesario* para los propósitos de esta investigación, *pero no es suficiente* para disponer de una visión lo más completa posible de cada una de las escuelas. Es decir, sus tesis en sí mismas esbozan, pero no explican completamente, ni definen una escuela. Las cuatro escuelas clásicas precisan del conocimiento de varios autores con un mismo punto de vista para explicar las causas y origen de la innovación militar y dar origen a la escuela. Todo ello, con independencia que en cada modelo de innovación militar exista siempre un autor baluarte principal de la escuela.

Estas escuelas son de gran utilidad para identificar los factores que impulsan la innovación militar. Adam Grissom (2006), en su artículo sobre los estudios de innovación militar distingue cuatro escuelas «clásicas», a la que añade una quinta que a su juicio merece sobrada atención: la del modelo abajo-arriba y horizontal de innovación militar. A continuación se profundiza en cada una de ellas.

### **2.3.1. Modelo civil-militar: Integración con los objetivos políticos del gobierno**

Los procesos de innovación militar no dependen de un único factor, sino que por el contrario se encuentran ligando en gran medida a varios, algunos de ellos son exógenos a la organización militar. El principal postulado de la escuela cívico militar es que la influencia predominante para originar una

innovación militar es el impulso civil, o impulso político, para ello el desarrollo de las relaciones cívico-militares son muy importantes.

Los académicos no terminan de ponerse de acuerdo en que grado la influencia externa condiciona la innovación militar. Pero lo que sí parece claro tras los estudios de algunos académicos como Barry Posen (1984), el autor más destacado de esta corriente, es que el impulso civil a muchas innovaciones militares es crítico, con independencia de donde y cuando se produzca ese apoyo. Posen en su libro *«The Sources of Military Doctrine: France, Britain, and Germany between the World Wars»*, afirma que *la doctrina militar [el empleo de la fuerza militar] ha de ser coherente con los objetivos de la «gran estrategia» del Estado*. De no ser así, menoscaba la utilidad de los ejércitos como herramientas de la acción exterior del gobierno (Posen, 1984: 16).

La divergencia de enfoques, metodología, o marcos conceptuales entre civiles y militares puede ser origen de fricción y dinamitar los proyectos con numerosas trabas, especialmente durante la iniciación de los procesos y la consiguiente generación de nuevas ideas. Las burocracias de la institución armada, tanto las uniformadas como las civiles, obtienen poder gracias a disponer de la información correcta. Las restricciones a la necesidad de «compartir información» implican dificultades asociadas a los procesos de innovación. Unas limitaciones que sorprenden, hoy en día, cuando en el escenario actual existe un exceso de información (Luthra, 2003: 565). En definitiva, para que se den las condiciones de innovación militar debe producirse un impulso civil, pero ese vector de apoyo externo debe coordinarse y corresponderse con otro interno de carácter militar.

En un trabajo sobre la *innovación militar eficaz*, Rebecca Patterson señala como la teoría de las organizaciones muestra que la integridad de la institución militar, (la profesionalidad) y sus inclinaciones (preferencias), en unión al grado de unidad política de un gobierno (o desunión), determina la pericia de los militares de innovar (Patterson, 2009). Según Patterson, si el



gobierno civil está dividido y es débil, en términos de los mecanismos de control que aplican a los militares, es probable que la innovación sea un proceso originado en el interior de la institución. En cambio, si el gobierno es fuerte y está cohesionado es probable que la innovación se produzca gracias al impulso de los líderes civiles. De hecho, cuanto mayor grado de unidad y solidez política exista, mayor y mejor será el grado de respuesta militar que se obtenga.

Patterson subraya el hecho de que las organizaciones militares reaccionan con eficacia a los objetivos establecidos por los civiles cuando sus líderes militares mantienen expectativas de recibir a cambio una recompensa por su respuesta diligente. Sin embargo, en muchas ocasiones, la innovación se retrae porque los civiles no son capaces de proporcionar a los militares incentivos suficientes, ni apropiados (Patterson, 2009: 23).

Otras teorías destacan que la calidad de las relaciones, en concreto, *el grado de confianza entre civiles y militares* tiene una elevada repercusión en la eficacia militar. Según Nielsen, al analizar el influyente trabajo de Huntington (1957) sobre el soldado y el Estado, se comprueba que las relaciones cívico militares constituyen una variable descriptiva de utilidad para explicar la eficacia militar (Nielsen, 2008). En todo caso, lo que parece evidente es que las buenas relaciones de cooperación entre los militares de alta graduación y los líderes políticos comportan una serie de ventajas:

- La transformación de tecnologías de última generación en capacidades militares (Biddle & Zirkle, 1996).
- Un empleo adecuado de la fuerza (Brooks, 1998).
- La elaboración de una doctrina militar que apoya los objetivos políticos (Avant, 1994 & Posen, 1984).
- Garantizar la flexibilidad en las organizaciones militares (Kier, 1997).

La realidad, es que mediante una adecuada comunicación y cooperación entre militares y civiles se crean mayores oportunidades para lograr una innovación militar eficaz. Por el contrario, si en algún momento el civil

pretende ejercer un control desmedido en el ámbito de la experiencia profesional del militar, lo que se produce es una situación contraproducente, al aumentar la probabilidad de deteriorar la eficacia de la organización militar (Murray & Millett, 2010). El ámbito civil dispone de suficientes herramientas a nivel ministerial para ejercer el necesario control de las fuerzas armadas sin entrar a la esfera del dominio militar. Entre esas medidas de control ministerial se pueden citar: los procesos presupuestarios, la legislación, la interacción y auditorias, las acciones de personal y el control administrativo (Murray & Millett, 1996: 359-367).

Por tanto, el nivel de confianza mutuo que se genera entre los responsables de la toma de decisiones, tanto civiles como militares, es una variable importante para determinar si las organizaciones militares llevarán a cabo la innovación (Biddle & Long, 2004). La cordialidad y conocimiento mutuo son esenciales para crear las condiciones para que las nuevas ideas puedan arraigar (Snider, 2008). Según las investigaciones llevadas a cabo por Don Snider, en Estados Unidos, hay tres tipos de relaciones relevantes que son importantes para generar confianza entre los militares y civiles. En primer lugar, las relaciones de la profesión militar con la ciudadanía americana. En segundo lugar, las relaciones de los militares con los líderes elegidos públicamente, tanto los miembros del Congreso como los del Ejecutivo. Y tercero, las relaciones entre los líderes militares de alta graduación dentro del ámbito de las fuerzas armadas (Snider, 2008).

En Estados Unidos, el punto de enlace más importante en las relaciones cívico militares se produce entre el Secretario de Defensa y el Jefe del Estado Mayor de la Defensa (Presidente de la Junta de Jefes de Estado Mayor) y por tanto, esta relación es el mejor indicador de confianza entre el aparato militar y la autoridad civil (Metz & Johnson, 1995: 18). La falta de entendimiento o la desconfianza ha sido una constante desde los inicios de las relaciones entre instituciones cívico militares americanas, pero se sufrieron un mayor deterioro desde el final de la guerra fría (Weigley, 2001).

Fukuyama (1995) afirma que parte del problema del aumento de la desconfianza se debe al enorme tamaño de la organización militar americana. Cuanto mayor es la organización, más difícil es generar confianza.

Comoquiera que el número de organizaciones con influencia política en el ámbito militar estadounidense fue incrementándose con el tiempo, paralelamente aumentaron los obstáculos para innovar. El que fuera Secretario de la Guerra norteamericano durante la Segunda guerra mundial, Henry Stimson, apoyaba decididamente a los militares reformistas. Stimson tenía la idea de que el papel del Secretario de la Guerra era apoyar, proteger y defender a sus generales (Stimson & McGeorge, 1947). Durante su mandato, el ejército de tierra cambió su organización varias veces y con patrones diferentes. Aquellos cambios fueron para adelantarse, realizando previsiones futuras, y tratar de cumplir con los requisitos de una guerra inminente, (Wilson, 1997 & Millett, 1954).

Un caso opuesto, el de la guerra de Irak en 2003, ilustra una dinámica de trabajo muy diferente (Record, 2004). En lugar de permitir al Jefe de Estado Mayor de la Defensa, cierta libertad de acción y un acceso sin trabas al Presidente de EE.UU, como ordena el Acta Goldwater-Nichols de 1986, el Secretario de Defensa Donald Rumsfeld acordó una forma de trabajo distinta con el General Myers, Jefe de Estado Mayor de la Defensa de Estados Unidos. El General Myers no tuvo otra alternativa que servir a los intereses del Secretario de Estado perdiéndose la posibilidad de independencia de juicio (Scarborough, 2004). Durante un tiempo, Rumsfeld condicionó el comportamiento de los militares. Cualquier desacuerdo con los civiles en el Departamento de Defensa no se hubiese tolerado. Por lo que se produjo una falta de confianza entre civiles y militares que supuso una barrera para la innovación por parte del estamento militar. Para poder innovar se precisaba un debate abierto y opiniones contrapuestas (Johnson, 1998 & Roxborough, 2000).

En Irak, la conducción de la Guerra siguió muchos de los principios militares que algunos habían dado en denominar «Doctrina Rumsfeld». Con su nueva idea de guerra, Rumsfeld se enfrentaba a todos aquellos militares que encarnaban lo que para él representaba una visión conservadora y trasnochada de la guerra. Su principal preocupación era que los planes militares para contingencias se inspiraban más en el pasado que en el futuro (Rodríguez Roca, 2005). Encontró su máxima resistencia en los generales del ejército de tierra, mientras que entre los del aire, siempre en la brecha tecnológica, y dispuestos a encontrar respuestas favorables a «Jefe Rumsfeld», obtuvo el máximo de colaboración. (Boot, 2003).

En este caso, lo paradójico fue que aunque inicialmente no se generó el clima de confianza requerido, Rumsfeld no tardó en buscar y encontrar voces dispuestas a seguir sus ideas reformistas, lo que provocarían llegar un mejor entendimiento entre partes, se mejoraron las relaciones y finalmente se llegaría a un proceso de innovación en el empleo de la fuerza.

El mantenimiento de la necesaria sintonía entre como emplea la fuerza la organización militar y los objetivos establecidos por el estamento civil obliga a realizar ajustes acordes a las variaciones en el entorno estratégico. Como se señala en el apartado 2.3 de este capítulo, al profundizar en la teoría de Posen, las modificaciones del entorno, afectan a la estrategia internacional del Estado. Esas variaciones pueden tener su origen en las transformaciones producidas en la distribución de poder en el sistema internacional; en el surgimiento y declive de nuevas potencias; en la mejora de las capacidades militares de eventuales adversarios; o en las oportunidades nacidas de ciertos avances tecnológicos. Cuando se producen estos cambios, la obligación de los ejércitos de mantener una coherencia con los objetivos exteriores del Estado, plantea la necesidad de innovar.

De este modo, el motor de la innovación, según Posen, se encontraría situado fuera las organizaciones militares. El empuje principal provendría del nivel político. Y la innovación, o la falta de ella, sería resultado de las dinámicas

civiles-militares. La influencia ejercida por los políticos y técnicos civiles podría ser directa (exigiendo los cambios a la cúpula militar) o indirecta, a través de algunos militares convencidos de la necesidad de la innovación (Jordán, 2014 e). Los militares «*maverick*» de Posen, que se desenvuelven con iniciativa e independencia, compartirían la necesidad de innovar y actuarían como multiplicadores del impulso político, proporcionarían asesoramiento técnico a los civiles, y favorecerían el cambio dentro de la organización militar. (Posen, 1984: 59-62).

En su obra, Posen, establece un paralelismo entre la forma de innovar de las principales potencias europeas durante el periodo de entreguerras. Según este autor, el régimen alemán, con una clara orientación ofensiva, y ansioso de victorias rápidas que librasen a Alemania de una nueva guerra de estancamiento y desgase con sus enemigos del este y el oeste, como sucedió en la guerra de trincheras durante la Gran Guerra, impuso la innovación en la Wehrmacht, dando como resultado la doctrina de la guerra relámpago o «Blitzkrieg». Por su parte, como señaló anteriormente en el apartado, los líderes británicos, atemorizados por la amenaza del bombardeo estratégico de su territorio, obligaron a que la fuerza aérea británica, RAF, innovase mediante el desarrollo del sistema integrado de defensa aérea. Aunque es cierto que en este caso, con anterioridad hubo que convencer al primer ministro de entonces, Stanley Baldwin, de la ventaja que suponía cambiar el modelo. Por el contrario, los políticos franceses no lograron que su ejército innovase y, en consecuencia, sufrieron una aplastante y temprana derrota en la primavera de 1940.

Adam Grissom menciona los trabajos de diversos autores que han aplicado este modelo explicativo a otros casos de estudio (Grissom, 2006: 909-910). Por ejemplo, Grissom cita los estudios de Edmund Beard (1976) quién describe unas dinámicas cívico-militares muy similares a las expuestas hasta el momento. Es el caso del desarrollo de los programas de misiles balísticos intercontinentales (ICBM) por parte de la fuerza Aérea de los EE.UU,

USAF. Beard pone de manifiesto la presión recibida por la USAF durante los años 1950 por parte de la administración Eisenhower. La intención del gobierno era que la USAF abandonase su preferencia estratégica del bombardero de gran alcance por la de los misiles estratégicos. Si los civiles no hubiesen intervenido, la USAF habría continuado desarrollando generaciones sucesivas de bombarderos, a pesar de las dudas que levantaban su utilidad (Beard, 1976: 145-194).

Otro caso, incluido en el trabajo de Grissom, de gran utilidad para ilustrar la acción política sobre los militares, es el estudio del investigador de origen ruso Kimberly Zisk (1993) sobre cómo respondieron los soviéticos a los cambios en la doctrina de la OTAN, en concreto a la de «ataque sobre los segundos escalones» (Follow-on Forces Attack, FOFA) (Zisk, 1993: 178-179). Los civiles soviéticos presionaron a sus Estados Mayores para que dieran respuesta a los cambios llevados a cabo en la doctrina de la OTAN. Zisk afirma que la respuesta a la «doctrina Schlesinger» de respuesta flexible y la de la OTAN de «ataque sobre los segundos escalones», no solo dio origen a un profundo debate entre civiles y militares soviéticos, sino que posteriormente proporcionó mayor acercamiento (Zisk, 1993: 135-156).

Devora Avant, también emplea la teoría institucional para sugerir que los civiles pueden influenciar la falta de disposición al cambio de los militares y las acciones que realizan mediante incentivos, tanto positivos como negativos que coincidan con las preferencias de estos (Avant, 194). Avant destaca que cuando la postura del liderazgo civil es firme y esta consensuada en relación a los objetivos de seguridad nacional, se multiplican las posibilidades de se lleve a buen término un cambio. También recalca la habilidad de los políticos en cambiar las reticencias de los ejércitos al cambio soslayando las trabas burocráticas, mediante acuerdos y con posturas políticas.

En este sentido, Deborah Avant encontró el hilo conductor de entendimiento entre civiles y militares que apoya esta escuela de investigación al estudiar

los casos americano y británico en campañas de contrainsurgencia (Avant, 1994: 409-30). Sus trabajos subrayan de una parte, la aparente incapacidad de las fuerzas armadas norteamericana de adaptarse a la guerra de contrainsurgencia de Vietnam y el estancamiento doctrinal que experimentó. Por otro lado, destaca la mejora de la doctrina de contrainsurgencia británica durante la guerra de Sudáfrica. Las diferencias se encuentran en la naturaleza de las relaciones cívicos militares de ambos países. (Avant, 1994: 417-422). Debido a las particularidades de los sistemas políticos británico y americano, Lord Salisbury, disfrutaba de más autonomía que el Presidente John Kennedy y Lyndon B. Johnson para sustituir a altos cargos militares en el teatro de Operaciones. (Avant, 1994: 422-426). Las administraciones de Kennedy y Johnson se vieron empujadas a utilizar en exceso la micro gestión, lo que por definición inhibe la innovación (Avant, 1994: 427).

En todos estos ejemplos, la innovación fue resultado de las presiones de una coalición de responsables civiles con «maveriks» militares.

### ***2.3.1.(a). Impulso político: influencia en la forja del modelo de pensamiento militar de EE.UU.***

Uno de los casos de estudio donde mejor se percibe la colaboración cívico-militar, y como *la opción de empleo de la fuerza elegida fue coherente los objetivos de la «gran estrategia» del Estado*, es durante la forja del modelo de pensamiento estratégico de cómo afrontar una guerra por parte de EE.UU. En este caso, la innovación fue consecuencia de las presiones ejercidas por el responsable de la nación, Abraham Lincoln, a través de los «maverics» del momento, el general Grant y el general Sherman. Su modelo de guerra de atrición y desgaste basada en un incontestable potencial económico y capacidad logística se fraguó durante la guerra civil norteamericana en la segunda mitad del siglo XIX. El presidente Abraham Lincoln en colaboración con el general Ulises Grant impulso un modelo de pensamiento estratégico de naturaleza logística que posibilitó a las fuerzas del Norte

resultar vencedores en aquella guerra. Un modelo que, con ciertas variaciones, ha llegado hasta el siglo XXI.

La Guerra civil Americana representa un momento dramático en la historia americana y en su pensamiento militar (Williams, 1981:198). Si hubo algo positivo en aquella sangrienta contienda para los norteamericanos, fue que cuando la guerra finalizó había surgido un nuevo poder mundial (Kennedy, 1989: 179). Un cambio que según la teoría de distribución de poder recogida en los estudios de Posen y Avant, alteraría la distribución de poder del sistema internacional e influiría en la estrategia internacional de Estados Unidos y de otras potencias mundiales.

La idea de ganar influencia y una posición de privilegio en la esfera internacional fue uno de los objetivos prioritarios del Presidente Lincoln, cuya intención desde el inicio de la contienda fue lograr un único sistema económico y social en el territorio americano que permitiese fortalecer internacionalmente a EE.UU. Aunque lo normal es que las guerras civiles debiliten las capacidades de una nación en lugar de fortalecerlas, la aparición de EE.UU como una potencia mundial, tras su guerra civil, no tiene parangón en la historia de la humanidad. (Martínez Teixido, 2001: 237). No solo emergió una nueva potencia, que escalaba posiciones en el equilibrio de poder del sistema internacional vigente en aquella época, sino que se configuró lo que hoy en día constituye el modelo de pensamiento militar americano de librar una guerra (EGE, 2001:99). *Una innovación militar de empleo de la fuerza* (doctrinal) con la que los americanos han estado influenciando las relaciones internacionales durante los últimos siglos. Coherente con los postulados de Posen, el recién creado modelo de pensamiento era una innovación doctrinal que había hecho posible vencer la contienda. Un resultado que permitiría unificar el país en un único modelo económico y social, convirtiendo a EE.UU en una potencia emergente y produciendo una transformación en la distribución de poder en el sistema internacional (Posen, 1984).



Durante la guerra civil americana entraron en conflicto dos modelos de pensamiento y empleo de la fuerza militar muy diferentes. El modelo confederado estaba basado en una milicia liderada por tácticos con gran pericia como su general Robert E Lee y su creativo subalterno el general Thomas «Stonewall» Jackson. Por su parte, el modelo de la Unión se apoyaba en su capacidad de generar un ejército regular inmenso, con inagotables recursos humanos y económicos. Aunque superior en recursos, el ejército de la Unión adolecía de falta de profesionalidad entre sus líderes, así como de una carencia de motivación y cohesión entre sus tropas (Van Creveld, 2000: 122).

El problema estratégico parecía sencillo, el Norte tenía que invadir el territorio del Sur y derrotar a los rebeldes para preservar la Unión. Por su parte, el Sur ni siquiera se había planteado entrar en el territorio del Norte. Debido a la desproporción en extensión y en población era, simplemente impensable (Weigley, 1977: 129). Por tanto, el Sur se impuso a sí mismo a una estrategia defensiva con el propósito de expulsar a los Estados del Norte. Además, la confederación esperaba la oportunidad de lograr el apoyo de algún país europeo interesado en competir industrialmente con los unionistas.

Durante la guerra civil, el presidente Abraham Lincoln impulsó la campaña mediante la concesión de recursos económicos y humanos extraordinarios al General Grant. Lo que le permitió jugar sus bazas, realizar cambios y apostar por un modelo logístico que le proporcionó a sus fuerzas una ventaja. El modelo de Grant, empleado desde entonces en todas las grandes guerras y campañas en las que EE.UU ha participado, continúa vigente hasta nuestros días y ha condicionado los diferentes procesos de transformación del ejército de EE.UU. Grant aprovechó el impulso y las capacidades puestas a su disposición por Lincoln y con su visión de la campaña estableció las condiciones del éxito militar y las bases del actual pensamiento militar norteamericano. (Kennedy, 1989: 180-191).

Se trataba de un *modelo de empleo de la fuerza* difícil de emular por los países hegemónicos europeos. Según la teoría de Horowitz, la razón era que la innovación militar doctrinal estaba respaldada por un potencial industrial tecnológico que requería un coste financiero muy alto (recursos industriales y humanos cuantiosos). Pero además, la aplicación del modelo también requería, para que se produjese el cambio, un capital organizativo muy alto.

Tradicionalmente, se ha considerado a la esclavitud la principal causa que originó la guerra civil. Sin embargo, solo fue la excusa, el iniciador de la contienda (Roland, 1991:3). La causa profunda fue la confrontación de dos patrones sociales y económicos muy diferentes. El Norte había experimentado un crecimiento urbano e industrial muy elevado, lo que les situaba a la altura de los países más avanzados de Europa. La prosperidad económica del Norte era notable y no dejaba de recibir un gran flujo de inmigración que mantenía su ritmo de crecimiento. Por tanto, el Norte era una potencia en expansión. Por el contrario, el Sur se había anclado en un antiguo sistema agrario basado en la esclavitud como mano de obra. Aunque el sistema permitía a sus ciudadanos mantener un buen nivel de vida, el modelo estaba sobreexplotado y era incapaz de dar más de sí (Murray, 1995). La diferencia entre las dos sociedades, en términos de necesidades e intereses creados, era de tal magnitud que cualquier intento por alcanzar una política común era prácticamente imposible. Las discrepancias fueron aumentando con el paso del tiempo y la crisis se orientó al asunto de la esclavitud. En realidad, el Sur se había convertido hasta cierto punto en un tipo de antigua república griega en la cual la libertad y el bienestar de sus ciudadanos se garantizaba gracias al ejercicio de la esclavitud. La abolición de la esclavitud implicaba dismantelar su sistema económico, algo que los confederados no están dispuestos a aceptar y rechazaron de plano desde el principio. La llegada de Lincoln a la presidencia aceleró la secesión de los Estados del Sur y el comienzo de las hostilidades (Williams, 1981).

De hecho, el nuevo presidente estaba profundamente decidido a alcanzar la unificación de ambos sistemas económicos y sociales a través de la abolición de la esclavitud. La guerra entre dos sociedades divergentes estaba servida. Como quiera que cada ejército y su modelo de pensamiento es reflejo de sus respectivas sociedades en el momento histórico que le corresponde coexistir, un poderoso Norte, con una sólida base de recursos industriales, le correspondía un ejército industrial, y de forma coherente, un modelo de pensamiento logístico (Murray, 1995:216).

El duelo del general Grant, como principal protagonista, con el general Lee fue una parte decisiva en la resolución del conflicto y aspecto clave en la innovación de lo que llegaría a ser el modelo de pensamiento militar americano. (Martínez-Teixido, 2001: 238). Las cualidades de ambos generales eran muy diferentes. Mientras Lee tenía un talento natural para la maniobra, Grant disponía de una habilidad especial para mantener una visión realista del conflicto. La estrategia de Grant siempre estuvo condicionada por la logística y se basaba en aprovechar la ventaja de la superioridad económica y demográfica brindada por Unión para destruir a una Confederación con recursos humanos y materiales muy limitados (Kennedy, 1989:180).

Grant ejecutó con acierto la operación occidental que sirvió para dividir el territorio de la Confederación en dos partes, tomando el control del río Mississippi, así como los nudos de ferrocarril de Memphis y Chattanooga. La partición del territorio confederado era parte del Plan Anaconda que estrangulaba los puertos de los Estados del Sur, aislando e imposibilitando al Sur toda opción de recibir recursos adicionales.

Tras la victoria en Chattanooga, Lincoln identificó a Grant como un militar capaz de conducirse con iniciativa e independencia, y a partir de entonces lo designó como General en Jefe de todas las fuerzas de la Unión. Grant fue capaz de fijar a las fuerzas de Lee en una guerra continua de desgaste del Norte lo que terminó agotando los limitados recursos que le restaban a Lee.

No obstante, la permanente intervención de Lincoln en la guerra no suponía una condición suficiente y necesaria para establecer el tono de respuesta militar. Se precisaba algo más para que Grant ejecutase cambios y diera forma progresivamente a su innovación doctrinal.

El punto álgido de la innovadora estrategia logística de Grant se alcanzó con la decisión de emplear al General Sherman en ataques sucesivos contra los recursos económicos ubicados en las retaguardias confederadas y desmoralizar a sus poblaciones. Sherman se adentró en territorio confederado buscando la destrucción de los recursos de guerra del Sur mediante un nuevo método de ataque que no tenía nada que ver con los textos doctrinales de Jomini que llevaban en sus bolsillos la mayoría de los Comandantes de las fuerzas del Norte y del Sur (Van Creaveld, 2000, 123). Las acciones de Sherman consistían en incursiones devastadoras contra la retaguardia de las fuerzas del Sur privándolas de sus recursos logísticos, lo que cercenaba sus opciones de sostener las campañas, pero también desmoralizaba a sus fuerzas al atacar a la población entre las que se encontraban sus familias y todo aquello por lo que luchaban. Sherman consideraba que la guerra ya no solo consistía en un asunto de enfrentamiento entre líderes militares, sino que también implicaba a la población. Por lo tanto, la población debía sufrir los efectos de la guerra. Sherman, quemó ciudades, devastó granjas, destruyó plantaciones, y propagó el pánico entre las fuerzas del Sur que temían por sus propiedades y familias.

El tiempo fue un factor crítico en la guerra. Inicialmente benefició al Norte. Con el trascurso de los años, la Unión fue capaz de movilizar grandes cantidades de recursos humanos y materiales; incrementar su producción de munición; construir cientos de barcos de guerra para presionar en el Sur mediante un bloqueo naval (Kennedy, 1989:181); presionar por tierra en Virginia del Norte; realizar la campañas de largo alcance en el oeste y sobretodo la devastadora de Sherman en el interior del territorio enemigo confederado (Kennedy, 1989: 182). No obstante, en 1865 la Unión comenzó

a sentir la presión del tiempo porque su población comenzaba a estar cansada de la guerra (Weigley, 1977: 129). Tampoco estaba totalmente claro si la Unión sería capaz de mantener el mismo nivel de producción nacional de apoyo con recursos de guerra sin que afectará seriamente su potencial económico para el futuro (Kennedy, 1989: 178).

Una nueva variación en el entorno estratégico, en este caso el descontento de la población con una guerra que se extendía por muchos años, llevó a Lincoln a identificar la necesidad de cambio inmediato y presionó a los militares para que terminaran la guerra tan pronto como fuera posible. El impulso que Lincoln proporcionó, fue lo que indujo a Grant a buscar una solución innovadora infligiendo el mayor daño posible sobre las capacidades logísticas y económicas de la Confederación mediante los efectos físicos y psicológicos que producían las acciones de Sherman (FM 3-0, 2001: 5-15). Coherente con el empuje de Lincoln, Grant ordenó a Sherman acelerar el final de la guerra. Finalmente Lee se vio obligado a rendirse tras haber sido superado en el oeste por la supremacía de fuerzas de Grant y por la destrucción que ejerció en su retaguardia Sherman.

Tanto al liderazgo civil como al militar de los Estados del norte, les movía su interés en que Estados Unidos fuese reconocido por los países europeos como una gran potencia. Ambos habían mantenido en sintonía los objetivos de su ámbito de responsabilidad. De acuerdo con la tesis de Deborah Avant, a pesar de ser una guerra interna, Lincoln y Grant habían percibido desde el inicio de la contienda y de manera análoga la importancia las repercusiones internacionales futuras (Avant, 1994: 5 y 10).

Los confederados habían confiado en la estrategia de resistir la presión de la Unión con la esperanza de que la mayoría de la población del norte se cansara de la guerra (Kennedy, 1989: 182). El comandante en jefe de las fuerzas confederadas, Robert E. Lee representaba el ejemplo perfecto estilo de lucha doctrinal napoleónico de comienzos del siglo XIX. Preocupado con la economía de fuerzas, Lee había planteado una estrategia defensiva. Sin

embargo, las condiciones de guerra a las que se enfrentaba no eran las mismas a las que se enfrentó el Emperador. A pesar de que su ejecución de la maniobra fue brillante, como Napoleón, Lee siempre perseguía librar la batalla decisiva. Llegando a obsesionarse con la capital de su enemigo, lo que le llevo a asumir una gran cantidad de bajas en su aproximación a Washington y desatender la protección de su frente occidental en el que se encontraban sus reservas de recursos. Aspectos que al final de la guerra se demostrarían decisivos. Lee, deslumbrado por la ciencia y arte que Napoleón aplicó en los campos de batalla de Europa, no observó, ni supo interpretar un cambio del entorno estratégico, tampoco disfrutó de dirección política adecuada y no fue capaz de innovar soluciones alternativas. Por su parte Grant, si tuvo la habilidad suficiente para interpretar los cambios en el entorno estratégico y aprovecho la intervención política, reaccionado con cambios en el empleo de la fuerza para acelerar el final de la contienda.

Los conceptos introducidos por Sherman y Grant (aplastamiento industrial y devastación en la retaguardia), prefiguraban las guerras del siglo XX y tuvieron una influencia decisiva en la formación del pensamiento militar norteamericano (Martínez Teixido, 2001: 239). Para el pueblo americano y sus militares, Lee siempre fue más atractivo y fascinante que Grant. No obstante, los americanos siempre terminan admitiendo que el enfoque de Grant era mucho más eficaz y pragmático. La separación entre lo que es ideal y lo que es práctico es una característica cultural americana. Hasta cierto punto, esta controversia da lugar a un modo de ser que no es interpretado correctamente por otras culturas ajenas a EE.UU. La verdad del asunto es que a los militares americanos les gustaría ser como Lee, líderes carismáticos brillantes en el planeamiento y en la ejecución de la maniobra. Sin embargo, saben que están condenados a ser como Grant, realistas para gestionar adecuadamente una gran cantidad de recursos, a pesar de que eso

llega a ser un poco aburrido. Esta dicotomía es la que mejor explica la naturaleza del pensamiento militar americano.

Los militares de EE.UU siempre mantendrán aspiraciones a luchar como Lee, o como lo hicieron los alemanas en las dos guerras mundiales, o incluso como los israelíes en la segunda parte del siglo XX. Pero finalmente la herencia histórica de la influencia civil que ejerció Lincoln y las ideas pragmáticas de Grant en su guerra de secesión evidencian que se tendrán que enfrentar al hecho de que el modelo de pensamiento americano, surgido en el siglo XIX, no está basado en una maniobra brillante sino en una estrategia logística y en la devastación del enemigo mediante una aplastante cantidad de recursos de guerra.

El definitiva, el empuje principal llegó del nivel político ya que Lincoln exigía cambios continuos a la cúpula militar según avanzaba la guerra. El motor de la innovación del *nuevo modelo de pensamiento militar de EE.UU* se encontraba fuera de la organización militar representado por el impulso ejercido por Lincoln quien procuraba mantener la superioridad de recursos y de personal del Norte e influía en la acción mediante la destitución y nombramiento de nuevos Generales en Jefe. El resultado de la innovación fue consecuencia de las buenas relaciones cívico-militares y confianza mutua entre Lincoln y Grant.

Existió una *influencia política directa* ejercida por Lincoln sobre Grant exigiendo cambios rápidos cuando la población comenzaba a estar casada de la larga guerra. Pero también existió una *influencia indirecta* del nivel civil a través de Grant y Sherman quienes compartían la necesidad de innovar, favorecieron el cambio dentro de la organización militar, y aplicaron la idea de guerra total al considerar que la guerra tenía que afectar a toda la población de los Estados del Sur. Acontecimientos que finalmente decidieron la victoria, a pesar de los desesperados esfuerzos de Lee (Sobel,

2006: 30). El nuevo concepto de Grant y Sherman de empleo de la fuerza (abrumador poder industrial combinado con la devastación de la retaguardia), sirvió de patrón para las guerras de los siguientes cien años y aunque difícil de emular, tuvo una gran influencia en la configuración del pensamiento militar de una parte de los Estados europeos siglo XX.

Similar pensamiento prevalece hoy en el proceso de transformación de la defensa de EE.UU donde la idea principal del modelo es continuar expandiendo la ventaja tecnológica en relación al resto de los ejércitos, pertenezcan o no a la esfera de países occidentales. Es decir, el modelo de Grant se basaba en una inigualable capacidad tecnológica e industrial, aspecto que sigue vigente en el pensamiento militar americano de hoy en día.

Desde el final de la guerra de secesión, el modelo de pensamiento militar de guerra de aniquilación y el empleo de una incontestable cantidad de recursos de logísticos capaces de precipitar el final de una guerra, han constituido una norma en las participaciones en conflictos internacionales de EE.UU.

La actuación de EE.UU. en la primera y segunda guerra mundial son claros ejemplos de cómo la intervención de EE.UU decantó la victoria del lado aliado. En la Segunda guerra mundial, el desgaste de la producción industrial nacional y de una opinión pública extenuada por los sacrificios de la lucha, en unión a una presumible resistencia a ultranza de Japón en su territorio, llevó a la administración de EE.UU, como hizo en su momento Sherman, a tomar la decisión drástica de que la población sufriese las consecuencias de la guerra, con el lanzamiento de la bomba atómica.

La ostensible muestra de recursos materiales, humanos y nuevas tecnologías exhibidas durante la primera guerra del Golfo en 1991 es otro ejemplo de la aplastante capacidad logística americana puesta al servicio de la guerra, no dejando opción posible al fracaso.

Por último, ya en el siglo XXI, no menos espectaculares han sido las *Surge* (despliegue de importantes recursos humanos, materiales y tecnológicos en



tiempo record) que Estados Unidos puso en marcha en Irak y en Afganistán para acelerar el final de ambas contiendas. En ambos casos, la decisión se tomaba con unas poblaciones domesticas hastiadas de una guerra prolongada y cuando la crisis económica de la primera década del siglo XXI comenzaba a hacer mella de forma importante en su país.

Todos estos casos, han mantenido como denominador común un impulso cívico militar en su permanente actividad de innovación (la bomba atómica, las tecnologías de la Guerra de 1991, las Surge del siglo XXI) y presentar nuevas soluciones para aplicar su modelo de pensamiento militar.

### **2.3.2. Modelo rivalidad inter-servicios**

En el ámbito internacional a esta escuela se la conoce como «*rivalidad inter servicios*». En España se entiende mejor la denominación *rivalidad inter-ejércitos*, *rivalidad entre ejércitos* o *incluso competición entre ejércitos o servicios*. Esta escuela se basa en la premisa de que la fuerte competición entre los ejércitos es origen de innovación, y uno de los elementos más importantes que induce a competir *es la escasez de recursos*. Por ello, centra su estudio en cómo los ejércitos aceptan y promueven el cambio con el fin de mantener, y en la medida de lo posible aumentar, su asignación presupuestaria. Es decir, según esta escuela, así como en las siguientes que se presentarán, los ejércitos innovan por iniciativa propia, sin necesidad de recibir presiones ni impulso por parte del poder político.

Se trata de una teoría opuesta al argumento de Barry Posen, y por la que expertos en teoría de las organizaciones defienden que es posible innovar sin la intervención civil. Efectivamente, numerosos académicos sostienen que las estructuras internas y los procesos burocráticos de las organizaciones militares pueden explicar por si mismas la innovación. Por ejemplo, Samuel Huntington afirma en su libro «*The Soldier and The State*» que se confía en que los militares adopten las decisiones apropiadas porque tienen la experiencia profesional necesaria y son leales al Estado (Huntington, 1957). De acuerdo con la teoría de Huntington, los oficiales militares hacen gala de

tres características que definen a una profesión: experiencia, responsabilidad y espíritu colectivo. Características que distinguen al militar de otras profesiones. Las normas de autorregulación elaboradas en el seno de la institución militar aseguran que el militar permanece subordinado a las autoridades civiles. Por tanto, los militares pueden (de hecho lo hacen) innovar por su propia cuenta. Su muestra de profesionalidad pone de manifiesto que las organizaciones militares están regidas por el objetivo de maximizar la seguridad del Estado. En condiciones favorables, las organizaciones militares aprenden por sí mismas y no se precisa la intervención civil para alentar la innovación (Huntington, 1957).

Vincent Davis fue uno de los pioneros en reconocer la importancia de la competición entre ejércitos (Davis 1967: 21). Estudios posteriores, primero por Bradd Hayes, y luego por Owen Cote (1996), apoyaron la proposición de Davis. Inspirados en la teoría organizacional, tanto el primero como el segundo afirmaban que la competición agresiva entre ejércitos generaba un escenario que favorecía la innovación. Un ejemplo, sucedió con el comportamiento de los oficiales superiores de la armada de EE.UU. tras la Segunda guerra mundial, que perseguían asegurar su trozo de tarta en los presupuestos del momento, en lo que se denominó «revuelta de los Almirantes» (Hayes & Smith 1994:97).

Jeffrey G. Barlow es de los pocos autores que ha profundizado este caso sucedido en un momento histórico en que los recursos asignados a las fuerzas armadas de Estados Unidos, habían sufrido una drástica reducción. Barlow señala:

*«El caso contiene muchos de los elementos de la pasión humana que contribuyen a configurar una buena historia: secreto (quizás funesto) que relaciona a organizaciones e individuos, acusaciones anónimas de corrupción financiera y legal en conexión con un importante contrato de defensa, y una abierta rivalidad entre dos*

*ejércitos poderosos: La Armada y el Ejército de Aire»* (Barlow, 1994: 2).

El testimonio ante la Cámara de Representantes de Congreso de los Estados Unidos de autoridades militares de la armada, en octubre de 1949 conmocionó a todo el país. La fuerza aérea de los Estados Unidos resultaría ganadora en un debate conocido como «la revuelta de los Almirantes» (Barlow, 1994). Tras el debate, el proyecto de construcción del portaviones «*Estados Unidos*» se canceló el 23 de abril y el bombardero B-36 sería elegido como arma ofensiva de primer orden en el arsenal de norteamericano. La aviación de la Armada había quedado descartada y no le quedó otra opción que luchar por la supervivencia hasta la llegada de la Guerra de Corea en la que el aumento de presupuestos ofrecería nuevas oportunidades (Hammond, 1963: 493).

La revuelta en realidad fue un intenso debate entre la armada y el ejército del aire de Estados Unidos sobre el programa de bombarderos estratégicos B-36. La controversia entre el B.-36 y el proyecto de portaviones «Estados Unidos» escondía un profundo conflicto doctrinal por la unificación de roles y misiones que no tardó en trascender a la luz pública.

La fuerza aérea terminó ganando la «revuelta» simplemente por su liderazgo interno. Sus militares de alto rango estaban cohesionados y presentaban, sin fisuras, un único argumento. Además, su esfuerzo de relaciones públicas fue intenso y depurado. La Armada no aprovechó la ventaja de la inconsistencia doctrinal de la fuerza aérea. Tampoco rentabilizó sus propios puntos fuertes doctrinales debido a que su liderazgo se encontraba fragmentado y su esfuerzo de relaciones públicas fue escaso (Lewis 1998: vii).

Owen Cote en la presentación de su tesis doctoral en 1996 argumentaba que un escenario competitivo entre diferentes ejércitos es esencial para generar innovación militar (Cote, 1996). A diferencia de Rosen, Cote sugiere que la motivación para innovar en el ámbito militar se fomenta en mayor grado por la competición entre diferentes servicios, que por la pugna generada dentro

de un ejército o incluso dentro una especialidad del ejército. Uno de los ejemplos en los que Cote se apoya es el de la innovación surgida en la aviación en el periodo entreguerras.

Según el argumento de Cote la causa principal para la innovación realizada por Estados Unidos durante el periodo entreguerras fue el resultado de la distribución de la aviación entre la fuerza aérea y la armada. El efecto directo del reparto de medios fue el inicio de la competición entre esas nuevas especialidades en cada uno de los dos ejércitos. Por tanto, el hecho de que existiese competición aumentó la probabilidad de que surgiese la innovación. Además de la competición, *la aceleración del proceso* de innovación constituyó un segundo efecto positiva, si bien el proceso estaba ya iniciado hacia algún tiempo (Cote, 1996: 78).

Acorde a la teoría de Cote (1996: abstract), la innovación y el estancamiento se pueden explicar mejor mediante la competición entre ejércitos,. En su estudio subraya el hecho de que ni Posen, ni Rosen prestaran atención y asignaran significado causal a los diferentes modelos de competición entre ejércitos cuando explicaron la innovación militar (Cote, 1996: 46). Cote encuentra apoyo en su tesis mediante el análisis del desarrollo del sistema de armas submarino de lanzamiento de misiles balísticos de la Armada el Polaris y el Trident II y los consiguientes cambios que afectaron la doctrina nuclear de Estados Unidos.

Cote toma la lógica del argumento empleado por Rosen para la competición interna en los ejércitos, para deducir que la competición entre ejércitos podría tener un mayor efecto en la innovación. Su argumento gira entorno a que la dinámica estructural de la competición intra y inter ejércitos son diferentes porque la distribución de poder está repartida de forma más homogénea entre los ejércitos que dentro de ellos. Las diferencias de distribución de poder interno en los ejércitos son menos homogéneas y provoca distintas dinámicas en su seno y por ello, los resultados en el proceso de innovación no son equivalentes. Acorde con la idea de Cote, los

grupos de innovadores internos (intra-ejércitos) ocupan puestos bajos en la jerarquía y su lucha por ganar recursos y autonomía se torna dificultosa, además de llevar tiempo (Cote, 1996: 77). La competición entre ejércitos no sufre esas circunstancias. Quienes pudieran estar tentados a obstruir un cambio interno en su ejército, paradójicamente se sienten espoleados para apoyar esfuerzos de innovación cuando se trata de entrar en competición con otros ejércitos (Cote, 1996: 28).

Esta escuela mantiene que las innovaciones que reciben apoyo son aquellas en las que *los costes de innovar se derivan a otro ejército* y aquellas en que *la innovación promete incrementar la porción de presupuestos para el ejército*. El hecho de que los costes pueda ser asumidos por otro ejército, aumenta las probabilidades de éxito, pero se trata fundamentalmente de una condición favorable, más que un impulso propiamente dicho.

Para ilustrarlo Cote cita el caso de las fuerzas aéreas de dos países diferentes. La innovación estaba paralizada en el Reino Unido debido a que su fuerza aérea, RAF, controlaba toda la aviación, tanto la ubicada en bases terrestres como la basada en plataformas marítimas. Por el contrario, como se ha señalado anteriormente, la aviación de Estados Unidos estaba repartida entre la armada y el ejército del aire, creando un escenario competitivo que contribuía a la innovación y que *aceleraba procesos internos* ya iniciados en el seno de los ejércitos. (Cote, 1996: 78).

En este contexto de disputa por el reparto presupuestario, *los ejércitos se mantienen atentos a la aparición de nuevas necesidades y misiones*. Una vez identificadas, tratan de asumirlas desarrollando capacidades que requieren innovación. Otras veces, el nicho a ocupar no será completamente novedoso, sino más bien *el replanteamiento de una antigua misión que sale de nuevo «a concurso»*. En cualquier caso, el resultado será el mismo, los ejércitos competirán por hacerse con ella y durante el proceso surgirá la innovación. Según esta perspectiva, la inercia interna, que en circunstancias normales ralentiza o impide los procesos de innovación, disminuye cuando cada

ejército se enzarza con los demás en batallas burocráticas que acaban decidiendo el reparto presupuestario (Jordán, 2014 e).

Grissom menciona varios ejemplos en los que se aprecia verdaderamente la importancia de la rivalidad inter-ejércitos como motor de la innovación (Grissom, 2006, 910-913). Así, el programa de misiles Polaris, lanzado desde submarinos, disfrutó de un notable impulso dentro de la armada de EE.UU, a finales de la década de 1950, gracias a la rivalidad existente con las fuerzas aéreas de EE.UU, que en aquel momento trabajaba en los misiles balísticos intercontinentales, ICBM Minuteman. Sin embargo, y esto validaría la teoría, el desarrollo décadas más tarde de los misiles Trident, también para submarinos resultó comparativamente menos innovador, ya que en aquel momento la rivalidad inter-ejércitos se había atenuado al aceptarse la existencia de la triada nuclear (misiles en tierra, basados en silos, misiles transportados por bombarderos estratégicos y misiles balísticos ubicados en submarinos nucleares).

La competitividad del ejército del aire con el de tierra de Estados Unidos en la guerra de Vietnam por mantener la exclusividad en el denominado sistema de apoyo aéreo táctico, o apoyo aéreo cercano (TCAS y CAS respectivamente en sus siglas en inglés) llevó al ejército de tierra a desarrollar la idea de *apoyo aéreo inmediato* proporcionado por los helicópteros de ataque. Una innovación que terminaría dando lugar 15 años más tarde al empleo del helicóptero de ataque AH-64 en la guerra de Irak de 1991 y a las brigadas aéreas de las Divisiones del ejército de tierra norteamericano. La causa de esta innovación había tenido origen en el deficiente apoyo aéreo próximo proporcionado por el ejército del aire a las fuerzas terrestres en situaciones de combate. Un apoyo que no se adaptó a las necesidades reales del escenario de Vietnam (Horwood, 2006). Según el general William C Westmoreland, los asesores americanos en las unidades del ejército vietnamita preferían solicitar el apoyo aéreo cercano a los helicópteros de ejército de tierra americano porque los tiempos de respuesta

eran mucho más eficaces que los que proporcionaban las aeronaves del ejército del aire americano o la fuerza aérea vietnamita. (Westmoreland, 1976: 86-87).

Durante la guerra de Vietnam la interminable batalla burocrática y el afán de que el ejército de tierra no desarrollase su propia aeronave de ala fija para realizar CAS, llevó al ejército del aire a desarrollar su primer avión pensado exclusivamente para un apoyo táctico a fuerzas de superficie, el A-10 Warthog. La misión de apoyo táctico nunca ocupó un lugar prioritario entre las capacidades de la fuerza aérea americana. De hecho, no encajaba con el modelo de pensamiento de las fuerzas aéreas, orientado preferentemente a un empleo de la fuerza de carácter estratégico más que táctico.

El ejército del aire había logrado que se retirara el AV-1 Mohawk. Una aeronave diseñada para que la división aeromóvil del ejército de tierra dispusiera de su propio apoyo CAS. Para la fuerza aérea, parar la fabricación de ese avión significó un éxito en sus esfuerzos por dinamitar los programas de desarrollo de aeronaves de combate de ala fija del ejército de tierra en Vietnam. La actuación de la fuerza aérea no había sido consecuencia de criterios operativos para dar respuesta a las necesidades surgidas en el campo de batalla de Vietnam del Sur, sino que simplemente no les convenía que el ejército de tierra tuviese su propia aeronave de apoyo aéreo cercano, aunque contraviniese los acuerdos existentes de reparto de misiones y cometidos a cada ejército. Y sobre todo, porque se encontraban firmemente opuestos a que el ejército de tierra dispusiese de una aeronave orgánica para CAS (Horwood, 2006: 179). Se trataba de decisiones basadas en consideraciones políticas y de mantenimiento de su propia esfera de poder relativo, pero desde luego no en criterios operativos. *Los oficiales del ejército del aire estaban verdaderamente convencidos que los medios aéreos debían estar centralizados bajo control de la fuerza aérea y que esa era la forma más eficaz para proporcionar apoyo aéreo a las fuerzas terrestres del ejército de tierra en cualquier circunstancia.* No veían ninguna razón para considerar

que las necesidades operativas de Vietnam constituía una excepción a esa regla (Horwood, 2006: 179).

El ejército del aire había logrado frenar en Vietnam que el de tierra tuviese la aeronave de ataque a superficie AV-1, pero su empeño no finalizó ahí. También fueron capaces de limitar el empleo de la aeronave de la misma familia, el OV-1 (dedicada al empleo en misiones de observación y reconocimiento), en su papel secundario de apoyo aéreo cercano.

Para compensar esas pérdidas el ejército de tierra desarrolló una nueva doctrina de empleo con los helicópteros. La situación ahora era diferente. La fuerza aérea ya no disponía de argumentos contra los helicópteros (Gavin, 1958). A mitad de campaña, el ejército de tierra, mientras aparentaba conformidad y satisfacción con el apoyo aéreo cercano que recibía de la fuerza aérea en Vietnam, continuaba buscando alternativas para disponer de *apoyo aéreo orgánico*, en especial a través de los helicópteros de ataque. El empleo inicial como suplemento, y la sustitución a posteriori, del apoyo aéreo de las fuerzas terrestres gracias a sus propios helicópteros, contó con la férrea oposición de la fuerza aérea, hasta que por fin en 1966, terminó cediendo al debate al cerrarse los acuerdos McConnell- Johnson. El acuerdo Johnson- McConnell se realizó entre el jefe de Estado Mayor del ejército de tierra de Estados Unidos General Harils K. Johnson y el Jefe de Estado Mayor del ejército del aire John P McConnell el 6 de abril de 1966. El ejército de tierra estuvo de acuerdo en ceder sus aeronaves de transporte aéreo táctico de ala fija al ejército del aire. Como contrapartida el ejército del aire renunció a sus reclamaciones sobre la mayoría de los tipos de aeronaves de ala rotatoria. El efecto más inmediato fue la transferencia de las aeronaves DHC-4 Caribou y el DHC-5 Buffalo al ejército del Aire (Bowers, 1983).

Ambos ejércitos declararon su compromiso de acuerdo y el ejército del aire perdió la exclusividad en la responsabilidad de la misión del apoyo aéreo a fuerzas de superficie. A la fuerza aérea no le quedó más remedio que terminar aceptando el hecho de que la innovación de los helicópteros del



ataque del ejército de tierra había llegado para quedarse. A partir de entonces aunque el ejército del aire continuaría rechazándolo, se aceptó de facto una delimitación entre las responsabilidades del apoyo aéreo táctico. El ejército de tierra se concentraría en *apoyo aéreo inmediato o de oportunidad* y el ejército del aire en apoyo aéreo con salidas pre-planeadas, con particular atención a la interdicción. Lo que a la postre comportaría mayor eficacia para el apoyo a las fuerzas terrestres (Horwood, 2006: 178-180).

En Vietnam, la rivalidad entre ejércitos se complicó por el empleo de los helicópteros en masa por primera vez, como principal forma de maniobra. Debido a un escenario geográfico muy particular, los helicópteros sustituían la maniobra a pie o la movilidad en vehículos de grandes unidades terrestres en lo que se conoció como «maniobra aéromovil». El desarrollo de este concepto, junto a la necesidad de un enorme aumento de la aviación del ejército de tierra, que incluía aeronaves de ala fija, además de las de ala rotatoria, enturbió la naturaleza de la relación entre el ejército de tierra y el ejército del aire, pero favoreció significativamente que se produjeran innovaciones.

La rivalidad durante la guerra, favoreció un cambio doctrinal en el empleo de los helicópteros los cuales, junto a una cantidad menor de aviones de ala fija, se utilizaron a una escala y en una diversidad de tareas incomparablemente superior que en ninguna guerra terrestre anterior. De hecho, el crecimiento del arma aérea del ejército de tierra de EE.UU fue tan impresionante que llegó a convertirse por sí misma en la tercera fuerza aérea del mundo. Los cambios en la utilización masiva de helicópteros afectaron a toda una extensa gama de tareas como transporte táctico, asalto, apoyo aéreo inmediato, evacuación, etc, provocando un auge espectacular del arma aérea del ejército de tierra norteamericano en Vietnam. Al arma aérea también pertenecían algunos aviones de ala fija que destacaron en misiones de reconocimiento, vigilancia y transporte aéreo, en acciones como el prolongado sitio de Khe Sanh (Nalty, 1986).

### **2.3.3. Modelo rivalidad intra-ejército**

La tercera escuela que explica el por qué los militares innovan, tiene que ver con la competición *intra-servicios*, también denominada *intra-ejércitos* o interna a los Ejércitos. Stephen P. Rosen es el autor que más sobresale en esta corriente. Las dinámicas y rivalidades que generan la innovación se producen entre las ramas, (en España las llamamos armas), especialidades o departamentos de un mismo ejército (tierra, armada o aire).

Steven Peter Rosen (1991), en su caso de estudio sobre innovación militar, destaca que lo normal es que los civiles tengan poca relación con los esfuerzos de innovación. Señala que en los casos analizados, los líderes políticos civiles no desempeñan un papel importante a la hora de decidir que nuevas capacidades de guerra o de paz hay que desarrollar (Rosen, 1991). Además, afirma que en aquellos casos que la innovación es producto del impulso civil, la experiencia demuestra que suelen fracasar.

En realidad, el argumento de Rosen es diametralmente opuesto al de la escuela cívico- militar, y entre otros investigadores, al que sostiene Jack Snyder. Snyder sugiere que sin la intervención civil, los militares tienden a desarrollar una doctrina de empleo de la fuerza que apoya el propio interés militar y no reflejan necesariamente lo que en realidad es lo mejor para que el Estado responda al escenario de seguridad (Snyder, 1984). Sin embargo, Rosen sostiene que percibir la organización militar como una entidad monolítica compuesta de diversas subunidades (armas o especialidades) *cuyo único fin es perseguir sus propios intereses es algo que no tiene sentido*. Aunque es inevitable que las distintas armas o especialidades de la institución militar mantengan sus propias culturas y tengan diferentes puntos de vista en cómo se debería afrontar la guerra, Rosen defiende que una organización militar saludable mostrará siempre un considerable acuerdo entre sus armas o especialidades sobre la mejor forma de trabajar juntos para alcanzar los objetivos establecidos (Rosen, 1991). La innovación será por tanto, el resultado de la competición dentro de diferentes armas o entre

armas de un ejército. La competición interna en los ejércitos es inevitable debido a que las armas o especialidades de un mismo ejército se esfuerzan cada una en ser las entidades más importantes de ese ejército.

Las bases para que se genere un entorno de innovación intra-ejércitos se asientan en tres pilares principales:

- 1).- en los enfoques que tienen los *oficiales de mayor graduación* sobre cómo se empleará la fuerza en las guerras futuras.
- 2).- en la existencia de un *grupo de jóvenes oficiales* con mentalidad reformadora.
- 3).- en el establecimiento de *trayectorias de carrera que permitan avanzar a esos jóvenes oficiales* de mentalidad reformadora.  
(Tellis & Bially, & Layne, & McPherson, 2000: 155).

La teoría de la escuela de innovación intra-ejércitos señala que esos tres pilares se van paulatinamente configurando durante un proceso que Javier Jordán ha identificado que sucede en dos etapas (Jordán, 2014e). Durante la primera etapa se forja el primer pilar y en la segunda los dos restantes.

**Primera etapa.** Durante este periodo algunos oficiales de alta graduación advierten la existencia de nuevas necesidades generadas por cambios producidos en el entorno estratégico que requerirían modificaciones dentro de su propio ejército. La lógica de actuación, en cierta medida, sería similar al del ajuste entre los objetivos de acción exterior del Estado y la doctrina militar a la que se refiere Posen en el modelo civil-militar. La diferencia reside en que en el modelo de Rosen la iniciativa llega desde dentro, surge del seno de alguno de los ejércitos de las fuerzas armadas. En esta primera fase esos oficiales superiores, apoyados también por cuadros intermedios, desarrollan lo que Rosen nombra como «una teoría de la victoria», *una explicación de las necesidades que se plantearán en la siguiente guerra y como deberá combatirse para vencer en ella* (Rosen, 1991: 20).

Rosen aclara que esa nueva teoría deberá reflejarse en nuevos cometidos y misiones críticas a realizar, tanto en tiempo de paz como de guerra. Dichos nuevos cometidos alteran normalmente el funcionamiento de la organización militar. De hecho, lo cierto es que el concepto «teoría de la victoria», pese a su atractivo formal, resulta excesivamente ambicioso cuando se contrastan los resultados de esta escuela y las innovaciones que se producen. La cultura anglosajona es prolija en el empleo de denominaciones con finalidad comunicativa, aspecto que se extiende a la literatura de Ciencias Sociales. Por tanto, la idea de teoría de la victoria, es más una aproximación de marketing que una noción claramente conceptualizada. En realidad, lo que Rosen denomina «teoría de la victoria» constituiría simplemente la argumentación teórica que justifica y fundamenta la innovación. No obstante, no siempre la teoría y la innovación producida logran tener una repercusión adecuada en la eficacia del ejército.

En esta primera fase, además de elaborarse la teoría que sustenta el cambio, también se produce un debate intelectual en el ámbito interno del propio ejército. Un debate en el que los promotores del cambio buscan aliados y recursos para conseguir la aceptación de su teoría y consiguiente culminación.

**Segunda etapa.** Se inicia cuando todavía está en marcha la definición conceptual de la primera y consiste en crear vías institucionales que aseguren la continuidad del cambio operado por la innovación. Acorde a Rosen un aspecto clave a la hora de ejercer influencia dentro de las organizaciones militares es el *sistema de ascensos* (Rosen, 1991: 20-21). Durante el debate intelectual los oficiales superiores promotores del cambio tratan de ganarse para su causa a *oficiales brillantes de nivel intermedio proclives a la realización de reformas*. Conforme éstos abrazan la nueva teoría, los oficiales de alta graduación van preparando itinerarios específicos, «*perfiles o trayectorias de carrera*», para promocionar a los oficiales más jóvenes. Esos itinerarios específicos están relacionados con el cambio que entraña la

innovación e incluso pueden llegar a suponer la creación de una nueva arma dentro del ejército. Un ejemplo lo encontramos en lo que supuso la creación de la aviación naval o las unidades de helicópteros de las fuerzas terrestres. Además de conducir a esos oficiales jóvenes a posiciones de responsabilidad, según se vaya produciendo el relevo generacional, esas trayectorias profesionales garantizan la consolidación del cambio (Jordán, 2014e).

En muchos casos, la creación de esos itinerarios no seguirá un camino fácil y los oficiales superiores deberán enzarzarse en arduas batallas burocráticas para vencer las resistencias e inercias institucionales. No hay que olvidar, que incluso académicos con puntos de vista optimistas como Rosen and Zisk reconocen que las organizaciones militares son resistentes al cambio y que la innovación representa la excepción (Rosen, 1991 & Zisk, 1993). En cualquier caso, la posibilidad última de la innovación de esta escuela dependerá del resultado obtenido por los oficiales superiores en esas pugnas.

El modelo propuesto por Rosen combina por tanto la perspectiva del realismo estructural (innovación como respuesta a los cambios del entorno estratégico) con elementos de teoría de las organizaciones (dinámicas dentro de un ejército para hacer valer el cambio en los planos teórico y práctico).

Al igual que hace con los otros dos modelos anteriores, Grissom señala varios casos de estudio que se explican mejor desde esta tercera perspectiva. Uno de ellos son las innovaciones experimentadas por las unidades de operaciones especiales de las fuerzas armadas norteamericanas tras la creación del Mando de Operaciones Especiales (US SOCOM). Gracias a la puesta en marcha de ese Mando especializado se incrementaron las oportunidades de promoción profesional a miembros de la comunidad de operaciones especiales, se dispuso de un mayor número de oficiales de alta graduación desplegados en operaciones exteriores, se posibilitó una mayor eficacia y por tanto aumentó la viabilidad de la innovación dentro del ámbito de las fuerzas de operaciones especiales (Marquis, 1997). Todo ello, facilitó

una progresiva ganancia de influencia dentro del Departamento de Defensa y que se asumieran nuevas misiones durante las décadas de 1980 y 1990 como, por ejemplo, antiterrorismo y lucha contra la proliferación nuclear (Grissom, 2006: 914).

Otro ejemplo sería la innovación relacionada con la integración del misil de Tomahawk en la armada de Estados Unidos (US Navy). Los oficiales de alto rango la flota de superficie coordinaron esfuerzos con oficiales de nivel intermedio y presionaron para lograr la incorporación de misiles de crucero capaces de atacar objetivos terrestres. De esta forma vencieron la resistencia de la comunidad de la aviación embarcada, que consideraba la misión de ataque a superficie algo exclusivo, casi patrimonial (Engel, 1994: 18-22). Durante años, los programas de I+D de la armada de EE.UU había priorizado sus aeronaves de ataque, que entre otros aspectos mejoraban la protección de los portaviones. En el ámbito del desarrollo de misiles sucedía lo mismo, la primera prioridad la solían lograr los sistemas superficie aire, dejando poco espacio a los sistemas superficie-superficie. La situación se resolvió a favor de los partidarios del Tomahawk cuando los oficiales de la flota de superficie consiguieron poner de su lado a oficiales de la comunidad submarina y a civiles que ocupaban puestos de responsabilidad en el Pentágono (Grissom, 2006: 915).

Por su parte el ejército de tierra de Estados Unidos ha mantenido a lo largo de los años sus propias guerras internas que han influido en el resultado final de las innovaciones. W. Blair Harworth and Rod Coffey demostraron, a través de la observación, las dinámicas internas de innovación que sucedían en el ejército de tierra y que afectaban a la evolución de la infantería mecanizada (Haworth, 1999 & Coffey, 2000). Sus estudios destacaban que las «actitudes interarmas» bloqueaban la innovación tecnológica y doctrinal porque la infantería mecanizada se hallaba a dos caminos, entre dos comunidades que ejercían un gran dominio, el arma acorazada y el arma de infantería. Los militares mecanizados trabajaban en íntima armonía con los

carros de combate del arma acorazada, pero no eran considerados verdaderos miembros de la «hermandad acorazada». Por otro lado, los mecanizados eran infantería, pero les faltaba credibilidad ante quienes se arrogaban ser los auténticos: la infantería ligera. Según Coffey la posición intermedia condenaba a la infantería mecanizada al ostracismo, ya que las armas acorazada y de infantería bloqueaban cualquier innovación que originada en el ámbito mecanizado (Coffey, 2000:7-12). Harworth apoya ese enfoque en su trabajo sobre el vehículo Bradley. Señala que las dinámicas interarmas impiden que el ejército explote completamente el potencial de los vehículos de combate de infantería. Harworth afirma que el actual vehículo de combate del ejército, el M2 Bradley, se encuentra colapsado por demasiadas especificaciones técnicas establecidas por las comunidades de numerosas armas de ejército. El resultado fue un vehículo aceptable para varias misiones, pero no es verdaderamente eficaz en ninguna y supone una oportunidad pérdida de innovación (Harworth, 1999).

#### **2.3.4. Modelo cultural**

El cuarto modelo presta atención a los factores de índole cultural que afectan a los procesos de innovación. Theo Farrell y Terry Terriff entienden la cultura de una organización como «el conjunto de creencias subjetivas sobre el mundo social y natural que define los actores, la situación de éstos y las posibilidades de acciones como un factor clave a la hora de entender por qué un ejército tiene determinados objetivos, estrategias y modos de operar» (Farrell & Terriff, 2001: 7-10). Es decir, la cultura influye, normalmente de forma implícita, en el rumbo que adoptará la innovación. El modelo cultural encuentra sus raíces en el constructivismo y en su aplicación creciente a las cuestiones de seguridad desde principios de la década de 1990 (Jordán, 2014e).

Murray afirma que la cultura del cuerpo de oficiales desempeña un papel fundamental en como las fuerzas se preparan para el combate, lo que constituye un aspecto esencial para que la innovación tenga éxito (Murray &

Millett, 1996: 313). En uno de sus principales trabajos sobre innovación, publicado en 1996, *Military Innovation in the Interwar Period*, Murray recoge una definición de Samuel Huntington muy apropiada para aproximarse al concepto de cultura militar: «*es la suma de los valores intelectuales, profesionales y tradicionales de un cuerpo de oficiales y juega un papel central en como ese cuerpo de oficiales valora el escenario exterior y como analiza las posibles respuestas que tendría que proporcionar a la amenaza*» (Huntington, 1957).

En un trabajo más reciente, Murray (2011) señala que la cultura militar puede ser el factor más importante no solo en términos de eficacia militar, sino también en el proceso de desarrollo de las innovaciones militares, las cuales son esenciales para preparar a las organizaciones militares para la próxima guerra. En su nuevo estudio sobre la eficacia militar, Murray acuña una nueva definición: «*La cultura militar engloba los atributos profesionales y éticos, ambos en términos de experiencia y de estudio intelectual, que contribuyen a un entendimiento común de la naturaleza de la guerra dentro de las organizaciones militares*» (Murray, 2011: 134). La cultura militar por tanto, simboliza la capacidad intelectual y espiritual de las fuerzas terrestres, fuerzas navales, y fuerzas aéreas de aceptar las cuestiones de preparar y ejecutar una guerra. (Murray, 2011: 135).

Es casi imposible cambiar el gran marco cultural y geográfico dentro del que se desenvuelve una cultura militar. (Murray, 1997: 57-64). Por ejemplo, los Estados Unidos siempre se han enfrentado al problema de la proyección de su poder militar a través de los océanos del mundo, por tanto la orientación logística se mantendrá como elemento dominante en la cultura de los Ejércitos y la Armada de los EE.UU. Murray insiste que si no se puede cambiar ese gran marco, excepto que se den cambios políticos y sociales a lo largo de décadas, en caso de estar interesado en el asunto de una reforma militar se precisa permanecer atento a las peculiares circunstancias que configuran la amplia cultura militar (Murray, 2011: 138).



Los académicos que estudian la cultura de las organizaciones, con frecuencia emplean terminología diferente con énfasis en pequeñas distinciones para describir un mismo fenómeno. Así, Elizabeth Kier define la cultura de las organizaciones como *«el conjunto de supuestos y valores básicos que configuran puntos de vista compartidos y las formas o las prácticas por la que esas creencias se expresan, se afirman y se comunican a los miembros de una organización»* (Kier, 1995). Jeffrey Legro profesor de Ciencia Política en la Universidad de Virginia y especialista en relaciones internacionales, aporta el matiz de la importancia de los medios de la acción en su definición cultura militar: *«las creencias y normas, sobre los medios óptimos para librar conflictos armados, que son importantes porque tienen un impacto decisivo en las preferencias y acciones de los ejércitos y los Estados* (Legro, 1994: 109).

Como parte de la teoría de la cultura de la organizaciones encontramos el concepto de *esencia* de la organización descrito por Morton Halperin. Los líderes militares, al igual que los líderes de otras organizaciones, persiguen subrayar la importancia de su organización y salvaguardar *la esencia distintiva de la organización*. Un aspecto que queda bien resumido en el adagio anglosajón *«lo que defiendes depende de donde estés sentado»*. Halperin define esa esencia como *«el punto de vista que mantiene el grupo dominante en la organización sobre cuáles son las misiones y las capacidades que debería tener»* (Halperin, 1974 & Rosati, 1981: 33). Las misiones y cometidos que se opongan a esa esencia son rechazados, a menos que se perciban como positivos para fortalecer la importancia y la influencia de la organización. Por ejemplo, en su momento, se esperaba cierta resistencia por parte de los militares de Estados Unidos a desempeñar las operaciones de estabilidad muy habituales en los años 90, hasta que comprobaron que esas misiones apoyaban la esencia de la organización, y de alguna forma, contribuían a aumentar la talla y la relevancia de la organización.

Otros investigadores destacan el aspecto de *la memoria* de la organización cuando delimitan el término cultura «*la sabiduría convencional de una organización acerca de cómo llevar a cabo sus cometidos y misiones*» (Nagl, 2002). Sobre la memoria de una organización Richard Downie llega más lejos cuando detalla sobre este concepto que «*en un sentido, la memoria institucional es lo que los miembros más antiguos conocen y lo que los miembros nuevos aprenden a través de un proceso de socialización*» (Downie, 1998).

Para James Q Wilson: «*cada organización tiene una cultura que es duradera y acorde a un modelo de pensamiento sobre los cometidos centrales y las relaciones humanas que se establecen en su seno*» (Wilson, 1989). Finalmente, a la hora de concretar la cultura de la organización, Carl Builder aporta la teoría de *la personalidad* de la organización «*un modelo [cara] que se puede recordar, replicar y solicitar en la valoración de la conducta futura de una organización militar*» (Builder, 1989).

Estos matices empleados por algunos académicos son claves para entender la mayoría de las diferencias en la conducta de los militares que pertenecen a distintas culturas y subculturas.

Los teóricos de la cultura de las organizaciones argumentan que las organizaciones militares difieren en sus culturas estratégicas, lo que condiciona su respuesta a los escenarios amenazantes. Alastair Ian Johnson es el investigador que mejor ha dado explicación al fenómeno de *la cultura estratégica* y se refiere a ella como «*los patrones de pensamiento histórico, sólidos y resistentes, de cada Estado sobre el empleo de la fuerza para alcanzar los fines políticos*» (Johnston, 1995: 1)

Por tanto, los Estados que compiten en el sistema internacional reaccionan de manera diferente, reflejando sus diferentes culturas estratégicas. La cultura estratégica puede influenciar también otras conductas del Estado como las aptitudes políticas domésticas, la doctrina militar, e incluso la forma en la que diferentes Estados persiguen la innovación.

Tanto Deborah Avant como Elizabeth Kier señalan que el aspecto más importante para entender la innovación militar es la cultura de la organización. En su caso de estudio sobre la innovación en Francia y el Reino Unido en el periodo entre guerras del siglo XX, Kier (1997) defiende la idea de que los esfuerzos de innovación se explican mejor a través de los diferentes factores culturales dentro de esas sociedades. Kier vincula las diferencias en los conceptos que esos países desarrollaron antes de la Segunda guerra mundial, a las culturas militares que caracterizaban a cada uno de los estados. Kier recoge en su trabajo:

*«El ejército británico podría haber adoptado la doctrina ofensiva en los años que precedieron a la Segunda guerra mundial. Los civiles británicos no intervinieron y ni forzaron al alto mando a aceptar una doctrina defensiva. El ejército disfrutaba de libertad, conocimiento y recursos financieros para hacerlo si hubiese querido. Otras organizaciones militares enfrentadas a mismas limitaciones domésticas podrían haber actuado de forma diferente. Una doctrina ofensiva similar a la “guerra relámpago” del ejército alemán, era objetivamente posible. Sin embargo, la cultura del ejército británico no podía asimilar este nuevo tipo de guerra ofensiva, el ejército adoptó una doctrina defensiva acorde a la cultura de su organización» (Kier, 1997:119).*

En concreto, Kier argumenta que los intereses de un Estado y su cultura no son independientes. Las culturas francesas y británicas se habían configurado a través de la percepción de los líderes de lo que constituía el interés del Estado.

Sin embargo, la importancia de cultura militar en la innovación no se ciñe únicamente a las instituciones armadas de diferentes países en su conjunto. Compete también a las diferencias existentes en el seno mismo de la organización militar. Los diferentes Ejércitos y la Armada mantienen preferencias muy dispares a la hora de entender cómo se debe preparar y

emplear una fuerza, así como cuales son los medios más adecuados para apoyar los intereses nacionales y como se deben responder a las amenazas a las que se enfrenta su país. Aún más, existen subculturas militares dentro de cada ejército, que conforme a sus valores y medios de la acción compiten por imponer su modelo de pensamiento. Las constantes rivalidades entre las diferentes armas de un ejército es un ejemplo. Pero la complejidad de entender el funcionamiento de las culturas militares va aún más lejos, cuando las propias subculturas incluyen a su vez otras que muestran sus preferencias y persiguen sus propias cotas de poder dentro de un arma o especialidad. Es decir, subculturas dentro de subculturas. Un ejemplo podría ilustrarse con la infantería, en la que las fuerzas ligeras mantienen un contencioso en el planteamiento de las operaciones y percepción de la amenaza con las fuerzas pesadas o acorazadas, o dentro del arma de artillería, la de campaña versus la antiaérea.

Por otro lado, un ejemplo sobre las diferencias culturales entre ejércitos y la preocupación de su repercusión en la innovación militar se recoge en el informe Gorman. En 2003, el Jefe de Estado Mayor de la Defensa de Estados Unidos, General Schoomaker, envió al Secretario de Defensa Donald Rumsfeld un documento de asesoramiento, elaborado por el General Gorman, sobre cómo se podría modificar la cultura del Ejército de Tierra (Gorman, 2003). Era la respuesta a una solicitud previa del Secretario de Defensa. Rumsfeld considerando que la cultura de cada uno de los ejércitos inhibía la innovación y condicionaba la transformación, había requerido ideas sobre que podía hacer el departamento de defensa para cambiar sus respectivas culturas.

El informe no aportaba conclusiones definitivas, sin embargo, algunos aspectos de su análisis son importantes para comprobar las implicaciones de la cultura en la innovación, así como las profundas diferencias existentes en la manera de percibir la guerra por parte de los diferentes ejércitos que componen las fuerzas armadas de Estados Unidos. En su informe, Gorman

incluía una definición más concreta y completa del término cultura que las anteriormente expuestas:

*«Por el término cultura se entiende el cuerpo de ideas, suposiciones, tradiciones, costumbres, prejuicios, y posturas inamovibles que distingue a uno de los ejércitos del otro. Esas diferencias culturales van mucho más allá del sus respectivos sistemas de armas, uniformes, formas de hablar y estilo de vida y establecen asimetrías funcionales entre los ejércitos» (Gorman, 1984: 290-291).*

Según Gorman, la historia del siglo XX había demostrado que lo que muchos consideraban parte integral de la cultura del ejército era en realidad, un reflejo de las costumbres de la sociedad civil. Por tanto, los cambios no tenían por qué representar una amenaza, ni al buen orden y disciplina del ejército, ni a su eficacia en el combate.

El informe señalaba que la misión asignada en el *«Título 10 del código de EE.UU»* (regulación legal que establece las misiones para cada uno de los Ejército y la Armada) para llevar a cabo operaciones terrestres, muestra mucho de lo que verdaderamente es la cultura del ejército de tierra. Enfrentarse a las complejidades del terreno y del trato con la población, condicionaba la velocidad con que se realizan las operaciones, su alcance, la flexibilidad y maniobrabilidad, y sobre todo ocasiona grandes dificultades de mando y control e inteligencia. Estas eran particularidades de cómo ejecuta las operaciones el ejército de tierra. Operaciones que son, por un lado, cualitativa y cuantitativamente diferentes a las que afrontan la armada y el ejército del aire, y por otro, cuantitativamente distintas a las que se enfrentan los marines.

Gorman para mostrar las diferencias entre las culturas de los ejércitos comparaba las responsabilidades en el mando de cuatro generales de tres estrellas conduciendo operaciones en una campaña regional realizada por una fuerza conjunta. Un almirante de la Armada podría tener de 10 a 100 unidades subordinadas bajo su mando: barcos, submarinos y aeronaves o

vuelos. Un teniente general del ejército del aire ejercería el mando y control de 100 a 1000 aeronaves o vuelos bajo su responsabilidad. Un teniente general de los marines podría controlar entre 1000 o 10.000 entidades subordinadas. Pero un teniente general del ejército de tierra tendría más de 100.000 entidades, empleadas no solo para combates terrestres, sino también para cometidos de seguridad de puertos, bases aéreas y apoyo logístico del resto de los componentes navales y aéreos. Un número sustancialmente superior que influía de forma definitiva en la forma de entender las operaciones, cuáles eran las prioridades y sobre todo, en la conducta de su jefe a la hora de tomar decisiones. Es decir, una cantidad que configura la cultura del ejército de tierra.

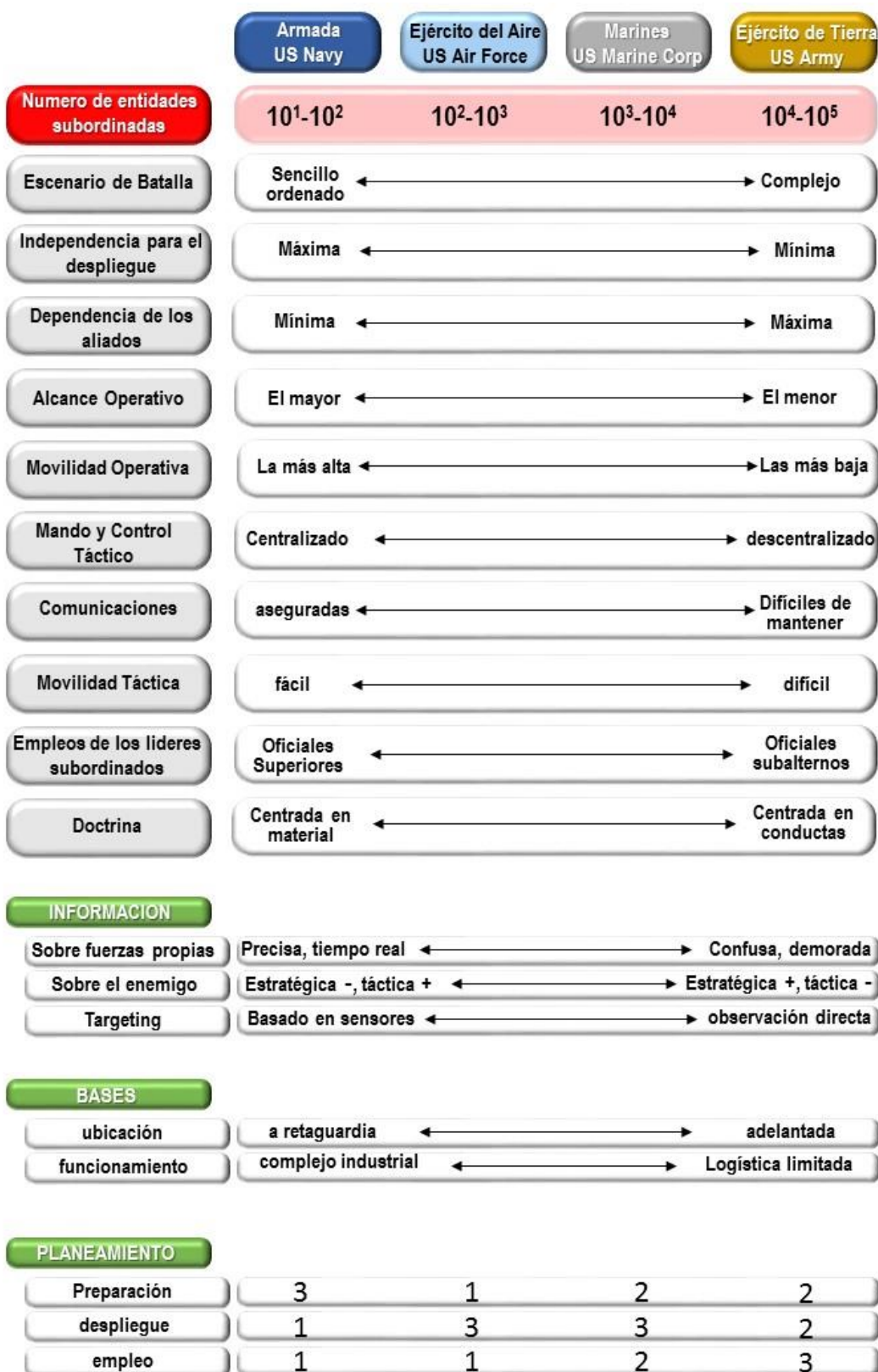
Como se ha señalado las culturas de los ejércitos están fuertemente condicionadas por la forma en que operan. Por ejemplo la armada, condicionada por su espíritu independiente privilegia las capacidades que le proporcionen independencia y autonomía. El ejército del aire, fascinado por la tecnología, en particular por todos los ingenios voladores, constantemente favorece las inversiones en aeronaves de ala fija. En el caso, de la cultura del ejército de tierra de los Estados Unidos su cultura está definida por tres niveles. Sus elementos de combate se centran principalmente en *la misión, en el arma o especialidad* y en *la identidad de unidad*. Por su parte, los Marines basan su cultura en torno a la idea de ser los primeros, ante todo y siempre un marine. Se consideran a sí mismo un cuerpo especial, esa es la razón por la que durante mucho tiempo no vieran con buenos ojos la necesidad de crear unidades de operaciones especiales en su organización. Si todos pertenecían a una fuerza especial, todos podían llevar a cabo misiones especiales, no necesitaban las unidades de operaciones especiales. Finalmente, con años de retraso respecto a otros ejércitos dentro de sus fuerzas armadas, y tras haber perdido muchas oportunidades, en 2006, los marines crearon sus propias unidades de operaciones especiales (Gorman, 2003:3).

El conflicto de Afganistán mostró las ventajas del empleo de pequeñas unidades, bien cohesionadas con un adiestramiento polivalente. Los equipos A de las fuerzas especiales permanecieron siempre preparadas para atacar y fueron las catalizadoras de la acción de los aliados afganos. La cultura de las fuerzas de operaciones especiales de operar en pequeños equipos contribuye a la excelencia operativa y establece unos patrones difíciles de emular en otras unidades de combate de cualquiera de los ejércitos (Gorman, 2003:3). Sin embargo, entre las peculiaridades culturales se encuentra la percepción, por lo general negativa, que tienen las fuerzas convencionales en relación a las fuerzas de operaciones especiales. Los motivos son varios:

- 1).- las fuerzas de operaciones especiales obtienen su personal seleccionándolo entre el asignado a las fuerzas convencionales por lo que consideran que disminuyen los estándares de las unidades regulares.
- 2).- las fuerzas de operaciones especiales han realizado habitualmente cometidos de segundo orden (aunque el incremento de su importancia en el entorno estratégico actual podría llevar a llevar a un cambio de aptitud).
- 3).- la denominación de «especial» implica intrínsecamente que el resto, las fuerzas convencionales, no son especiales.
- 4).- debido a su organización separada, se caracterizan por una dinámica de un menor cuidado de las formas en comparación con las fuerzas convencionales.

En la figura nº2.7 se muestran los valores atribuidos a diecisiete variables diferentes por cada uno de los ejércitos de Estados Unidos. Las preferencias expresadas en cada una de las variables configuran la personalidad de cada ejército, es decir su cultura.

Figura nº2.6. Comparación de las Culturas de los ejércitos y la armada de Estados Unidos.



Fuente: (Gorman, 2003:2).



Las transformaciones culturales, tanto las de la cultura estratégica de la sociedad y sus élites, como las de la cultura organizacional de la institución militar, pueden convertirse en un potente motor de innovación en los ejércitos. Esos procesos de cambio cultural pueden ser originados por tres causas diferentes:

*Un cambio pre-planeado.* Este proceso de cambio pre-planeado implica un empleo instrumental de la cultura por las élites políticas y militares (Farrell & Terriff, 2001: 8). Se produce porque *los líderes del cambio*, acorde al modelo de rivalidad intra-ejército de Rosen, o los responsables civiles en alianza con militares «maverick», según el modelo de Posen, persiguen alterar la cultura estratégica de la sociedad o la cultura organizacional del ejército con el fin de modificar la doctrina y la conducta de éste (Jordán, 2014e). Este proceso es inevitablemente lento y difícil de manejar lo que requiere un esfuerzo enorme. Por tanto, las creencias son difíciles de cambiar (Murray, 2011: 145). Los líderes pueden planear cambiar la cultura para reflejar unas creencias que verdaderamente tienen. Rhodes asegura que muchos de los defensores de la supremacía naval de Estados Unidos creían ciegamente en ello (Trubowitz, & Goldman, & Rhodes, 1999). Incluso la manipulación realizada por elites incrédulas puede dar como resultado un cambio cultural legítimo, ya que pueden terminar convencidas de la utilidad del cambio. Jack Snyder señala que la retórica de las élites puede agitar creencias que son compartidas por los miembros de la comunidad, y que finalmente, las propias élites, inicialmente escépticas, pueden terminar creyéndose su propia retórica. Snyder denomina a este fenómeno «Blowback» o salir al revés de como se esperaba. (Snyder, 1999).

*Origen en un shock externo.* Esta segunda causa de proceso de cambio cultural se produce cuando el sistema cultural local sufre un shock externo de tan profunda naturaleza que es capaz de dinamitar la legitimidad de las normas existentes (Katzenstein, 1996 a: 326-327). El shock externo puede reconfigurar la cultura y de este modo proporcionar unas bases nuevas para

la innovación. Farrell y Terriff ponen como ejemplo la cultura estratégica antimilitarista que arraigó en Japón y Alemania tras la derrota en la Segunda guerra mundial. El trauma post-Vietnam se tradujo en diversos cambios en el Ejército de Tierra de EE.UU. y uno de sus resultados indirectos fue el abandono de la doctrina de contrainsurgencia y la elaboración de la doctrina convencional del AirLand Battle (Long, 2006). Los atentados de Washington y Nueva York en septiembre de 2001 también pusieron en marcha un proceso de cambio de cultura estratégica y organizacional en Estados Unidos (Woodward, 2002: 106), y así lo han hecho también las experiencias posteriores de Irak y Afganistán.

*Cambio por contacto con otros ejércitos.* Una tercera causa que produce un cambio cultural es el contacto con otros ejércitos lo que articula mecanismos de emulación. De hecho, se trata de una de las causas que mayor influencia ejercen en la innovación. Farrell y Terriff mencionan el caso de la revolución Meiji en Japón (Farrell & Terriff, 2001: 10). En sentido contrario, la ausencia de cambios culturales puede obstaculizar los procesos de emulación, a pesar incluso de que se produzcan shock externos a favor del cambio. Farrell y Terriff mencionan el fracaso de las reformas militares de Turquía durante los siglos XVIII y XIX. Aunque habían sido derrotadas por los ejércitos de Rusia y Austria, las élites otomanas no trataron de emularles pues pensaron que imitar a los infieles pondría en peligro las bases culturales y religiosas de su imperio (Jordán, 2014e).

Grissom alude a varios ejemplos que ilustran los modelos anteriores y emplean esta misma perspectiva (Grissom, 2006: 917-919). En otros casos, la cultura se convierte en un inhibidor de la innovación. Un ejemplo, del impacto negativo de la cultura es descrito por Elizabeth Kier al relatar como ejército francés se aferró, durante el periodo de entreguerras, a una doctrina defensiva, y en un concepto de operaciones metódico, alejado de la complejidad que entrañaba la ofensiva y el empleo combinado de las armas, por el convencimiento de los responsables militares de que un ejército con

un servicio militar obligatorio, por un periodo reducido, sería incapaz de combatir un modelo de guerra más dinámica y compleja y de más difícil coordinación (Kier, 1997: 72-77).

De modo similar, Eric R. Giordano argumenta que las operaciones del Ejército de Tierra tras la guerra fría demostraron la inercia de la cultura de los ejércitos. Giordano lo demuestra con el ejemplo de la situación producida en la década de 1990. El ejército de tierra de EE.UU, continuó proporcionando a los soldados y a las unidades tamaño compañía y batallón un adiestramiento pensado para la guerra convencional, a pesar de que desde 1993 el Field Manual 100-5 Operations prestaba una enorme atención a las «otras misiones distintas a la guerra», como por ejemplo, el mantenimiento de la paz (Giordano, 2003). La cultura del Ejército de Tierra de EE.UU. tiene una querencia natural a privilegiar las misiones de combate convencional sobre otras formas de combate no tradicionales. Un hecho que pone de manifiesto que la cultura institucional provocaba un divorcio fáctico entre el cambio doctrinal y la conducta real del ejército (Giordano, 2003).

Thomas Mahnken emplea la aproximación cultural para entender cómo perciben los Estados la innovación militar en el exterior. Mahnken compara y contrasta como Estados Unidos adquirió inteligencia durante el periodo entre guerras, en relación a como lo hacían en Japón, Alemania y Gran Bretaña (Mahnken. 2002: 44-47). Para Mahnken, EE.UU. disponía de considerable información sobre la mayoría de las innovaciones que se estaban produciendo en el entorno internacional. Las inercias culturales influyeron en la manera de interpretar esa información y la reacción que se tuvo (Mahnken, 1999: 101-103). Un ejemplo es que a pesar de que existían claras evidencias en contra, el Ejército de EE.UU consideró que la Luftwaffe del periodo entre guerras pretendía desarrollar capacidades de bombardeo estratégico (Mahnken, 1999: 101-109).

### **2.3.5. Innovación horizontal y abajo-arriba**

Se trata de un enfoque muy poco desarrollado por los investigadores desde el punto de vista teórico. De hecho, todavía no se puede decir que sea una escuela consolidada en el estudio de la innovación militar. Grissom destaca que las cuatro escuelas precedentes no terminan de explicar de manera satisfactoria y completa el amplio rango de posibilidades existentes sobre la innovación y propone realizar investigaciones en esta escuela (Grissom, 2006: 920-924). Las cuatro escuelas adoptan un enfoque de arriba abajo (top-down) en el diseño e implementación de los procesos de innovación. Incluso el modelo cultural. Lo que en realidad sucede porque los valores y creencias de la organización se generan, mantienen y difunden desde la jerarquía de las organizaciones militares (Jordán, 2014e).

Según Grissom, la historia militar ofrece numerosos ejemplos de innovaciones que han seguido una dirección abajo-arriba o lateral. Uno de esos trabajos es presentado por Robert T. Foley (2012) quien en una publicación en el *Journal of Strategic Studies* las denomina «innovaciones horizontales». Foley afirma que los ejércitos emplean la innovación horizontal para llevar a cabo cambios con mayor rapidez en periodos de guerra u operaciones. Recalca la idea de que, hoy en día, la innovación horizontal brinda más alternativas para la transformación rápida de las fuerzas armadas de las que ofrecen las tradicionales formas de innovación.

Para ilustrar su tesis, Foley emplea el ejemplo de las transformaciones realizadas por el ejército alemán en el frente occidental entre los años 1916-1918, y que se plasmaron en la defensa en profundidad y en otras mejoras continuas de su sistema defensivo. Fueron cambios propuestos por las propias unidades tácticas y se diseminaron entre ellas, sin necesidad de coordinación jerárquica. La consecuencia fue la creación de un proceso informal de doctrina originado por unidades que aprendían unas de otras y se intercambiaban lecciones aprendidas, en lugar de hacerlo a través de un sistema de producción de doctrina centralizado. En las organizaciones que

practican la innovación horizontal, el impulso para el desarrollo de nuevas ideas llega directamente de los Estados Mayores y los mandos de las unidades de combate quienes tratan de buscar y compartir nuevas experiencias y conocimientos, sin esperar una dirección centralizada desde arriba. Además, aunque los individuos son realmente importantes en el proceso de intercambio de conocimientos, ninguno de ellos suele reclamar la autoría de nuevas ideas. Este tipo de innovación es mucho más flexible que la descrita en la literatura existente sobre innovación y, en el caso objeto de estudio permitió al ejército de tierra alemán superar con rapidez los retos que se sucedían en el campo de batalla (Foley, 2012: 812-803).

Los principales factores identificados por Foley que llevaron a este tipo de innovación fueron: doctrina central abierta; cultura propensa al aprendizaje, unida a un buen sistema de lecciones aprendidas; un sistema de Estado Mayor donde no se favorecía la «apropiación» de ideas; y, por último, un sistema de adiestramiento descentralizado (Foley, 2012: 812-820).

Otro ejemplo, es cómo el cañón antiaéreo Flak 18/36 de 88mm se convirtió en una de las principales armas contracarro de la Segunda guerra mundial. El episodio es bien conocido por los aficionados a la historia militar española. El 10 de marzo de 1938 una batería antiaérea de la Legión Cóndor alemana que acompañaba a la 150 División del bando nacional en la batalla de Belchite se vio sorprendida por un contrataque de carros BT-5 republicanos. A pesar de que los Flak no tenían municiones anticarro, ni sistema de puntería contra objetivos terrestres, fueron capaces de repeler el asalto y de destruir varios de los carros (Proctor, 1983: 190-194). La experiencia se difundió pronto en el ejército de tierra alemán (la batería pertenecía a la *Lutwaffe*) y los Flak 18/36 desempeñaron un papel reseñable en la campaña de Francia y, algo más tarde, un rol fundamental en el *Afrika Korps* de Rommel.

Así mismo, Grissom presenta otro ejemplo más reciente con el empleo innovador del sistema de mando y control digitalizado en el marco de una

Brigada denominado «*Force XXI Battle Command Brigade and Below (FBCB2)*», que equipaba todos los vehículos de algunas unidades experimentales desplegadas en Irak durante la invasión y durante el periodo posterior de contrainsurgencia (Grissom, 2006: 928-929). El sistema ya se había estado experimentado desde 2002 con las fuerzas del Ejército de Tierra americano adscritas al contingente multinacional de fuerzas de mantenimiento de la paz de la OTAN desplegadas en Bosnia, Kosovo y las que se preparaban en Italia, Entonces habían logrado disponer de un plano de situación digital detallado mediante el empleo de ordenadores conectados en red e integrados en un sistema global información. Todo ello, les permitía contemplar la situación geográfica actualizada de su vehículo volcado en una gran pantalla, pero al mismo tiempo el mapa digital que llevaba cada vehículo que le permitía conocer con exactitud el resto de vehículos de su unidad.

En la práctica, las fuerzas sobre el terreno en Irak supieron obtener del nuevo sistema FBCB2 usos que no habían sido previsto inicialmente por los ingenieros del sistema. Desde conducir en situaciones de nula visibilidad en medio de una tormenta de arena, guiándose por el mapa digitalizado, con iconos y obstáculos sobre el terreno que representaba la pantalla, hasta planificar asaltos contra determinadas casas empleando imágenes proporcionadas por el sistema, pasando por la coordinación con otras unidades gracias a su herramienta de mensajería y chat que en principio había sido pensado para funciones burocráticas (Jordán, 2014e).

Aunque es de gran importancia e interés, este tipo de innovación se encuentra aún por conceptualizar. Se trata de una tarea ardua. El número de actores que participa en la innovación horizontal y de abajo-arriba suele ser muy elevado y, además, son procesos que responden a una casuística variada e implícita. Por tanto, no es fácil identificar evidencias en los archivos históricos que permitan descifrar la causalidad de los procesos. Más aún si estos han tenido lugar en tiempo de paz. Sin pruebas empíricas, construir un

cuerpo teórico que permita establecer condiciones necesarias y suficientes para que se den este tipo de innovaciones es una tarea de elevada dificultad, sino impracticable.

A pesar de las diferencias entre las escuelas, no son excluyentes entre sí, y su valor explicativo depende en buena medida del caso histórico al que se aplique.

### **2.3.6. El factor esencial: la Tecnología**

Los avances tecnológicos ocupan un lugar primordial dentro del campo de la innovación militar. Hasta tal punto, que aunque no es posible hablar de una escuela o modelo (sería la sexta), obviarlo afectaría al rigor de esta investigación y restaría consistencia al conocimiento de los procesos de innovación. Según Jordán (2015) más que una teoría representa *un factor explicativo, muchas veces esencial*. Martin Van Creveld (1989: 1) en un estudio en el que profundiza en la interacción entre tecnología y guerra, sostiene que la tecnología altera las capacidades de los ejércitos, en concreto, dos de los elementos principales que la componen: la organización y doctrina.

La teoría de Van Creveld (1989) mantiene que los ejércitos son organizaciones mal preparadas para generar la invención en su seno. Los ejércitos están diseñados para operar en contextos de estrés, desorden e incertidumbre, por ello su eficacia precisa de una fuerte jerarquía, canales de mando verticales, así como procedimientos formales de comunicación. Según este autor, los ejércitos no favorecen las relaciones y trasvases informales, ni la creatividad que requieren los inventos. Aunque lo cierto es que existen iniciativas de cambio. Hoy en día, organizaciones como el TRADOC de EE.UU persiguen variar la cultura de su organización progresivamente. El general Perkins, actualmente jefe del TRADOC de EE.UU, ante una pregunta sobre las acciones que estaba tomando el ejército de tierra en *la enseñanza* para fomentar la innovación, comentó «...*que estaban actuando en todos los niveles de la enseñanza, incluso desde la*

*instrucción básica del combatiente, para que todo el personal se formara en el pensamiento crítico y aprendiera analizar el porqué de las cosas, así como a tener una visión general de lo que hace cada persona y su unidad».* (Perkins, 2015b).

Aunque como vemos existen tendencias guiadas por las necesidades del escenario estratégico actual, lo cierto es que los grandes inventos militares del siglo XIX fueron realizados por ingenieros civiles; e igualmente en el siglo XX, los grandes inventos que transformaron la guerra no procedieron de requerimientos militares a necesidades operativas. Sin embargo, los ejércitos sí desempeñaron un papel crucial a la hora de que esos diseños se convirtiesen en realidades (Jordán, 2015).

Sin embargo, los inventores civiles siempre han precisado interactuar con los militares con el fin de mejorar sus diseños y, sobre todo, recibir apoyo financiero para desarrollarlos. Algunos ministerios de Defensa, especialmente el norteamericano, cuentan con ingentes recursos tecnológicos y económicos que permiten desarrollar proyectos que no se financiarían en el mercado civil (Van Creveld, 1989: 220). Un ejemplo, destacable fue el predecesor del misil balístico, ideado por científicos y aficionados. Los alemanes apoyaron al equipo de investigación de Von Braun, consiguiendo así el primer misil balístico, utilizado en 1944, y años más tarde los norteamericanos consiguieron gracias a él los vectores de la carrera espacial (Van Creveld, 1989: 221).

Es decir, por su organización y cultura los ejércitos no son aptos para abordar inventos. Sin embargo, es precisamente, esa organización y cultura de la jerarquía, disciplina, orden y, a veces, falta de flexibilidad, lo que los convierte en una organización extraordinariamente útil *para las fases de desarrollo* de esos inventos, en los que el control riguroso de los procesos, ritmos, introducción de mejoras, etc, son esenciales y clave del producto final.



Van Creveld se refiere en su trabajo a los grandes inventos. En la práctica las necesidades operativas de los ejércitos sí que reclaman, y continúan haciéndolo, avances tecnológicos. Un ejemplo actual son los aviones hipersónicos o todo lo relacionado con la robótica militar. Pero por lo general se trata de mejoras en líneas de investigación ya existentes. Por esa razón, algunos ministerios de Defensa cuentan con agencias separadas de la estructura orgánica de los ejércitos, destinadas específicamente a incentivar la creatividad y la innovación tecnológica.

Así ocurre en el caso de Estados Unidos con la agencia de proyectos e investigaciones avanzadas de defensa del Pentágono (DARPA) que ha producido un número de inventos e innovaciones tecnológicas sin parangón. Posee el record a la trayectoria más sólida en inventos radicales producidos en la historia. Entre sus innovaciones se encuentran la creación y desarrollo de internet, de las tecnologías sigilosas, de los satélites de posicionamiento global, de los vehículos aéreos tripulados remotamente (o drones), y de los micros sistemas electro mecánicos (MEMS). Estos últimos con muchísimas aplicaciones desde los sistemas de seguridad «air-bag», a las impresoras de inyección de tinta, o video juegos como la Wii (Dugan & Gabriel, 2013: 4).

Aunque las fuerzas armadas de Estados Unidos han sido normalmente el cliente original de las aplicaciones DARPA, los avances logrados por esta agencia han tenido un papel central en la creación de industrias civiles por valor de muchos billones de dólares. Según la prestigiosa publicación «*Harvard Business Review*», la agencia ha trabajado siempre con la perspectiva y modelos de trabajo de un pequeño «equipo de operaciones especiales»: proyectos a corto plazo y una organización ágil, flexible y pequeña. Lo que a la postre les ha proporcionado excepcionales resultados (Dugan & Gabriel, 2013: 11). La agencia DARPA había desarrollado una serie de tecnologías de la información muy avanzadas para las fuerzas de operaciones especiales a finales de los años 1990 y principios de siglo XXI, aspecto que hizo posible que pudieran comenzar a emplearlas justo tras los ataques del 11-S, potenciando sus capacidades y permitiéndoles actuar

aisladamente desde localizaciones muy remotas y alejadas de apoyos propios.

La misión de DARPA no ha cambiado básicamente desde sus inicios y continúa diseñando prototipos de capacidades para la seguridad nacional. Lo hace de forma innovadora y pensando fuera del marco habitual. Desde DARPA *evalúan las posibles amenazas a las fuerzas armadas*. Por ejemplo, en la actualidad, como referencia y como punto de partida para sus innovaciones, DARPA observaba cuatro amenazas al desarrollo de nuevas capacidades terrestres, dos de origen externo y dos de origen interno: 1) las amenazas híbridas, que obligarán a las fuerza a realizar operaciones en todo el espectro del combate; 2) el adversario capacitado por la tecnología que utiliza; 3) el tiempo excesivo que se precisa para desarrollar y dotar a las unidades de nuevos sistemas y supone una vulnerabilidad; 4) el coste de desarrollar nuevos sistemas propios es alto y se debe racionalizar su uso sabiendo que coste, en términos defectos, se pretende imponer al adversario (Tousley, 2105).

Van Creveld (1989: 319) distingue entre innovación tecnológica e innovación militar. Para él esta segunda es la que verdaderamente confiere ventaja competitiva. No es el arma más avanzada la que otorga superioridad, sino los nuevos desarrollos conceptuales sobre la forma de emplearla y a veces también, los cambios orgánicos, los que les dotan de eficacia contra otros sistemas.

La simbiosis entre tecnología e innovación es una idea ampliamente compartida en los estudios sobre innovación militar y que encuentra aplicación y explicación al analizar los fundamentos de la triada de revoluciones militares: Revolución Militar (o Revolución Social Militar), Revolución Técnica Militar y Revolución en los Asuntos Militares (Rosen, 2010). Todas ellas, se presentan en el apartado 2.7 de este capítulo.

En general, el punto de vista de teóricos militares como Marshall (1993), Cohen (2005), Murray (1997) es que una nueva tecnología no conlleva en sí misma una innovación militar. Es decir, se trata de un factor esencial, pero

no es un factor suficiente, se precisa cuanto menos, disponer de un concepto, de una doctrina, para que se complete el proceso de innovación militar. Una postura que están teniendo en cuenta las fuerzas armadas de los Estados Unidos a través de su nuevo desarrollo de capacidades para hacer frente al nuevo contexto estratégico y potenciales amenazas futuras (Collom, 2015: 69-88).

A finales de 2014 los Estados Unidos ponían en marcha una iniciativa denominada *tercera estrategia de compensación (Third Offset Strategy)* para explotar las capacidades tecnológicas del país. Se trataba de una iniciativa cuya finalidad era incrementar la brecha de capacidades entre Estados Unidos y sus potenciales adversarios y garantizar la capacidad para proyectar el poder en cualquier punto del planeta con independencia de las medidas anti-acceso y de negación de área enemigas (Collom, 2015: 69).

La Revisión Estratégica de Defensa de 2014, había sido examinada por un selecto grupo de expertos, denominado el «Panel de Defensa Nacional» y había concluido (aparte de alertar sobre los recortes en el gasto militar que comprometían su seguridad) que el escenario internacional era cada vez más inestable y que EE.UU estaba perdiendo la brecha militar con sus competidores debido *a la difusión de tecnologías avanzadas* (National Defense Panel, 2014).

El Panel de Defensa nacional informaba además de otras recomendaciones, destacaba la necesidad también lanzar un *nuevo proceso de innovación científico tecnológico* que permitiera ampliar la brecha militar con sus adversarios. Una idea coherente con la del Secretario de Defensa Chuck Hagel (2014a) que en un discurso sobre la innovación en Defensa estableció las bases de la mencionada tercera estrategia de compensación, que pretende aprovechar las capacidades tecnológicas estadounidenses para resolver los problemas estratégicos que el país debe afrontar en la actualidad. Las anteriores estrategias de compensación también se habían centrado en la explotación de las últimas generaciones de tecnología. La primera, mediante la explotación de la brecha nuclear que existía entre Estados Unidos y la

Unión Soviética en la década de 1950 y que motivó la doctrina de represalia masiva. Y la segunda, gracias al aprovechamiento de las tecnologías de la información para alterar el balance de fuerzas europeo en la década de 1970 (Colom, 2015: 71). En una de sus últimas comparecencias, Hagel explicaba las causas que les habían llevado a emprender un nuevo proceso de innovación:

*«...las tecnologías disruptivas y las armas destructivas que antes sólo estaban en manos de los estados más avanzados han proliferado y están siendo adquiridas por países en desarrollo y grupos terroristas. Además, países como Rusia o China no sólo han reducido la brecha tecnológica con Estados Unidos e implementando ambiciosos programas de modernización militar a largo plazo, sino también están dotándose de capacidades antibuque, antisatélite, misiles de crucero, cibernéticas, guerra electrónica u operaciones especiales para contrarrestar nuestras tradicionales ventajas, en particular nuestra capacidad para proyectar nuestro poder a cualquier región del planeta».* (Hagel, 2014 a).

En Noviembre de 2014 Hagel promovió la *Iniciativa de Innovación en Defensa* con el objetivo de generar nuevas capacidades militares (Office Of The Secretary Of Defense, 2014). Era el punto de partida del lanzamiento de un nuevo Programa para la Investigación y Desarrollo a Largo Plazo *para identificar las tecnologías emergentes* en el horizonte 2030. Se abrió a partir de entonces turno para la recepción de propuestas tecnológicas e industriales. Hagel explicaría posteriormente que el Departamento de Defensa comenzaba el desarrollo de una nueva estrategia para garantizar su supremacía militar futura (Hagel 2014 b).

Como vemos se trata de una nueva iniciativa de Washington para incrementar su brecha tecnológico-militar frente a sus potenciales adversarios, garantizar la capacidad de proyección de sus ejércitos a cualquier punto del globo y contribuir al mantenimiento del liderazgo estadounidense en los asuntos internacionales (Colom, 2015: 71-72).

Verdaderamente a tenor de las declaraciones de las autoridades de Defensa norteamericanas y de la información publicada, da la impresión que La administración americana persigue un colosal esfuerzo de innovación tecnología. Pero para que cristalice en autentica innovación militar deberá estar guiada por un cambio en la forma de combatir, en la explotación de los nuevos sistemas de armas, en los conceptos operativos, en las doctrinas de empleo de la fuerza o maneras de organizar y administrar los medios materiales.

De hecho, en la tradicional fascinación norteamericana por la tecnología subyace el riesgo de que los intereses económicos del sector civil condicionen los cambios del futuro, y el desarrollo conceptual de empleo de la fuerza quede al margen o muy separado del desarrollo industrial tecnológico. Y es que si normalmente una gran parte de los avances tecnológicos procedían del ámbito militar, bien directamente por investigación propia o indirectamente a través de agencias que recibían cuantiosos fondos, como en el caso estadounidense con de la *Agencia de Investigación de Proyectos de Defensa Avanzados (DARPA)*, sin la que se entenderían las actuales tecnologías de la información, hoy en día, muchas de las tecnologías revolucionarias como la robótica, guía remota, visualización, biotecnología, miniaturización, redes neuronales, tecnología cuántica, computación avanzada y *big data* o impresión 3D, proceden del sector civil (Harrison, 2014). Según Harrison solo a través de un concienzudo estudio de que tecnologías podrían ser de utilidad para la Defensa y su posterior integración parece la única vía posible. En cualquier caso, siempre resta la alternativa, como suelen hacer los países que no dedican esfuerzos a la innovación, esperar a que alguien lo haga, para posteriormente emular, siempre y cuando el coste de oportunidad no sea excesivamente alto.

Por su parte, el TRADOC también está llevando a cabo un ambicioso proyecto de innovación. No obstante, aun cuando se muestra de acuerdo con la ineludible necesidad de disponer de nuevas tecnologías para lograr una

ventaja militar, el TRADOC reconoce que la ventaja no se apoya exclusivamente en la tecnología, sino en la capacidad completa, que procede de combatientes adiestrados y equipos cohesionados (McMaster, 2015). El modelo de innovación puesto en marcha por el TRADOC es un ejemplo de la interrelación entre tecnología e innovación militar en búsqueda de una ventaja.

### **2.3.6. (a). Modelo del TRADOC para incorporar las tecnologías al proceso de Innovación y lograr una ventaja**

El Mando de adiestramiento y Doctrina, TRADOC, del ejército de Estados Unidos ha puesto en marcha un proceso de innovación, sin precedentes, en el que trata de *aprovechar las* tecnologías existentes y desarrollar otras a través de las oportunidades que brinda la Industria.

El TRADOC se halla preocupado ante *la pérdida de la superioridad tecnológica* que el ejército previsiblemente va a comenzar a experimentar a partir del 2025, si se continúa realizando la política de adaptaciones que se ha mantenido durante las pasadas guerras de Irak y Afganistán, tendencia que aún permanece. Su nuevo planteamiento es tomar el camino de la innovación (Cross, 2015).

El TRADOC considera que la innovación impulsa el desarrollo de nuevas herramientas o métodos que permiten a las fuerzas armadas anticipar necesidades futuras, permanecer con ventaja sobre determinados enemigos y cumplir la misión. Para el TRADOC, la innovación se considera particularmente importante en las organizaciones que desarrollan capacidades, así como en aquellas que adiestran, equipan y sostienen fuerzas.

La vía de la innovación emprendida por el TRADOC forma parte de un esfuerzo de mayor calado del Departamento de Defensa. Un proceso en el que se observa la presencia de *elementos de las diferentes escuelas y teorías de innovación* expuestas en este trabajo.

Desde el impulso político de la *escuela cívico-militar*, motivado por cambios en el entorno estratégico y la evolución continua de la amenaza (pérdida de la superioridad debido a la disminución de la brecha tecnológica militar con sus competidores), postulado de la teoría de Posen (1984). La *innovación programada desde dentro* del ejército, teoría de Rosen (1991), y la *voluntad de modificar la cultura* de la organización en valores, principios y formas de combatir como preconizan Avant (1994) y Kier (1997). Hasta intención de no quedarse atrás en relación a otros ejércitos, inicialmente más beneficiados con los cambios innovadores que conlleva la tercera estrategia de compensación del Departamento de Defensa, *modelo competencia entre ejércitos* defendida, entre otros, por Davis (1967) y Cote (1996). Todas ellas con los aspectos comunes de perseguir permanente una *utilidad*, la obtención de una *ventaja militar* y un incremento sustancial de la *eficacia operativa* de Grissom (2006).

Igualmente, merece la pena destacar la importancia concedida por el TRADOC a que el nuevo proceso innovador, este apoyado desde abajo con la contribución de las ideas de quienes poseen conocimiento y experiencia. Desde las unidades más pequeñas de la fuerza y los de menor rango en la jerarquía de mando escuela Bottom-up).

### ***i.- Las bases del Proyecto de Innovación***

Como se señaló al comienzo de este capítulo, al referirse a la naturaleza de la innovación, el ejército de tierra de EE.UU le concede una importancia de tal magnitud la innovación, que disponer de capacidad innovadora se ha convertido en una las ocho competencias requeridas a los futuros líderes del ejército (US TRADOC, 2014:22). Coherente con ese propósito, el general Gordon Sullivan, presidente de la todopoderosa Asociación del Ejército de los Estados Unidos, AUSA, en sus palabras de inauguración del Simposio sobre Fuerza Global en marzo de 2015, indicaba como la fuerza terrestre pretendía convertirse en una fuerza con capacidad de adaptación e impulsora

de la innovación para alcanzar las necesidades prevista para el 2025 (Sullivan, 2015).

Evidentemente, la omnipresente limitación de recursos hace que el proyecto de innovación, aunque necesario a corto y medio plazo, deba extenderse en el tiempo y constituir una aspiración a largo plazo. El TRADOC ha optado por un enfoque mixto, por una parte se sigue en *la línea de adaptación* a corto plazo y *de evolución* a medio plazo y por otro se abre *la vía de la innovación* a largo plazo. Aspectos que quedan recogidos en el nuevo concepto operativo del ejército (US TRADOC, 2014). Para ello, admite un cierto *grado de riesgo* en cuanto a la modernización precisa a corto y medio plazo, pasando parte de esos fondos a *ciencia y tecnología* para sentar las bases de la *innovación a largo plazo* (Cross, 2015). El Jefe de Estado Mayor del Ejército, el general Raymond Odierno (2015), se refiere a esa modernización como el proceso por el que se aplican recursos para adoptar soluciones materiales a corto plazo, empleando las capacidades actuales y nuevos modos de empleo, modificando y adaptando sus capacidades y explotando rápidamente nuevas oportunidades con conceptos innovadores, todo ello, para mantener la superioridad y mejorar la maniobra expedicionaria (US ARMY, 2013).

El ejército de EE.UU considera que hoy en día, su *superioridad tecnológica* corre riesgo de perder su ventaja en un mundo donde *las tecnologías proliferan como nunca antes*. Por lo tanto, su intención es ser los mejores adaptando las nuevas tecnologías a los nuevos conceptos de combate que el TRADOC está elaborando. El general Odierno sostiene que mantendrán su superioridad y su ventaja, mediante una renovada capacidad de *emplear las nuevas tecnologías* como nadie más puede: *disponiendo de los mandos y organizaciones más efectivas y eficaces que las de sus adversarios*. Desde su centro de pensamiento, el TRADOC, junto otras organismos del ejército no sólo llevará a cabo estudios y análisis de la guerra del futuro, sino que también experimentarán nuevos conceptos como parte de equipos conjuntos



y multinacionales, realizando ejercicios internacionales tanto en Europa como en los EE.UU (Odierno, 2015).

El auténtico responsable de guiar los esfuerzos de innovación del ejército es el teniente general Herbert R. Mc Master, jefe del centro de capacidades del ejército de tierra, y segundo jefe para el estudio del futuro dentro del TRADOC. McMaster, un verdadero guerrero-intelectual, al estilo «pentatleta», término acuñado el general Petraeus para referirse a un modelo de líder de acción y pensamiento, no en vano goza de amplia experiencia en las campañas de Irak e Afganistán y ha publicado varios libros de referencia en el ejército, destaca que *su organización persigue resultados valiosos y un gran ritmo de innovación*. Para McMaster representa un reto como se van a convertir los conceptos en capacidades (uno de cuyos elementos son las tecnologías a emplear), sin disponer de certeza sobre el futuro (McMaster, 2015). Mc Master describe las bases del proyecto centrándose dos aspectos implícitos en la definición de innovación incluida en el nuevo concepto operativo del Ejército (US TRADOC, 2014) y que el general sintetiza del siguiente modo: *«Capacidad para transformar ideas en resultados valiosos de forma que las fuerzas del ejército se mantengan por delante de enemigos decididos y cada vez más capaces»*. Para Mc Master existen dos claves, dos dimensiones de la innovación: 1) la cualitativa, orientada a conseguir *resultados valiosos*; y 2) la temporal, necesidad de *innovar más rápido que el enemigo* (McMaster, 2015).

Uno de los esfuerzos principales que articula la dimensión *cualitativa* es una *campana de aprendizaje*. La finalidad de esta campaña es abordar desde varias perspectivas los retos a los que tendrán que enfrentarse las fuerzas armadas estadounidenses a corto, medio y largo plazo (TRADOC-R 71-20, 2013: 34-37). La campana de aprendizaje comprende un esfuerzo multi-nivel para integrar los objetivos y el aprendizaje de los juegos de guerra, experimentos, evaluaciones de integración de la red, estudios, acontecimientos de ciencia y tecnología, conversaciones conjuntas e

internacionales sobre las misiones del ejército. Este proceso de innovación requiere que el TRADOC tenga que trabajar con la comunidad de inteligencia, la fuerza conjunta y la Oficina del Secretario de Defensa (*OSD*).

En relación a la dimensión temporal, Mc Master afirma que para lograr una *ventaja* sobre los posibles enemigos, se considera crítico una colaboración temprana con diferentes organismos dentro del proceso de definición de requisitos. Se pretende establecer contacto con la industria lo antes posible y poner las ideas y los nuevos equipos en manos de los soldados a la mayor brevedad, para obtener una retro-alimentación que permita una mejora en la definición de los requisitos.

No obstante, todo proceso de innovación militar se enfrenta a unos *riesgos* que amenazan el desarrollo del proyecto. Según MC Master (2015), uno de los riesgos principales es asumir la idea de que la tecnología por sí sola puede resolver los conflictos. Pensamiento que puede conllevar el desarrollo de unas tecnologías sin definición clara de cómo integrarlas con cada uno de los elementos que componen una capacidad (doctrina, organización, adiestramiento, material, liderazgo y educación, personal e infraestructuras). La forma mejor de mitigar ese riesgo es a través de *la campaña de aprendizaje* puesta en marcha. Un segundo riesgo, no menos preocupante, es la creencia de que se pueda desarrollar una capacidad de tal entidad, que genere la percepción que permite una ventaja decisiva. La experiencia demuestra que dada la interacción que se viene produciendo con los adversarios, durante y entre los conflictos (sobre todo en Irak e Afganistán), esa supuesta ventaja no será efectiva porque los enemigos la compensarán.

En definitiva, el teniente general McMaster considera tres aspectos claves para establecer unas bases sólidas y para que el proceso de innovación en marcha sea realista, integre tecnologías presentes y futuras y prospere: 1) *las amenazas, enemigos y adversarios presentes en el futuro entorno operativo*; 2) *las tecnologías, tanto del enemigo como propias, y la forma de mantener la superioridad propia*; 3) *en relación a los medios de los que disponen hoy*

*en día tienen que considerar formas diferentes de usarlos o la conveniencia de desembarazarse de ellos.*

## **ii.- Ritmo de la Innovación**

En todo este proceso, como se ha subrayado a la hora de mencionar la dimensión temporal, uno de los esfuerzos principales es aumentar su *ritmo de innovación* para producir resultados valiosos y situarse en una posición de ventaja relativa frente a los adversarios. En este sentido, Tomas Russell director del laboratorio de investigación del ejército de EE.UU, ha propuesto que la forma de acelerar el ritmo de innovación sería que la *industria, el mundo académico y el gobierno* trabajasen juntos con una sinergia centrada en el combatiente. Una cooperación sin duda esencial, como se ha visto a la hora de analizar la teoría de Van Creveld (1989). Para ello, se pretende crear un entorno que permita al ejército integrar sus esfuerzos con el mundo académico y la industria y no quedarse atrás en la carrera por *el uso de las tecnologías de última generación, manteniendo la ventaja sobre los adversarios*. Una forma de lograr este clima adecuado de cooperación es que un porcentaje (la cifra optima podría situarse en torno a un 15%) del personal de los laboratorios del ejército trabaje en el mundo académico y en la industria y viceversa (Russell, 2015).

El jefe del TRADOC, mantiene que para incrementar el ritmo de innovación, el TRADOC tiene previsto emplear cuatro medidas utilizadas en el mundo empresarial para potenciar las innovaciones. Por un lado, las dos primeras son: *modificar la estructura de la organización y establecer premios y reconocimientos para motivar al personal a que sea innovador*. Medidas que aunque estimulan la innovación, estadísticamente han proporcionado los resultados más bajo de las cuatro. Una tercera medida es *reducir el número de autoridades militares que deben tomar decisiones*. Esta representa la segunda mejor solución. De hecho, su eficacia dobla las dos anteriores. La cuarta solución es *aumentar el flujo de información*. Se trata, sin duda, de la

de mayor valor de todas. Comporta entre el doble y el triple de eficacia de las dos mencionadas en primer lugar (Perkins, 2015b).

La manera adecuada de incrementar el flujo de información es reforzar el grado de colaboración en varios ámbitos. No solo entre el propio personal del TRADOC, sino que acorde al modelo de la escuela de innovación de abajo arriba (*Bottom-Up*), se persigue aumentar la colaboración entre quienes definen los requisitos en la esfera del TRADOC y el personal experto destinado en unidades de la fuerza. Igualmente, es importante permanecer en contacto con *la industria*, explicando las estrategias de futuro para que los productos innovadores en los que trabaja, se adapten a máximo las necesidades del ejército.

El general Perkins ha recalcado recientemente como medida importante para acelerar ritmos de innovación, la conveniencia de que los jefes puedan realizar los cambios necesarios para mejorar el flujo de información. Para Perkins es crítico situar a la autoridad de toma de decisiones en el lugar adecuado e identificar las grandes decisiones en las que verdaderamente merece la pena invertir tiempo. La implicación de las autoridades adecuadas en un grupo reducido de decisiones impulsan muchas actividades clave que fomentan la innovación (Perkins, 2015b).

El ejército ya había dado pruebas de eficacia con anterioridad a la hora de incrementar el ritmo de innovación aprovechando determinadas oportunidades tecnológicas y convertir conceptos en capacidades en tiempo record. Existen tres ejemplos recientes que pueden servir de modelo. El *Stryker* fue un ejemplo de rapidez en la definición de los requisitos y de la dotación a las unidades. Los requisitos quedaron definidos en 1999 y en 2003 se desplegó el primer *Stryker BCT (SBCT)* en Irak. Un segundo caso sería el de la generación de capacidades de protección en la lucha contra explosivos improvisados, C-IED. Se trataba de capacidades de «necesidad rápida», originadas para la protección de la fuerza de las unidades que participaban en las operaciones de Irak y Afganistán. El resultado fueron los

desarrollos de los vehículos C-IED «Husky» y «Buffalo» con resultado francamente espectaculares, hasta el punto que fomentaron la emulación en la mayoría de los países occidentales. Un tercer ejemplo ha sido el vehículo ligero *Joint Light Tactical Vehicle (JLTV)*, un programa conjunto que sustituyó al Humvee.

Mantener y mejorar ese ritmo de innovación supone un esfuerzo importante. Según Kocher, para aumentar el ritmo de innovación en un «*escenario de urgencia*» hay que trabajar en el ámbito adecuado. Kocher como encargado de la oficina de respuesta rápida del ejército, cuyo cometido es proporcionar las tecnologías a los militares en misiones de contraterrorismo y de mantenimiento de paz, destaca que favorecer el ritmo de innovación exige disponer de un equipo cohesionado. Ese equipo debe integrar tres tipos de clave de personas u organizaciones (Kocher, 2015): 1) *un visionario de alto nivel* que controle los recursos y establezca prioridades; 2) *un inventor informado*, que aporte nuevas ideas, pero que conozca muy bien el entorno en el que se mueve; 3) *expertos en tecnología y en adquisiciones*, que sean capaces de determinar si las ideas de los inventores van a funcionar y si son factibles.

Aun habiendo contado con buena velocidad de respuesta en determinados momentos, según Christofer Fall, de la oficina de política de Ciencia y Tecnología, hay que tener claro que la ventaja tecnológica no reside únicamente en los laboratorios del ejército o de las fuerzas armadas, sino en *la industria*. Las oportunidades para innovar no se encuentran sólo en el campo de la tecnología, sino también en los procesos de negocio, los procesos de personal, los conceptos de operaciones, etc. El ejército debe encontrar formas de atraer esas tecnologías líderes. Fall, considera que para aumentar el ritmo de innovación, el ejército no tiene que dejar de ser la institución jerarquizada y disciplinada que es. Al contrario, ve necesario que comprenda y utilice los puntos fuertes de su cultura (Fall, 2015).

El general de división Cedric Wins, jefe del desarrollo de capacidades del TRADOC, coincide con las ideas de Fall y señala que para mejorar el ritmo innovador, el ejército debe reconocer que la industria está por delante en desarrollos tecnológicos alcanzados y no es necesario repetir los esfuerzos realizados en el ámbito civil. En lo que se debe centrar el ejército es en comprender cómo intentar nuevas cosas, cómo fallar, cómo intentarlo de nuevo y adoptar lo que funcione. Según Wins el ejército de EE.UU tiene que aceptar define los requisitos, pero nunca van a ser los expertos en diseñar, construir y dotar a las unidades de la solución perfecta (Wins, 2015). No obstante, igual que sucedió con las capacidades en dotación actuales, como el Bradley y el Abrams, con cada nueva versión se irán mejorando los productos.

## **2.4. INNOVACION EN PERIODOS DE GUERRA Y PAZ**

### **2.4.1. Innovación en tiempo de paz**

La literatura de la innovación militar se encuentra, por lo general, orientada a transformaciones de la organización a gran escala. Unas transformaciones consecuencia de cambios en periodos de paz o de guerra. Lo normal es que los cambios en tiempo de paz y los producidos en guerra sean de diferente naturaleza. De hecho, la innovación en tiempo de paz no disfruta de la información experimental adquirida durante los periodos bélicos, esencial para realizar un proceso de innovación con calidad.

Las organizaciones militares, al contrario que otras organizaciones cuyas tareas cotidianas son fuente de información suficiente, dependen para su avance y progreso tanto del aprendizaje y como de las experiencias obtenidas en el campo de batalla. De este modo, cuando los militares se hallan en periodos de paz, entre guerras o en pausas estratégica, no les queda otra opción que tratar de anticipar lo que puede suceder en las próximas guerras o esbozar nuevos escenarios. Por ello, suelen confiar en juegos de

guerra, simulación y otros tipos de ensayos con la finalidad de pronosticar y preparar las necesidades futuras (Luthra, 2003).

Lo cierto es que se precisa un elevado grado de disciplina intelectual para realizar previsiones sobre la naturaleza de la guerra futura y ser capaz de formular una «teoría de la victoria» al estilo de Rosen (Rosen, 1991). Cualquier especulación sobre futuras guerras solo puede superar el test de veracidad una vez acontece la propia guerra. La ausencia de experiencias reales impone una carga suplementaria de mantenimiento del rigor y de la experimentación. Aun así, incluso con ausencia de información empírica, solo viable en el campo de batalla, los periodos de paz cuentan con una serie de ventajas sobre la innovación en tiempo de guerra.

*En primer lugar*, durante los ciclos de paz existe mucho más tiempo para analizar e implementar los cambios innovadores. El tiempo no supone un factor limitativo y las innovaciones se orientan a los campos estratégicos, doctrinal, y tecnológico. Cuando existe disponibilidad de tiempo, conseguir impulsar buenas ideas, imaginar nuevos empleos para ideas antiguas y experimentar conceptos con posibilidades de éxito supone un reto que puede dar origen a dinámicas cuyo propósito sea premiar la curiosidad y rentabilizar resultados (Hargadon & Sutton, 2000: 159-163).

Por otro lado, la disponibilidad de tiempo permite aprovechar la conducta metódica de las rutinas burocráticas de la organización e incluso elaborar planes de contingencia como alternativas al desarrollo de los nuevos conceptos de combate. La necesaria infraestructura de apoyo a las medidas innovadoras se puede llevar a cabo durante periodos más largos. Por tanto hay tiempo para que los problemas detectados puedan ser mejorados y optimizados con antelación a la participación en un conflicto armado. En general, se trata de procesos de carácter progresivo y sostenido coherentes con las teorías de Murray (señaladas en apartados anteriores) sobre la naturaleza evolutiva de la innovación (Murray, 1996: 308, 309).

*En segundo lugar*, durante los periodos de paz no se pone tanto en juego como en la guerra. Durante la guerra, la potencial pérdida de vidas humanas, así como la mera posibilidad fracaso en lograr de los objetivos estratégicos, debido a innovaciones desastrosas, hace que las organizaciones militares sean precavidas y suelen evitar la implementación de nuevos métodos de combate. En cierto sentido, en los periodos de paz siempre hay menos que perder ante esfuerzos baldíos de innovación que terminan siendo rechazados por falta de utilidad. Por tanto, durante los ciclos de paz se aceptan más riesgos y se suele ser más condescendiente con los errores (Luthra, 2003: 570).

Los conflictos de baja intensidad y los escenarios de terrorismo suponen un continuo desafío y una amenaza. Un problema que requiere soluciones durante unos periodos que, en realidad, son de «falsa paz». Esos periodos prolongados de paz, o de paz incierta o engañosa, pueden acarrear un elevado grado de complacencia en la sociedad civil. Un grave inconveniente por el reducido apoyo político y de la opinión pública que reciben las organizaciones militares mientras perduran. Hecho que sucede por una falta de percepción de amenaza, y por la carencia de percepción de necesidad de seguridad y defensa y, en consecuencia, de la preparación de la fuerza. Lo que supone un serio obstáculo para la innovación. (Luthra, 2003: 571-573).

La probabilidad de que exista una guerra inminente aumenta la voluntad de innovar. Francia a finales del siglo XVIII, Prusia a mitad del siglo XIX y las potencias aliadas y del eje entre 1919 y 1939, innovaron cada una a su manera incentivadas por el hecho de que existía una paz muy frágil durante esos periodos. Es cierto que el grado de innovación logrado por los distintos actores difirió en cada caso, pero el denominador común fue que durante el periodo de paz la inevitabilidad de la guerra había incitado la innovación en lugar de paralizarla.

Por su parte, la teoría de Rosen destaca que la innovación en tiempo de paz se origina por luchas ideológicas que se producen en amplios plazos de



tiempo ya que normalmente no existe sentido de urgencia (Rosen, 1991). En Estados Unidos, la innovación en periodos entre-guerras, se ha producido normalmente con independencia de la información disponible sobre los avances emprendidos por potencias militares extranjeras. En cambio, para los norteamericanos la auténtica fuente de innovación ha sido la percepción de cambio en la estructura del escenario de seguridad internacional (Rosen, 1991:21).

Rosen también afirma que la innovación en tiempo de paz sucede cuando los oficiales de alta graduación con mucho prestigio formulan una estrategia de innovación que contiene elementos intelectuales y organizativos. La intervención civil juega igualmente un importante papel, pero solo es eficaz siempre y cuando apoye y proteja a esos oficiales (Rosen, 1991: 21). En esos periodos de paz normalmente las innovaciones tienen un respaldo de arriba abajo (top-down). Suele ser un impulso que llega de la mano de un líder militar visionario (Rosen, 1991: 21, 57, 76). Aunque ciertamente Murray después de estudiar el periodo entre la primera y la Segunda guerra mundial sugiere que es más interesante crear un cuerpo de oficiales dedicados a cultivar los valores que favorezcan la innovación que esperar que aparezca un único oficial con carácter innovador para impulsar el proceso. Para Murray la educación y el sistema de valores del cuerpo de oficiales es esencial para los procesos de innovación eficaces (Murray & Millett, 1996: 325).

En periodos de paz, un indicador clave del ritmo e intensidad de los esfuerzos de innovación es el entorno y la cultura de la innovación. La búsqueda de la mejor solución es solo viable si los intentos fallidos son percibidos como parte del proceso. El temor al fracaso o la falta de confianza en nuevas propuestas arrastran a una prematura finalización de muchas innovaciones potenciales. Cuando el militar es capaz de diferenciar entre el riesgo que afecta al proyecto y el riesgo que perturba su carrera, el escenario para la innovación es menos amenazante (Owens, 2012).

El apoyo presupuestario es necesario para el sustento de las innovaciones en tiempo de paz, pero no es esencial. Muchas innovaciones han tenido éxito a bajo coste gracias a una redistribución de recursos. El empleo apropiado de los recursos humanos disponibles es más rentable que una buena financiación. Acorde a los investigadores, no existe una relación causal directa entre mayor asignación de recursos presupuestarios y mayor cantidad y calidad de innovaciones. En realidad, en muchas ocasiones las innovaciones se han completado bajo austeras condiciones económicas (Rosen, 1991: 252).

Las innovaciones, en ciclos de ausencia de guerra, impactan significativamente en las políticas exteriores y de seguridad de los Estados (Rosen 1991 & Avant 1994). La competitividad entre Estados es consecuencia de los beneficios que logran como resultado de las innovaciones. En un estudio de Goldman y Enders sobre efectos sistémicos y la difusión de la innovación militar que analizaba el cuándo y el cómo los Estados emulan innovaciones, se evidenciaba la concurrencia entre la innovación y la organización, la sociedad y la cultura. Según estos investigadores, la emulación de capacidades y estrategias, en tiempo de paz, de países que se convierten en referencia por sus innovaciones de éxito, está directamente relacionado las teorías de la competición por la distribución de poder en el sistema internacional (Goldman, & Enders, 2002).

En cualquier caso, lo que parece claro a la luz de teóricos como Rosen, Posen y Avant es que la innovación militar tiene gran relevancia para lograr una posición de liderazgo en la escena internacional. Los gobiernos y las instituciones militares que reconocen a tiempo el potencial de las innovaciones militares en tiempos de paz y son capaces de crear el clima adecuado para su desarrollo, logran situarse a la cabeza, independientemente del nivel y velocidad de la difusión.

En tiempo de paz las innovaciones se enfrentan a innumerables trabas. Para sortearlas los militares depende en primera instancia de su habilidad en

identificar y apoyar la innovación adecuada. Las innovaciones requieren un esfuerzo extra, fuera de los límites de lo considerado como trabajo normal. Algo que normalmente no es bien aceptado por la comunidad militar lo que frena el entusiasmo de muchos de abordar una innovación. Los innovadores son agentes inclinados a desafiar las reglas existentes con tal de impulsar la innovación. Se les puede alentar a proponer cambios y se les puede convencer que si realizan esfuerzos innovadores sus carreras no se verán afectadas (Wilson, 1989; 231). En todo caso, la protección y el impulso de esos individuos así como la creación de trayectorias de carrera que los premie, son aspectos primordiales para que progrese la innovación en tiempos de paz.

La introducción de nuevas tecnologías de guerra es otra faceta importante de la innovación militar en tiempo de paz. Pasar de la imitación tecnológica a la innovación tecnológica requiere cultura organizativa que identifique las limitaciones de la gestión relacionada con la innovación. Como se ha señalado en el apartado 2.2 de este capítulo, esa innovación puede estar basada en tecnologías sostenidas o tecnologías disruptivas. Acorde con las tesis de Christensen, el innovador se enfrenta a la dura elección entre tecnologías sostenidas que son fáciles de lograr, pero competitivamente menos importantes o tecnologías disruptivas que se enfrentan a la incertidumbre, pero ofrece las ventajas de ser el primero (Christensen, 2003: 21).

Las instituciones militares que no impulsan tecnologías disruptivas, se inclinan por jugar el papel secundario de ser meros imitadores y normalmente nunca consiguen una ventaja militar.

#### ***2.4.1 (a). Innovación en tiempo de paz a gran escala: La transformación de Marshall, antes de la entrada en la Segunda guerra mundial, del sistema de gestión de talento del cuerpo de oficiales***

Durante el periodo de paz previo a la Segunda guerra mundial, el Jefe de Estado Mayor del ejército de tierra, George Marshall, fue capaz de articular

un proceso innovador de generación de jefes de unidad para garantizar que un ejército obligado a aumentar el volumen de su fuerza cuarenta veces, disponía de un liderazgo eficaz para vencer los retos de un campo de batalla que había evolucionado y nada tenía que ver con el escenario de la anterior guerra mundial.

Con anterioridad a la Segunda guerra mundial, el general George Marshall puso en marcha *un proceso innovador de gestión del talento de los oficiales* en su ejército con la finalidad de poder emplear sus fuerzas de una manera acertada durante el tiempo de guerra. La necesidad había surgido debido a la identificación de una carencia de líderes capaces de reunir las condiciones adecuadas para adaptarse al nuevo escenario de combate y hacerse cargo de los diferentes escalones de Mando de las noventa divisiones que Estados Unidos tenía previsto desplegar en Europa. Los cambios críticos y procesos de innovación llevados a cabo en el periodo previo a la Segunda guerra mundial establecieron las bases de lo que constituiría el sistema de gestión de las aptitudes de los oficiales del Ejército de Estados Unidos a partir de la finalización de la guerra (Hall, 2002:161).

Ante la certeza de entrada en guerra de los Estados Unidos, el general Marshall, Jefe de Estado Mayor del Ejército de Tierra, tenía que organizar los recursos disponibles y enfrentarse a muchos retos de un entorno estratégico que no paraba de cambiar. Marshall perseguía crear una estructura de fuerzas dimensionada adecuadamente y con la composición correcta para alcanzar los objetivos de seguridad nacional. Su propósito fue revisar a la baja las necesidades desproporcionadas de las fuerzas incluidas en el «programa de la Victoria», un plan ideado para la entrada en guerra, que reclamaba 200 divisiones (Matloff, 1990: 365-366).

Marshall logró reducir las previsiones a 90 divisiones gracias a la identificación de tres factores que apoyaban su tesis de optimizar los recursos. El primero de estos factores fue el cambio producido en las capacidades militares. El hecho de que la creación de nuevas capacidades

como los bombarderos estratégicos de gran alcance posibilitara dañar las al régimen de Hitler de manera más rápida y con mejor resultado, permitía además ahorrar un sustancial número de personal de fuerzas terrestres. Un segundo criterio para Marshall fue la necesidad de mantener una productividad nacional equilibrada. La organización de 200 divisiones habría puesto en peligro la capacidad de producción nacional, por el alto grado de reclutamiento y ritmo de reposición de reemplazos exigidos. Un tercer factor en la decisión del Jefe de Estados Mayor fue el cambio del adversario. Se había producido una disminución de fuerzas del eje en el oeste de Europa. Los alemanes había abierto varios frentes, por lo que, entre otras medidas, debían detraer sustanciales recursos para luchar en el este contra los Soviéticos. Un menor número de recursos alemanas en el oeste permitía un empleo más equilibrado de fuerzas americanas (Matloff, 1990: 367-369).

Durante el proceso de generación de recursos, Marshall advirtió un grave problema para el mando de las divisiones que estaba preparando. Desafortunadamente, se dio cuenta muy rápidamente que la gestión del talento de los oficiales no era el adecuado, en especial entre los altos mandos. Marshall pensaba que si el liderazgo tenía que depender exclusivamente de la antigüedad, entonces se estaba condenado a la derrota antes de comenzar (Marshall, 1941). Sus comentarios sobre el plantel de generales que había heredado no dejaban lugar a dudas:

*«Muchos de ellos mantiene mentalidad de modelos pasados de moda, y no pueden cambiar para reunir las condiciones que precisaran en el nuevo combate.....Yo no propongo enviar a nuestros soldados a la acción bajo las ordenes de jefes cuya mentalidad no se va a adaptar a las nuevas circunstancias» (Larrabee, 1987: 101).*

En septiembre de 1936, George Marshall se encontraba al mando de Brigada de Infantería que pertenecía a un ejército de unos 174.000 militares. Un Ejército más grande que el de Bulgaria pero menor que el de Portugal. Tres años más tarde fue ascendido a general de cuatro estrellas y designado como

jefe de Estado Mayor. Nada más llegar al cargo percibió que le faltaba preparación para el puesto ya que debía conjugar la experiencia en el mando de unidades (experiencia en el ámbito del ejército operativo) con las experiencias en los Cuarteles Generales institucionales, encargados de proporcionar recursos al ejército operativo (experiencia en el ámbito institucional). Tras sus primeros días en el puesto declaraba:

*«Tengo claro que a la edad de 58 años tendré que aprender nuevos trucos que no me enseñaron en los manuales... El arte de la persuasión y la astucia. Tengo que llegar a ser un experto en un completo conjunto de nuevas habilidades»* (Hall, 2002:161).

Marshall había sido elegido por el propio presidente Franklin Roosevelt de entre un listado en el que ocupaba el puesto número 34, saltándose a prestigiosos Generales de División algunos de ellos ascendido a ese empleo desde 1930. La sabiduría de Franklin Roosevelt le permitió identificar el talento necesario para ese momento. La selección de Marshall lanzaba un claro mensaje al cuerpo de oficiales acerca de cómo estaban cambiando los tiempos. Marshall no fue elegido para el puesto, fue elegido para el trabajo. En otras palabras, Roosevelt no había prestado atención a quien era su general más antiguo, sino que busca a quien podía llevar a cabo de la mejor manera posible la tarea de realizar un incremento de la fuerza de cuarenta veces el volumen que disponían en aquellos momentos (Colarusso & Lyle, 2014).

El liderazgo civil había entendido que los cambios en la estrategia requerían cambios en las características del liderazgo militar. Para implementar esa idea la intervención de Roosevelt estableció una pauta para la gestión del talento que Marshall haría suya, y la ejecutaría con diligencia mediante cambios radicales en el ámbito de los militares de alta graduación.

Marshall creó un plan para deshacerse del sistema de antigüedad de los oficiales e implementar un sistema basado en la competencia para el puesto. Lo primero que hizo fue ganar la aprobación del congreso en 1940 para

disponer de control sobre los procesos de promoción y retiros, lo que permitía potenciar a los oficiales adecuados para los futuros retos que se preveía se enfrentaría el ejército (Yarger, 1986).

*«He estado inspeccionando a los Coroneles, los Tenientes Coroneles y algunos de los Comandantes del Ejército....Voy a comenzar cambiándolos a puestos de mayor responsabilidad de los que tienen ahora....Los que lo superen serán impulsados a otros puestos superiores. Quienes fracasen serán cambiados al menor signo de debilidad»* (Larrabee, 1987: 101-102).

Marshall continuó su proceso de cambio. Para identificar el personal que necesitaba, inició una serie de ejercicios de adiestramiento muy rigurosos que culminarían con las conocidas maniobras de Louisina, justo antes de la entrada en la guerra. Los ejercicios y maniobras fueron el elemento principal para identificar y en su caso vetar, a los jefes de las unidades y descartar a los militares de alto rango que no cumplieran las condiciones exigidas para en mando de grandes unidades en un nuevo entorno operativo. Casi un 75% de los jefes de las divisiones y de los cuerpos de ejército del ejército norteamericano (31 de 42) fueron relevados o invitados a retirarse en un plazo inmediato tras las maniobras. La mayoría de esos jefes habían obtenido hasta ese momento unos Abrillantes informes de eficacia. Un grupo adicional de 20 Jefes de división de entre un grupo de 27 serían destituidos más adelante, durante la guerra, a lo largo de 1942 y remplazados por quienes eran comandantes, tenientes coroneles o coroneles en vísperas de la guerra (Larrabee, 1987: 102-104).

Los Estados Unidos fueron capaces de crear un ejército de proporciones descomunales en poco tiempo con soldados ciudadanos que se comportaron como un ejército de veteranos durante la Segunda guerra mundial. El éxito fue debido a al proceso de identificación de personal con potencial para ejercer el mando y liderazgo. Jóvenes oficiales que fueron promocionados de forma rápida aunque disponían de poca experiencia previa mandando

grandes unidades, si disponían de potencial para adaptarse a las nuevas circunstancias. La capacidad de organización de los americanos sorprendiendo a los británicos en general y a Churchill en particular. Para Churchill era un misterio como un reducido Estado Mayor como el que tenía Estados Unidos en el periodo de paz previo a la Segunda guerra mundial fue capaz de encontrar un grupo de líderes preparados, crear un ejército poderoso y guiarlos a la vitoria con un grado de eficacia incomparable. (Heifetz, 1994).

El proceso de cambio de Marshall se apoyó en dos factores. En primer lugar, aprovechó el énfasis concedido a la educación en el ejército durante el periodo entre guerra lo que proporcionó muchas flexibilidad para adaptarse al nuevo escenario de guerra. El departamento de guerra había establecido una serie de prioridades para ocupar destinos: 1) el Estado Mayor del ejército, 2). la facultad del Colegio de Guerra (Army War College), 3). la facultad de curso de Estado Mayor (Command and General Staff College), 4). las unidades operativas (Schifferle, 2010: 90).

Un segundo factor, fue una la adaptación institucional de gran alcance que el general Marshall impulsó como respuesta al cambio del escenario seguridad nacional, en concreto en el ámbito de la gestión de oficiales. Marshall realizó los siguientes cambios (Conaty & Charan, 2010:2).

- Terminó con el sistema de antigüedad en el ejército para promoción y designación de puestos.
- Restiró o ubicó en otros puestos a quienes no tenían un rendimiento adecuado, independientemente de las conexiones o apoyos políticos que tuvieran.
- Creó un grupo de oficiales con talento que desde comandantes tenían potencial para ser generales y les asignaba destinos para probar si eran capaces de desempeñarlos con éxito.
- Reconoció la poca utilidad de los informes de evaluación inflados para tomar decisiones sobre los oficiales de alta graduación.



- Diferenció al personal. Entendió que algunos oficiales disponían de otras capacidades además de capacidad para mandar unidades operativas y los convirtió en asesores expertos en Estados Mayores del ejército u otros departamentos externos.

Marshall no solo había creado un sistema de gestión del talento de gran utilidad para la guerra, sino que había realizado una transformación de la organización de gran calado, una innovación disruptiva. Para que Marshall desarrollara su particular «teoría de la victoria» de selección y mejora del liderazgo en las grandes unidades pudiendo llevar a cabo su cambio innovador, disfrutó de la libertad de acción que concedían unos plazos de tiempo solo disponibles en periodos de paz. La clara evidencia de que se entraría en guerra fue otro factor clave para que Marshall sintiese la necesidad de innovar con la intención de lograr la mejor preparación posible.

El sistema de Marshall fue tan eficaz que tras la guerra, la comisión de gestión de personal del ejército eliminó el sistema de promoción por antigüedad en el ejército y se aseguró que no se repitiese el bloqueo de ascensos de oficiales de nivel medio que tenían potencial para responder a las demandas de una guerra moderna. Algo que había sucedido tras la primera guerra mundial y alcanzando una situación límite a las puertas de la Segunda guerra mundial. Los fundamentos de la innovación de Marshall permanecen vigentes en el sistema de gestión del ejército americano hoy en día.

La intervención civil, ejercida por el presidente Roosevelt, jugó un papel esencial estableciendo las pautas de elegir a Marshall por su potencial para el trabajo, descartando el sistema de años de servicio. El impulso civil se completó mediante las atribuciones que el Congreso atribuyó a Marshall para designar altos cargos militares. Pero lo más importantes es que un militar con prestigio como Marshall fue capaz de formular una estrategia de innovación con elementos organizativos e intelectuales. Para realizar el proceso innovador, Marshall se encontró con numerosos obstáculos e

inercias de la organización, trabas que fue sorteando poco a poco a través de un esfuerzo extra de seguimiento del personal que estaba impulsando.

#### **2.4.2. Innovación en tiempo de guerra**

Las innovaciones en periodo de guerra son cualitativamente diferentes a las innovaciones en tiempo de paz. En cierto sentido, la guerra proporciona una excelente oportunidad para testar en el terreno tecnologías, estrategias y tácticas no examinadas con anterioridad. Los resultados y actividades del campo de batalla aportan datos en tiempo real sobre la validez de las tácticas y los métodos de combate en vigencia. Este hecho puede incentivar a los líderes militares a tratar de conseguir mejoras que faciliten la consecución de los objetivos estratégicos establecidos. En operaciones, existe una gran predisposición a modificar aquellas tecnologías y conceptos que no proporcionan el rendimiento esperado en combate. Sin embargo, alterar las tácticas de combate mientras se están ejecutando las operaciones, no es una tarea fácil (Murray, 1996, 325). Los ejércitos confían plenamente en los procedimientos y los hábitos adquiridos durante sus ciclos de adiestramiento de periodo de paz, las modificaciones de ese aprendizaje durante el combate pueden crear confusión.

Carl Von Clausewitz (1984: 104-112), nos muestra la guerra como el espacio del peligro, el esfuerzo, la incertidumbre y la oportunidad, un lugar donde las mentes analíticas pueden llegar a exhibir cualidades asociadas con la genialidad militar. Afirmación que pone de manifiesto dos aspectos que afectan a los procesos de innovación militar. Por un lado, la guerra es un escenario de alto riesgo. Por otra parte, se trata de un entorno que ofrece constantes oportunidades de cambio.

En la guerra, la gestión de lo inesperado a veces requiere cambiar métodos y técnicas. Modificaciones que incrementan sustancialmente las posibilidades de innovación. El problema es que mientras se permanece implicado en conflicto, normalmente no existe tiempo disponible para evaluar y experimentar innovaciones. Como consecuencia las organizaciones se

enfrentan a un mayor riesgo de fracaso, en ocasiones, con costes inaceptables.

A un militar acostumbrado a los procesos de toma de decisiones pausados que suceden durante periodo de paz, le puede resultar difícil implementar innovaciones con márgenes de tiempo muy reducidos, como es habitual en tiempo de guerra. En la actualidad, durante las operaciones, el trabajo se lleva a cabo en entornos de gran incertidumbre condicionando la toma de decisiones y afectando la capacidad militar de innovar. En virtud de esa elevada incertidumbre y escasez de tiempo, parece lógico que algunos investigadores sostengan que los periodos de guerra no son los más aptos para realizar innovaciones de entidad (Farrell, 2010: 567-594).

El liderazgo militar en periodos de guerra, se caracteriza, entre otros aspectos, por la audacia y esta constituye uno de los principales factores de muchas innovaciones. Sin embargo, la predisposición que deben mantener los líderes militares a innovar en combate es una conducta que se debe educar durante periodos de paz. Las buenas ideas que surgen durante las operaciones pueden quedar bloqueadas si los militares no disponen de hábitos previos para identificar, aprovechar e impulsar las innovaciones. Los cambios, como sucede con las innovaciones en paz son procesos impulsados normalmente de arriba-abajo (top-down) al existir una necesidad de alinear los objetivos estratégicos y los del teatro de operaciones.

El comportamiento del General Petraeus antes y durante la campaña de Irak es un ejemplo de predisposición a innovar en periodo de guerra. Con anterioridad a ser designado como Jefe de las Fuerzas del teatro de Irak, Petraeus había sido responsable del desarrollo doctrinal como Jefe del centro del TRADOC (Mando de Adiestramiento) norteamericano, en Fort Leavenworth (Combined Arms Center, CAC). Desde allí, Petraeus había impulsado varios cambios. El más conocido fue su empeño personal en la elaboración de una doctrina de Contrainsurgencia nueva (FM 3-24, 2006). No solo ordenó y dirigió su confección, sino que se implicó personalmente

en la última versión. En septiembre de 2006 se publicó uno de los últimos borradores, pero fue rechazado al no gustar a Petraeus, quien junto a algunos intelectuales de la milicia, como John Nagl y Eliot Cohen se apresuró a disponer de un borrador definitivo en diciembre de 2006.

Pero Petraeus impulsó también otros cambios. La guerra de Irak estaba demandando personal más preparado y con mentalidad de contrainsurgencia para realizar el planeamiento de las operaciones, en lugar del tradicional enfoque de operaciones convencionales. Desde su posición en el TRADOC, Petraeus influenció para que a partir del 2005 el número de comandantes que hacían el curso de Estado Mayor y el Curso de Estudios Avanzados en Leavenworth se incrementase. El resultado fue un aumento de más de un 300 %. Se pasó de unos 350 comandantes que habitualmente eran seleccionados para asistir al curso de Estado Mayor, a unos 1100 (alumno español, 2007). La nueva doctrina se convirtió en un texto de referencia obligada para estos cursos.

Las condiciones de seguridad en Irak se habían deteriorado mucho desde 2003 hasta 2006. Estados Unidos se encontraba en una situación límite, con un gran desgaste de su opinión pública que comenzaba a estar cansada de una guerra prolongada en el tiempo. Una guerra que estaba produciendo un ingente número de bajas en combate y se hallaba en un punto muerto a pesar de las cuantiosas inversiones en recursos humanos y materiales. Algunas corrientes de opinión comenzaban a vislumbrar la posibilidad de derrota.

En 2007, la administración Bush presentó un cambio de estrategia. Para llevarla a cabo realizó cambios en la cúpula militar y civil. Sustituyó a la mayor parte de los altos cargos del Departamento de Defensa relacionados con las operaciones en Irak, comenzando por el Secretario de Defensa y siguiendo por el Jefe del CENTCOM (Mando Central) y el Jefe de las fuerzas americanas en Iraq. A continuación, designó al general Petraeus nuevo jefe de las fuerzas que debía sustituir al general Casey. Petraeus disponía de las condiciones esenciales no solo para mandar las fuerzas, sino

para realizar cambios innovadores. Poseía una buena educación adquirida durante los periodos en los que Estados Unidos no había estado implicado en ninguna contienda. Había realizado un doctorado por la Universidad de Princeton con una tesis sobre el impacto de las consecuencias de la guerra de Vietnam en la cúpula militar (Petraeus, 1987).

El cambio de estrategia tenía como eje principal un aumento sustancial de número de botas sobre el terreno y un elevado presupuesto, pero el consenso político favoreció su puesta en marcha. Un esfuerzo que sería conocido como *Surge* (gran oleada). Con la inyección de fuerzas de la Surge se pretendía acelerar el proceso de salida de fuerzas de Estados Unidos de Irak. El propósito inicial era controlar las zonas más peligrosas de Bagdad, un área donde se emplearon la mayor parte de los nuevos recursos. De forma simultánea se pretendía lograr que las fuerzas iraquíes alcanzasen su capacidad de operar de forma independiente lo antes posible. Petraeus, involucrado en el planeamiento de la Surge, rápidamente evidenció que la estrategia que se pretendía llevar a cabo en Irak emplearía la recién publicada doctrina de contrainsurgencia, lo que supondría un importante cambio doctrinal en el campo de batalla.

La estrategia consecuencia de la nueva doctrina y de un nuevo empleo de la fuerza incluía un enfoque distinto a la acostumbrada aplastante superioridad militar en favor de otro que considerara, para el planeamiento de las operaciones, las dimensiones sociales, políticas, culturales y religiosas del entorno operacional. También se reforzaba la importancia de la colaboración entre las fuerzas militares y otros agentes y actores como la población local, los líderes tribales y religiosos y así como organizaciones y agencias internacionales. Con el tiempo este nuevo modo de empleo de recursos se denominaría enfoque integral. En definitiva, la aplicación de la nueva estrategia requería una mayor coordinación de los aspectos militares y civiles del conflicto, lo que a la postre afectó también al cambio de embajador de los EEUU en Iraq.

El general Petraeus, una vez en Irak se supo rodear de un equipo de oficiales y asesores que favorecían el impulso de las nuevas pautas de empleo de la fuerza. Al equipo pertenecerían un selecto grupo de coroneles y tenientes coroneles con experiencia en combate y con alta capacidad intelectual. Petraeus los denominaba «guerreros intelectuales». La mayoría de ellos habían logrado un doctorado en alguna disciplina relacionada con estudios militares como de seguridad, historia, estrategia, etc. Los más distinguidos del grupo eran el coronel Peter R. Mansoor (doctor por la Universidad de Ohio) el coronel H.R. McMaster (actual Teniente General Jefe de los proyectos de innovación en el TRADOC), el teniente coronel del Ejército Australiano David Kircullen (doctor en antropología), el teniente coronel John Nagl, doctor por la universidad de Oxford (Ricks, 2007). Además, Petraeus contó con otros relevantes colaboradores como fueron el general David Rodriguez (actual Jefe de Mando de África, AFRICOM), general Flynn (que revolucionó el empleo de la inteligencia en Irak), General Raymond Odierno (actual jefe de Estado Mayor del Ejército de Estados Unidos), así como el general McChrystal y el Almirante McRaven dedicados al área de operaciones especiales. Un grupo distinguido de asesores y jefes que le permitieron tener una gran influencia durante el tiempo que estuvo al mando de las operaciones de Irak. Petraeus preparaba detallados informes periódicos repletos de indicadores que mostraban los logros obtenidos en la guerra y que les servían para convencer a los propios militares y a los civiles de evolución positiva del conflicto (Petraeus, 2007).

Petraeus, en cierta medida, se había anticipado al cambio y mostrado trazas de innovador en 2003. Al Mando de la 101 División de asalto aéreo desplegada en la ciudad de Mosul exhibió sus ideas de como coordinar esfuerzos entre civiles y militares y dejó claro que lo militar no debía representar el esfuerzo principal de las operaciones. En aquella época, Mosul era el único lugar de Irak que ofrecía señales de haber logrado cierto grado de éxito en el proceso de pacificación. En el momento del relevo de la 101 División, la situación comenzaría a deteriorarse, pero a esas alturas ya había

arraigado una percepción generalizada entre los políticos de Washington y algunos analistas civiles de actuación ejemplar del jefe de la 101 División. El aparente éxito temporal de Petraeus logrado en Mosul con sus nuevas formas de hacer las cosas tenía mucho que ver con sus reflexiones previas y profundas sobre la contienda de Vietnam. La Universidad de Harvard no desaprovecho la oportunidad y realizó un estudio profundo titulado «*The Accidental Statesman* » sobre la actuación del general en Mosul y los avances obtenidos en su trato con la población civil. El trabajo se publicó en 2006 y consiguió un gran impacto mediático y político (Lundberg, 2006).

Acabado su despliegue en Mosul y ya desde su nueva posición en el TRADOC incorporó su conocimiento y lecciones aprendidas sobre el terreno, no solo al cuerpo doctrinal sino a todos los cursos de formación impartidos en Leavenworth. El nuevo manual de la doctrina de contrainsurgencia obtuvo una difusión mediática de tal envergadura que ha sido definido por algunos analistas como el de mayor influencia académica en la historia militar de los EEUU (Hernandez, 2011:27).

La nueva forma de pensar en Irak cambio el rumbo de una campaña militar hasta entonces extenuada por una violencia sectaria que se cobraba cientos de vidas civiles y militares cada día. El ejército estadounidense fue capaz de cambiar su concepto de enemigo, diferenciando a al-Qaeda de otras tribus sunnís a las que previamente calificaban de enemigas. Mediante la negociación con las tribus, consiguió la organización de un auténtico ejército de «Hijos de Irak». Unos 100.000 voluntarios que pasaron de enfrentarse contra los estadounidenses a combatir junto a ellos en un fenómeno que se llamó «el Despertar de Anbar» (Petraeus, 2007).

La aplicación de la nueva doctrina modificó la forma de maniobrar inconexa de unidades tipo batallón o inferiores, buscando la unidad de esfuerzos de los escalones de brigada y división. Se regularizó y sistematizó el planeamiento, ya utilizado en Vietnam, de *Shape, Clear, Hold, Build* (preparar, limpiar, mantener y construir). Los procedimientos de

adestramiento, apoyo y asistencia a fuerzas iraquíes fueron modificados estableciéndose la necesidad de convivir y combatir juntos.

A nivel táctico se estableció un sistema de bases de menor tamaño que los grandes complejos logísticos en los que solían estar ubicadas las fuerzas. Las bases eran compartidas con las fuerzas de seguridad locales y establecidas en los barrios de las ciudades, entre la población, con el propósito de proporcionar seguridad y contrarrestar la influencia insurgente. La aplicación de la doctrina trajo consigo una mayor descentralización de las cadenas de mando y un mayor contacto con la población, basado la clave del éxito en la dimensión humana (*boots on the ground*), en lugar de basar la ventaja exclusivamente en la tecnología (Hernandez, 2011: 28).

Las buenas ideas que surgieron durante las operaciones pueden quedar bloqueadas si los militares no disponen de hábitos previos para identificar, aprovechar e impulsar las innovaciones.

Los resultados de la aplicación de los cambios doctrinales y el modelo estratégico de empleo de la fuerza fueron notables e inmediatos, reduciéndose a la mitad el número de ataques y de forma drástica las muertes de civiles y militares, ganándose así el apoyo de amplios sectores de la población.

ES importante señalar que el general Petraeus antes de su designación como Jefe de las fuerzas de Irak disponía de hábitos para identificar, aprovechar e impulsar las innovaciones. Su estudio sobre la contienda de Vietnam y su experiencia como Jefe de la División 101 en Mosul le llevo a desarrollar una percepción de necesidad de cambio doctrinal. La variación en la manera de combatir en Irak a partir de 2007 fue consecuencia de la doctrina que se acaba de publicar a finales de 2006, pero también aparejaba el cambio de más elementos. Fue necesario adaptar la organización, disponer de un sólido sistema de formación de cuadros de mando como el que se había establecido en Fort Leavenworth, establecer un sistema de adiestramiento de unidades en ciclos previos al despliegue, disponer de un equipo de líderes adecuado, y



sobre todo ser capaz de cambiar la mentalidad y las preferencias culturales por un modelo de guerra adaptado a la necesidad del momento, venciendo así las resistencias de la organización y de intereses ocultos fruto de rivalidades entre ejércitos y dentro de los propios ejércitos.

La reforma doctrinal y el resto de cambios innovadores se habían producido gracias a la integración de conocimientos y experiencias que se encontraban dispersos. Petraeus fue capaz de gestionar la generación de nuevas ideas y de definir el cambio, pero sobre todo fue un experto en hacer llegar el proceso del cambio a los sectores del Ejército reticentes, a los niveles políticos y a toda la sociedad americana. Para lo que contó con un equipo de su confianza que impulsó todas sus ideas. La innovación había sido un proceso impulsados de arriba-abajo al existir una necesidad de alinear los objetivos estratégicos y los del teatro de operaciones. En primer lugar por la necesidad de la administración Bush de enderezar el rumbo de una situación catastrófica, y posteriormente por el propio general Petraeus.

La experiencia confirma que la guerra sirve de banco de pruebas para cualquier forma de innovación militar. A diferencia del sector civil, los militares no pierden su trabajo o su negocio debido a la falta de innovación, sino que afrontan a la dura realidad del éxito o en fracaso en combate. El General de Brigada J. Nazareth analizó numerosos ejemplos históricos acerca de la aplicación de métodos innovadores en guerra (Nazareth, 1987: 216-245). Entre las innovaciones analizadas incluía el empleo de medios (desde elefantes, caballos, técnicas de uso del fuego y agua, etc), empleo de tecnologías (desde el fuego griego hasta los submarinos) y el empleo de métodos (decepción, sorpresa, tácticas para asalto a fuertes inexpugnables, etc.). Todos los casos de estudio tenían en común la búsqueda de soluciones innovadoras que se apartaban de pautas establecidas. Sus estudios concluyeron que mientras el fuerte necesita innovar para asegurar una victoria decisiva, el débil debe innovar para denegar la victoria al oponente o alcanzar la victoria a pesar de la inferioridad. Según Kapil, para incrementar la eficacia de la innovación en periodo de guerra se precisa una adaptación

rápida de los cambios tecnológicos mediante una transformación organizativa y operativa (Kapil, 2000: 5-10).

Las innovaciones de guerra han logrado el rendimiento esperado cuando respondían a los criterios de eficacia estratégica que emplean organizaciones militares para medir resultados. Pero normalmente han tropezado con obstáculos derivados de la escasez de tiempo para aprender y reflejar cambios en las estructuras operativas (Rosen, 1991: 251). Al respecto, Rosen afirma que incluso en aquellos casos en los que las medidas innovadoras se efectuaron con éxito, los resultados no fueron tangibles hasta que la guerra estaba muy avanzada y entonces la innovación tenía ya un valor muy escaso (Rosen, 1991:181).

Muchos académicos consideran, como hizo en su día Clausewitz, que la niebla y la fricción de la guerra impide a los líderes militares de obtener información contrastada sobre las actividades de la batalla. Por tanto, las organizaciones, mientras se encuentran operando suelen carecer de la información necesaria para innovar métodos de combate exitosos.

En definitiva, la innovación en tiempo de paz suele disponer de una masa de conocimientos más asentados que la simple compilación de datos e informaciones desestructuradas que se obtienen en el campo de batalla, muy condicionadas por las presiones de tiempo y contaminadas por la incertidumbre existente.

Desde luego, comparada con las reformas en tiempo de paz, el periodo de guerra presenta muchos obstáculos a la innovación de éxito. De ahí la visión pesimista sobre la practicabilidad y viabilidad de la innovación en operaciones.

Sin embargo, muchas veces esos obstáculos no son suficientemente serios como impedir que la innovación de guerra prospere. A continuación se presenta el análisis de dos ejemplos de cómo, a pesar de los obstáculos, incertidumbre, resistencia al cambio, falta de confianza, escasez de tiempo,

en definitiva de la dificultad tremenda de innovar en tiempo de guerra se puede lograr cuando es necesario reaccionar ante la posibilidad de fracaso. El primero de los ejemplos muestra innovaciones tácticas terrestres con resultados positivos en el campo de batalla. El segundo de ellos expone cómo se pierde la oportunidad de innovar en tiempo de paz y las circunstancias que conducen a hacerlo durante la guerra.

#### **2.4.2 (a). *La defensiva y el ataque en profundidad de Ludendorff***

Durante el trascurso de la Primera guerra mundial, el general alemán Eric Ludendorff se enfrentó al reto de cambiar el curso de una guerra que estaba perdiendo. A pesar de no contar con plazos de tiempo suficiente fue capaz durante la contienda de introducir dos innovaciones militares que además de influenciar poderosamente la guerra, establecerían los fundamentos de lo que sería la táctica defensiva y ofensiva convencional del siglo XX. Por aquel entonces las tácticas de combate favorecían la paralización de las operaciones. La artillería se situaba en primera línea intentando batir al enemigo distancia, causar bajas y desarticular el orden de combate. Al general alemán no le gustaba el estancamiento, ya que impedía el empleo adecuado de la infantería y pensaba que el defensor no debía dejar la iniciativa al atacante. Por lo tanto, tras analizar la información de los escalones inferiores y las necesidades de empleo que planteaban, se atrevió a realizar un cambio doctrinal a finales de 1916. La nueva doctrina se catalogó como «*defensiva en profundidad*». Los fundamentos de esa doctrina establecían que la defensa se debía basar en el fuego, no en la concentración de fuerzas, propugnaba que no era necesario mantener el terreno a toda costa y que las posiciones debían construirse en profundidad (Parker, 1995: 280-283).

Una vez elaborada la doctrina fue necesario darla a conocer y aplicar los cambios orgánicos que provocaba una nueva forma de emplear la fuerza. Para difundir la doctrina se establecieron escuelas en la retaguardia a la que acudían altos mandos y personal del Estado Mayor. La doctrina subrayaba la

importancia de la coordinación interarmas, en concreto, entre la infantería y la artillería. Como consecuencia, las divisiones se vieron obligadas a cambiar su orgánica, adoptando la de tres regimientos, que normalmente desplegaban en profundidad en la zona asignada. Hubo de reducirse la orgánica de las divisiones y batallones para disponer de un mayor número de unidades de maniobra, así como una estandarización de procedimientos y la mejora de materiales y equipos. (Hernández, 2011: 23).

La innovación doctrinal no tuvo una aplicación fácil. La desconfianza generada por hacer uso de algo no probado con antelación provocó reticencias en los cuarteles generales superiores, en los estados mayores y en las unidades. Ludendorff se vio obligado a empeñar su autoridad actuando enérgicamente y cesó a varios jefes de Ejército por incumplir los dictados doctrinales ubicando las reservas lejos de la zona de combate, por lo que los contraataques que debían lanzar no llegaron con oportunidad, dando tiempo al adversario a consolidar sus avances.

La audacia de Ludendorff no cesó y su capacidad de generar y aplicar nuevas ideas continuó. En 1917 inició una nueva revisión doctrina con intención de aplicarla durante la ofensiva de la primavera de 1918. Ludendorff necesitaba buscar alternativas a la dificultad de realizar envolvimientos, la solución parecía estar en la ruptura de frentes para poder penetrar con suficientes fuerzas y lograr efectos estratégicos. Para ello creó la idea de «ataque en profundidad», en paralelismo a su anterior innovación de «defensiva en profundidad» que tan buenos resultados había cosechado en años anteriores. El 1 de enero de 1918 se publicó *El ataque en la guerra de posiciones* que sería el principal documento doctrinal para las ofensivas de 1918. La doctrina se centraba en la desarticulación del enemigo y sus comunicaciones en lugar de en la destrucción de sus fuerzas. Unas catorce divisiones recibieron nuevo equipo, los mejores oficiales y suboficiales y un intensivo adiestramiento especializado en los nuevos conceptos. Todos los oficiales, incluyendo los jefes de División, tuvieron que pasar por las escuelas de formación y adiestramiento para asegurar que en todos los niveles se

comprendía adecuadamente la doctrina (Parker, 1995: 288). La puesta en marcha de esa innovación en el empleo de la fuerza representó un éxito táctico. La ofensiva ejecutada por los alemanes logró en veinticuatro horas controlar 383 kilómetros cuadrados, sufriendo la décima parte de bajas que había experimentado la fuerza aliada en la ofensiva del Somme, donde en 140 días tuvieron 500.000 bajas y conquistaron tan solo una extensión de terreno de 254 kilómetros cuadrados, cuantitativamente inferior a lo obtenido con las nuevas tácticas alemanas (Hernández, 2011: 25).

A pesar de que las innovaciones alemanas en el empleo de la fuerza durante el desarrollo de la guerra supusieron una ventaja y posibilitaron una superioridad táctica, los alemanes perdieron la Primera guerra mundial. El principal motivo fue que la entrada en guerra de los Estados Unidos con su incontestable potencial industrial, inclinó la balanza del lado aliado. (Martínez Teixido, 2001: 341). Las tácticas de ruptura y penetración aunque supusieron una ventaja no aportarían resultados estratégicos hasta que se logró una mayor movilidad de los ejércitos gracias a la completa motorización y mecanización alcanzada en la Segunda guerra mundial.

Las ventajas logradas por las innovaciones alemanas se habían logrado mediante una clara definición del cambio necesario de empleo de la fuerza, elaborando una nueva doctrina, haciendo partícipe del proceso del cambio a amplios sectores del Ejército mediante la rápida formación de los cuadros de mando de los Estados Mayores y venciendo las resistencias al cambio encontradas en pleno campo de batalla.

#### **2.4.2 (b). *La innovación del Submarino y las tácticas para combatirlo.***

##### ***Innovación fallida en tiempo de paz y de éxito en periodo de guerra***

Los prototipos de sumergibles fueron una tecnología desarrollada en el periodo previo a la Primera guerra mundial, y perfeccionada durante el periodo posterior que transcurrió entre las guerras mundiales. En ambos casos, se trató de una innovación no aprovechada adecuadamente. No

llegarían a ser una innovación de gran utilidad hasta el inicio del conflicto armado de 1939, periodo en el que las circunstancias de guerra obligarían a encontrar nuevas soluciones para el empleo de una tecnología no rentabilizada hasta aquel momento.

Durante el periodo transcurrido entre las guerras mundiales, ninguno de los que serían futuros contendientes en la Segunda guerra mundial supo aprovechar las ventajas que brindaba el empleo de los submarinos. La falta de imaginación, la escasez de presupuestos y la resistencia al cambio de las instituciones militares convirtió al submarino en una «innovación ignorada» en periodo de paz. Por lo general casi todos los países privilegiaron la renovación de las flotas de superficie en lugar de invertir en la fuerza submarina, impidiendo su desarrollo con oportunidad (Herwig, 1996). La verdadera oportunidad de su explotación no llegaría hasta comenzada la Segunda guerra mundial. La búsqueda de alternativas por parte de Estados Unidos y Alemania para compensar la pérdida de buques de superficie favoreció el empleo del submarino.

Al comienzo de la Gran Guerra la mayoría de las armadas europeas ya disponían de submarinos, aunque todavía se empeñaban en discutir su utilidad y eficacia real. En la conferencia de la Haya de 1899, Alemania, Reino Unido y Rusia habían intentado establecer una prohibición universal para los sumergibles de guerra, pero la propuesta contó con la oposición de Francia y Estados Unidos que la consideraron un arma muy barata con la que reducir la superioridad naval británica (Burns, 1971: 56-62). Es decir, ya desde sus inicios se percibía que podía representar una innovación de gran utilidad para alterar el equilibrio de poder internacional.

Al principio existían serias dudas sobre su capacidad para dañar los buques de superficie. No obstante, se la consideraba una buena opción para cometidos alternativos como el lanzamiento y colocación de minas. En la Primera guerra mundial el bloqueo naval británico sobre Alemania estaba causando estragos en la población germana y los mandos militares alemanes

se vieron forzados a emplear el submarino como principal medio para sortear el bloqueo. La beligerancia de los submarinos alemanes denominados U-Boots (abreviatura del alemán *Unterseeboot*, «nave submarina») llevó a atacar objetivos tanto militares como civiles, desatándose una protesta del gobierno americano tras el hundimiento de un trasatlántico en el que perecieron 1500 personas. La consecuencia fue la limitación temporal de su empleo por parte del gobierno alemán durante dos años. En 1917, ante la estrangulación británica de vías marítimas y los claros indicadores de pérdida de la guerra, Alemania reanudó la guerra submarina sin restricciones hasta el final del conflicto. Los ataques indiscriminados de los submarinos alemanes causaron numerosas pérdidas durante la última parte de la guerra a Inglaterra y a Francia, a pesar de la eficaz respuesta británica de defensa con un sistema de convoyes en los que barcos de guerra escoltaban a buques mercantes. Como los alemanes atacan las líneas de suministro marítimas que alimentaban al Reino Unido, la guerra submarina estaba perjudicando seriamente a los productores y exportadores americanos, hecho que precipitó la entrada en guerra de Estados Unidos y que a la postre sería fatal para Alemania.

Terminada la Primera guerra mundial, y adentrados ya en el periodo de paz entre guerras, existían suficientes pruebas como para catalogar a los submarinos como un arma de alcance estratégico necesaria para realizar interdicción de las líneas de comunicación marítimas. (Keegan, 1988: 216-220). La mala interpretación y la falta de análisis en profundidad del conocimiento y experiencia acumulada al final de la primera contienda mundial, en unión a intereses creados, resultó en una falta de capacidad para identificar, durante el periodo de paz, modelos de guerra emergentes que constituyeran una referencia para próximos conflictos armados (Willmott, 1983: 515).

Berlín, Londres y Washington coincidieron en la lectura de que la guerra submarina sin restricciones practicada por Alemania entre 1917 y 1918 había

sido un fracaso. Una lectura de las lecciones aprendidas muy interesada e impulsada por las escuelas «mahanianas» del poder naval, que al tiempo que concluían la inmoralidad de emplear submarinos indiscriminadamente y exigían la abolición de esos medios, propugnaban incrementar la tradicional estructura de fuerzas de flotas de superficie. Una de las valoraciones para eliminar la fuerza submarina fue que a pesar de las elevadas pérdidas que provocaron los U-boots, el Reino Unido no había colapsado como habían prometido los Almirantes alemanes. Pero sobre todo, el principal argumento fue el de los efectos contraproducentes que había tenido la guerra sin restricciones, al ocasionar la entrada en la contienda de Estados Unidos con su gran potencial en recursos humanos y materiales precipitando el final del conflicto.

Con el inicio de la segunda contienda mundial el empleo de submarinos superó cualquier restricción moral del pasado. Los submarinos no tardaron en demostrar su eficacia de lucha contra fuerzas superiores de superficie. Los sumergibles exhibieron su potencial para contrarrestar las capacidades de las flotas convencionales de superficie, estilo Mahan, y combatir de una manera nueva. Es decir, entraron en escena como un arma de menor capacidad y coste que dejaba inoperativas fuerzas de mayor entidad y presupuesto. Un arma que hoy en día habría sido catalogada como asimétrica. Aunque, inicialmente, en la primera guerra mundial se la hubiera descrito como arma pirata y bárbara (Parshall. and Tully, 2005: 27-34).

Las necesidades surgidas durante la Segunda guerra mundial forzaron a alemanes y americanos a aprovechar las capacidades de un arma hasta ese momento sin aprovechar en su totalidad. Los alemanes incorporaron la guerra submarina como una manera de desafiar y vencer la supremacía naval británica y de nuevo ser capaces de superar el control marítimo al que estaban sometidos. Si bien es cierto que Gran Bretaña no pudo ejercer un bloqueo naval tan eficaz como el de la primera guerra mundial. El Almirante Dönitz fue su máximo impulsor y la calificó como «una renovada guerra



submarina». Por parte americana, los almirantes Stark y Nimitz, al verse privados de su flota principal de navíos de superficie en Pearl Harbour, fueron los precursores del empleo de la guerra submarina como única medida viable para hacer frente con garantías a los japoneses y atacar las líneas de comunicación marítimas cortando sus rutas comerciales y logísticas. Medida tomada a pesar de las leyes internacionales vigentes en contra y una vez superada por parte americana, la calificación de atrocidad moral que pesaba sobre la guerra submarina. Tanto en el caso alemán como en el americano la guerra fue verdaderamente el motor de la innovación (Murray & Millett, 1996 :264).

Las posibilidades del submarino habían sido advertidas rápidamente por los alemanes. La *mejora de la precisión y carga de los torpedos* abrió a los submarinos la posibilidad de lanzar devastadores ataques contra los, hasta ese momento, muy protegidos buques de guerra. El principal elemento de los ataques lo aportaba la sorpresa concediendo una amplia ventaja al submarino sobre el momento y el lugar. Dönitz logró la mayor rentabilidad de sus acciones mediante ataques indiscriminados a barcos mercantes, a pesar de tener, inicialmente, al almirantazgo y al gobierno en contra, que le obligarían a realizar ataques directos a la flota británica (Keegan, 1988: 221-223). Desde el principio, los alemanes perseguían lograr un efecto estratégico de colapso de las líneas de comunicación marítimas de los británicos, su objetivo final no era otro que la estrangulación económica del Reino Unido (Morison, 1963: 367).

Gracias a las nuevas posibilidades de empleo, los alemanes pudieron romper el bloqueo naval que sufrían debido a la superioridad naval británica. Los alemanes continuaron golpeando los puntos más débiles, las rutas marítimas comerciales, y sorprendiendo a los barcos mercantes emergiendo rápidamente en superficie y pidiendo la rendición incondicional. Emerger a superficie se convirtió pronto en una maniobra arriesgada por lo que los

submarinos optimizaron sus tácticas quedando sumergidos mientras continuaban lanzando torpedos (Herwig, 1996).

Al inicio de la guerra, los submarinos operaban con total impunidad ya que no existía procedimiento eficaz de lucha contra ellos. Los métodos para contrarrestar sus ataques fueron evolucionaron a lo largo de la campaña. La idea fundamental era intentar sorprenderlos y destruirlos en superficie. Posteriormente, llegarían las cargas de profundidad (Willmott, 1983: 517). Los británicos reaccionarían rápido para contrarrestar los ataques de los submarinos alemanes. La táctica más eficaz, ya se había empleado parcialmente al final de la primera guerra mundial mediante adopción de un sistema de convoy de protección que consistía en grupos de barcos mercantes bajo la protección de varios buques de guerra en misiones de escolta. Los submarinos eran vulnerables debido al tiempo limitado de inmersión que disponía, por lo que habitualmente los alemanes empleaban el litoral atlántico europeo como refugio, reduciendo de esta forma las opciones británicas de luchar contra ellos. La fuerza naval de superficie del Reino Unido supo explotar las vulnerabilidades del submarino e infligió una severas derrotas a los alemanes con gran cantidad de bajas como la acaecía en las costas de Noruega. Los alemanes se vieron obligados a reaccionar innovando nuevas tácticas para enfrentarse al sistema británico de protección del convoy. Por tanto, los ataques a los convoyes se comenzaron a realizar en grupos de submarinos utilizando una táctica denominada «manada de lobos» (wolf-packs). A partir de ese momento, las pérdidas aliadas de barcos mercantes fueron enormes en 1941 y aún mayores durante 1942 (Morison, 1963).

Tras el severo castigo alemán los aliados desarrollaron notablemente sus sistemas de lucha antisubmarina. La utilización del sonar, combinado con nuevas armas como los Asroc (misiles submarinos), comenzó a desgastar a las fuerzas de submarinos alemanes más de los que se podían permitir. Los astilleros norteamericanos tenían mayor capacidad de producción de

cargueros tipo *Liberty*, que la capacidad alemana de hundirlos. El número de buques de escolta se incrementó también de forma notable y la iniciativa comenzó a pasar al bando aliado. Pero el golpe definitivo de los submarinos alemanes vendría de los aviones de patrulla marítima, que podían recorrer grandes distancias en misiones de vigilancia y suponían un riesgo permanente para las tripulaciones de los submarinos (Martinez Teixido, 2001: 394).

Al final de la conflagración los avances de los submarinos alemanes de última generación fueron impresionantes, con avances como el *Schorkel*, que los liberaba de la obligación de salir a superficie. No obstante, su ritmo de producción nunca fue suficiente para ejercer una acción decisiva en las operaciones.

Aunque no se había aprovechado la oportunidad en el periodo entre guerras, los cambios ocasionados durante la contienda en la innovación del submarino tuvieron profundas repercusiones en las estructuras de fuerza de los países que la adoptaron así como un impacto positivo en los presupuestos de defensa, ya que con una tecnología de menor coste, obtuvieron sonoras victorias sobre plataformas marítimas de superficie mucho más costosas.

El calado de las implicaciones de su empleo llegó a afectar las dinámicas del equilibrio de poder entre Estados, sobre todo entre Estados Unidos y Japón. Los japoneses no incorporaron la innovación del submarino a sus flotas. No supieron identificarla a tiempo y no prestaron suficiente atención a las capacidades submarinas ya que confiaban en su potente flota de superficie que les había dado buenos resultados durante la primera parte de la guerra del Pacífico. Cuando a partir de 1943 se enfrentaron a los ataques sistemáticos de los submarinos de EE.UU, sus fuerzas adolecían de falta de capacidades y ya nunca serían capaces de recuperarse ante una flota de submarinos americanos numerosa, muy potente, y bien preparada (Murray & Millett, 1996, 260).

Durante la guerra, la necesidad de reducir la desventaja de la escasez de buques convencionales de superficie, condujo primero a los alemanes, y posteriormente a los americanos a llevar a cabo un ejercicio de innovación mediante el empleo de los submarinos. En el periodo de paz posterior a la Segunda guerra mundial, el problema de las armadas no fue únicamente identificar las lecciones del pasado, sino también interpretar el futuro e identificar con acierto que innovación de los años anteriores tendría utilidad en un futuro. Los errores que habían cometido en la interpretación de las lecciones aprendidas tras la primera guerra mundial era un ejemplo de pérdida de oportunidades que no debían seguir de nuevo.

## **2.5.- INNOVACIÓN MILITAR Y OTROS CONCEPTOS DE CAMBIO**

La innovación militar se encuentra directamente vinculada a otros procesos de cambio que incluyen conceptos como son la adaptación militar, la emulación, la difusión militar, las revoluciones militares y los procesos de transformación. En este apartado se describen y explican los tres primeros.

### **2.5.1. Innovación militar y adaptación**

La diferencia entre ambos conceptos varía en función del académico analizado. Según Williamson Murray la innovación hace referencia a cambios significativos producidos en periodos de paz, mientras que la adaptación es una solución adoptada en periodos de guerra (Murray, 2009). Sin embargo, parece una distinción demasiado simplista. Aunque es cierto que Rosen mantiene una tesis similar cuanto alude a las diferentes características existentes entre los procesos de innovar en periodos de paz o de guerra (Rosen, 1991: 8-39). No obstante, aun teniendo en cuenta que Murray es referencia obligada en materia de innovación, la teoría de mayor utilidad en términos analíticos acerca de la diferencia entre innovación y adaptación militar es la de Theo Farrell, quien señala que: «*la adaptación es un cambio de menor calado que la innovación*» (Farrell, 2010: 569).

Los cambios ocasionados por las innovaciones militares suelen tener profundas implicaciones en las estructuras de las fuerzas y en los presupuestos de defensa de los países, algo que no se produce con una simple adaptación militar.

Los estudios de innovación militar ejercen una gran seducción en los expertos de seguridad que se afanan por formular teorías de la victoria. No obstante, para Farrell, los éxitos militares en el campo de batalla se hallan más relacionados y se explican mejor, con la acertada adaptación de tácticas, técnicas y procedimientos, que con alcanzar ventajas producto de las innovaciones militares. Según Farrell, los pequeños cambios que se producen a nivel táctico, aunque considerados en un plano inferior a la innovación y menos significativos a ojos de algunos estudiosos, en realidad responden a una necesidad de adaptación inmediata. (Farrell, 2010: 568). Un ejemplo se encuentra en la optimización de tácticas, técnicas y procedimientos en los controles de carretera en Irak durante la operación «Iraqi Freedom». Los controles permitieron disminuir los actos terroristas a lo largo del territorio, proporcionar mejor seguridad a la población y sobre todo posibilitaron reducir el número de bajas civiles y de la coalición. El ejemplo descrito es solo una muestra de la importancia de medidas simples de adaptación ante una necesidad concreta y de cómo pequeños cambios tácticos contribuyen al éxito de una campaña militar (Kahl, 2007: 27-28).

La teoría de la adaptación militar de Farrell que produce éxitos militares en el campo de batalla, se refiere a un cambio de pequeño alcance, en tiempo de guerra, consecuencia de una necesidad de resolución inmediata y normalmente originado de abajo arriba. Un planteamiento que difiere del de Rosen quien, como se ha señalado anteriormente, define la innovación en términos de gran cambio. Un cambio referido a una nueva manera de combatir o a una nueva arma de combate. (Rosen, 1991: 34-35).

Para Rosen todo es innovación y solo encuentra diferencia a partir de los periodos en los que se produce y de la tipología de la innovación. Para él los

cambios se pueden producir en distintos momentos y por distintas causas: en tiempo de paz, en periodos de guerra o como consecuencia de una innovación tecnológica. Los dos primeros acaban de describirse y como se ha señalado coinciden en que tiene un respaldo de arriba-abajo. En cuanto a las innovaciones tecnológicas de Rosen giran en torno a la gestión del riesgo y la incertidumbre que se produce consecuencia de las tecnologías introducidas por el adversario, así como de su coste y potencial (Rosen 1991: 220 y 235). Rosen no es el único en defender los cambios de arriba-abajo. De hecho, la generalidad de los eruditos de literatura sobre seguridad apoyan la tesis de que la mayor parte de los procesos de innovaciones militares son impulsadas de arriba-abajo, o consecuencia de rivalidades entre quienes toman las decisiones; autoridades militares contra civiles, autoridades militares de diferentes ejércitos, o autoridades militares de un mismo ejército (Posen, 1984; Rosen, 1991; Avant, 1994; Murray & Millett, 1996).

Para Farrell una de las claves de la adaptación se halla en el impulso inverso: de abajo-arriba. Farrell considera que la tipología de Rosen, aunque analíticamente útil, disfraza la realidad de la innovación que a menudo es producto de la convergencia de los periodos de paz y guerra y normalmente implica tecnologías emergentes (Farrell, 2010: 569). Un ejemplo lo tenemos en los modelos de Rosen para ilustrar la innovación en el periodo entreguerras; la guerra anfibia, la guerra aeromóvil y el portaaviones que fueron todos optimizados, a posteriori, en la Segunda guerra mundial. Igualmente sucede con los programas de transformación promovidos por EE.UU a partir de la mitad de la primera década del siglo XXI. EE.UU inició un gran programa de transformación de su fuerza el cual de manera planeada conllevaba innovaciones en la doctrina, en las organizaciones y en las tecnologías para desarrollar las capacidades de operaciones centradas en la red y operaciones basadas en efectos (USJFCOM, 2004; Smith, 2002). Ambos procesos, demasiado complejos y dilatados en el tiempo según Farrell, proporcionaban ventajas y resultados en el campo de batalla, pero que no facilitaban un éxito militar necesario de manera inmediata. Para

conseguirlo se precisa una adaptación inmediata. Una adaptación normalmente de detalle que, para ser eficaz, debería llegar impulsada de abajo-arriba (bottom-up). Y por tanto, estar basada en la experiencia y en la experimentación adquirida en el campo de batalla.

La adaptación es empleada por los militares para ganar la guerra en la que se hallan envueltos en ese preciso momento y por tanto, las soluciones de utilidad son proporcionadas de abajo-arriba, desde las unidades en el terreno hacia los escalones superiores, por quienes participan en operaciones reales. La innovación es un proceso a más a largo plazo, con connotaciones de futuro y normalmente impulsada desde posiciones de poder político o militar.

Farrell define la adaptación como *«un cambio en las tácticas, técnicas o tecnologías existentes para mejorar la actividad operativa»* (Farrell, 2010: 569). En concreto, se refiere simplemente a una mejorar el desempeño operativo, que no requieren cambios en la doctrina formal. Por contra, la innovación supone un cambio principal, institucionalizado hasta cierto punto mediante la implantación de una doctrina (o nuevo empleo de la fuerza), constitución de una nueva estructura organizativa y, en su caso, incorporación de una nueva tecnología. La innovación puede surgir rápidamente, como cuando se trata de una innovación revolucionaria o disruptiva, y en este caso, existe un paralelismo con la inmediatez de la adaptación. No obstante, lo normal es la innovación evolucionaria, producida en largos periodos de tiempo (Murray&Millett, 1996: 306-310), que se aleja del concepto de adaptación.

La entidad del cambio es otro aspecto que diferencia a ambas. La innovación militar implica cambios de gran entidad, de mayor calado que la adaptación. La cual es producto de una reacción a una necesidad inmediata, identificada en combate para lograr responder a los retos planteados por el adversario y el entorno estratégico. Una reacción proporcionada por los militares en el

campo de batalla, porque son ellos los primeros en identificar la necesidad de adaptación.

Por supuesto, la adaptación abre las puertas a lo que posteriormente puede convertirse en una innovación. Las nuevas tácticas o técnicas una vez identificadas y aplicadas, con el paso del tiempo, son capturadas e incluidas en la doctrina, dando lugar a una nueva forma en el uso de la fuerza. La adaptación también puede ser el punto de partida de cambios en las estructuras de la organización o en la adquisición de nuevas tecnología (Farell, 2010: 569).

La teoría de la adaptación de Farell plantea dos dimensiones que afectan a las organizaciones militares: la racional y la encorsetada por la rutina burocrática (Farell, 2010: 570-573). Las organizaciones son *racionales* en tanto y cuanto permanecen atentas a su actividad y el entorno que les afecta. Reaccionan mediante cambios ante una disminución en su rendimiento, o mediante modificaciones y ajustes ante la evolución del entorno.

Por otro lado, las organizaciones también están condicionadas por la *rutina burocracia*. Una rutina que afecta la manera de medir la actividad y de percibir su entorno, pero que igualmente determina como se generan y se seleccionan las respuestas adecuadas (Murray, 1995: 38-55). El concepto de rutina burocrática se emplea de modo genérico en este contexto para referirse a las normas de organización, las reglas y los procedimientos, que se codifican en documentos de normas, doctrinas, normas de adiestramiento, etc y conforman las percepciones de la organización, las decisiones y la acción (Eden, 2004: 38; Hull, 2005: 95-112).

Las organizaciones militares se pueden adaptar a su falta de rendimiento y a los cambios del entorno de dos formas. En primer lugar, mediante la *explotación* de sus capacidades principales a través de la optimización o modificación de las técnicas, tácticas y tecnologías de las que ya disponen. En segundo lugar, mediante la *exploración* de nuevas capacidades a través del desarrollo de nuevos modos y medios para operar (March, 1999: 5).



Cuando la *exploración* implica cambios doctrinales, de estructuras, o incluso de adquisición de nuevas tecnologías, se entra en el ámbito de la innovación. Como se ha señalado, con el tiempo los cambios que conllevan una adaptación militar no solo se pueden incorporar a la doctrina mediante modificaciones en el empleo de la fuerza, sino que también pueden incentivar cambios importantes en la estructura, en el adiestramiento y/o en los materiales. Cuando se producen estas circunstancias, las adaptaciones acaban dando lugar a auténticas innovaciones militares. Un ejemplo de ello habrían sido las numerosas adaptaciones realizadas por las fuerzas norteamericanas en Irak y Afganistán que acabaron siendo incorporadas a la Doctrina de Contrainsurgencia del ejército y el cuerpo de Marines de EE.UU, publicada en 2006, bajo la dirección del General Petraeus. (FM 3-24, 2014).

Sin embargo, la exploración puede mantenerse debajo del umbral de la innovación y originar simplemente un cambio adaptativo. Por ejemplo, cuando se trata de nuevas tácticas o técnicas puestas en práctica en el campo de batalla, pero que no llegan a ser institucionalizadas en la doctrina o que no tienen reflejo en los cambios de estructuras. De igual forma, la exploración podría traducirse en nuevas formas de empleo de una tecnología vigente en la organización. También en la introducción de una tecnología ya existente, pero nueva para la organización por no haberse incorporado hasta esos momentos. En ambos casos, la exploración no supone en sí mismo una innovación. (Edgerton, 2006: 142-145).

La racionalidad y la rutina burocrática, lleva a los militares a privilegiar la *explotación* sobre la *exploración* para poder adaptarse. Las razones son variadas, pero sobre todo son de carácter pragmático y persiguen evitar riesgos.

Los militares tienen necesidad de dominar las tácticas, técnicas y tecnologías para poder realizar sus funciones de combate principales. Ese dominio se alcanza a través de la repetición, buscando llegar al automatismo durante el

adiestramiento, en los ejercicios y las operaciones. De otra forma, las capacidades principales se pueden deteriorar rápidamente con el riesgo añadido de ser derrotados en la batalla (Gentile, 2010: 189-193). Además, el encorsetamiento de la rutina burocrática reflejado en normas y reglas de disciplina férrea actúa como inhibidor y retardan la predisposición y habilidad para explorar nuevas formas de hacer las cosas (Williamson, 1995: 28).

Por su parte, la exploración puede amenazar la «zona de confort» en la que se mueven los militares. De hecho, en determinados círculos militares, explorar nuevas formas se percibe como una amenaza a las formas de la acción vigentes, en las que los militares han invertido mucho tiempo de preparación, recursos económicos y alrededor de las cuales se ha desarrollado muchos intereses y culturas (Builder, 1898).

Los militares sienten siempre una fuerte atracción por mantener formas de trabajo que ya han sido comprobadas y experimentadas. Son tremendamente escépticos a nuevas recetas y propuestas, ya que la guerra es implacable y despiadada, y desde luego intolerante, con fallos y fracasos (Cohen, & Gooch, 1990). Según March para los militares siempre supone un inconveniente dejar de lado algo que funciona y que dominan, principalmente porque con el tiempo se articula un entramado de intereses creados, rutinas burocráticas, e incluso costes ocultos, que hace muy difícil superar la necesidad de cambio (March, 1999: 78-79).

El problema es que con el tiempo las organizaciones tienen que terminar explorando nuevas formas de operar o se arriesgan a ser superados por sus competidores o los cambios del entorno. La dificultad radica en definir correctamente con oportunidad el inicio de la exploración. Parece adecuado señalar, que el cambio se comienza a gestar cuando en una guerra o en una operación se vislumbra que se comienza a perder.

En los estudios sobre innovación militar siempre ha resultado relevante identificar por adelantado los indicadores del fracaso. También resulta

importante realizar a tiempo una prospectiva de la derrota como punto de partida o «iniciador del cambio» (Posen, 1984: 5; Avant, 1994: xx).

El asunto es como visualizar a tiempo la derrota y poder favorecer la adaptación mediante la exploración. ¿Cuáles son esos indicadores de la prospectiva de la derrota?. Los informes periódicos de las operaciones «Enduring Freedom» e «Iraqi Freedom» incluían una serie de indicadores de carácter objetivo como: tantos por ciento de bajas de la fuerza, pérdidas de vidas civiles, daños económicos y en infraestructuras, etc (US DoD, 2009-2014). Pero también existen los indicadores de carácter subjetivos como los que afectan a las percepciones: la moral nacional tal y como se refleja en los medios de comunicación o en las encuestas de opinión. En función de ambos, el estamento político y militar adoptaba decisiones de cambio. Pero, comoquiera que la adaptación militar se apoya fundamentalmente en los cambios de abajo-arriba, se puede inferir que los indicadores identificados en el campo de batalla, junto a las percepciones militares, son los más significativos para transitar de la explotación a la exploración (Farrell, 2010: 571).

Finalmente, es de interés señalar que se puede esperar que la adaptación, incluso la explorativa, sea más fácil de considerar y emprender para un militar que una innovación, ya que no requiere cambio institucional. Las nuevas tácticas y técnicas que se hayan adaptado, se pueden abandonar de la misma forma cuando su necesidad se haya superado. Por tanto, se puede deducir que el grado de riesgo y la escala de una derrota no tienen por qué ser tan rigurosa para una exploración como para una innovación.

### **2.5.2. Innovación militar y emulación**

Las potencias militares confían en la emulación tanto como lo hacen en la innovación. La evolución de la guerra es la historia de muchos actores siguiendo las pautas establecidas por unos pocos que actúan como

referencia, lo que permite comprender la relación entre *innovación* y *emulación*. Se emulan las innovaciones que demuestran su eficacia militar. Los Estados que fracasan en los procesos de innovación o de emulación quedan apartados de los puestos de privilegio del sistema internacional (Resende-Santos, 2007). De hecho, una de las principales razones que lleva a los Estados a emular es la intención de mejorar su posición internacional (Eyre & Suchman, 1996: 80-81).

Entender la emulación significa entender por qué unos Estados inician el proceso y otros no, y por qué unas innovaciones son emuladas en mayor medida que otras. La historia demuestra que las innovaciones eficaces pueden ganar guerras y alterar el sistema internacional. Hechos que avivan el interés en conocer las innovaciones que desarrolla el enemigo. Para investigadores y académicos de política internacional, la emulación militar representa uno de los fenómenos centrales de estudio (Goldman & Eliason, 2003; Horowitz, 2010).

Se emula cuando se importan instrumentos o modos de operar de otros ejércitos. La emulación supone un cambio en el ejército, pero puede ser de naturaleza diferente al generado por la innovación. La innovación se produce a través de un proceso de especulación (donde se debate intelectualmente sobre la necesidad y el tipo de cambio a adoptar), de experimentación y de implementación. Sin embargo, la emulación *puede ser en ocasiones una imitación acrítica de los cambios efectuados por otros ejércitos*. Una imitación sin reflexionar en profundidad la conveniencia de asumir tales cambios en el propio ejército (Jordán, 2014 b).

«La teoría de la capacidad de adopción» de Horowitz es una teoría de la emulación militar. Una teoría que persigue explicar las alternativas de un Estado y los modelos internacionales de emulación militar. Emulación que se realiza en función de las posibilidades de movilización de recursos y cambios organizativos que requiere la nueva innovación a adoptar (Horowitz, 2010:3). Su alcance estará determinado por la facilidad y

posibilidades que tengan los Estados y el sistema internacional de conjugar esos factores económicos y organizativos. «La teoría de la capacidad de adopción» muestra como los factores financieros y organizativos juegan un papel crucial en la influencia no solo del grado y el alcance de como la innovación se difunde, sino de la manera en que esas innovaciones terminan siendo emuladas y afectando a la política internacional, en especial la distribución de poder y el conflicto internacional. Horowitz ha empleado ese marco teórico para explicar varios tipos de innovaciones que van desde el portaviones, pasado por las armas nucleares hasta los ataques suicidas con bomba. Esta última una innovación que ha potenciado las capacidades de los actores no estatales.

En su obra sobre la difusión militar, Horowitz destaca como afectan al sistema internacional la emulación de una innovación y como la adoptan los Estados. En el sistema internacional la difusión y emulación de una innovación militar se rige por dos variables: la «intensidad económica» de la innovación y el «capital organizativo» requerido para adoptarla (Horowitz, 2010: 209). El alcance económico de una innovación se valora midiendo el *coste por unidad*. Un ejemplo sería el coste de un portaviones. Por su parte, el capital organizativo necesario para *emprender el cambio* se calcula en relación a la capacidad de los Estados de generar personal en cantidad y calidad para poner en marcha esa innovación, así como su capacidad de generar sistemas de adiestramiento y doctrinas. Por ejemplo, el personal cualificado a todos los niveles que precisa un portaviones, los procesos que debe poner en marcha para que todos los sistemas interactúen y el régimen logístico que lo apoya.

De este modo, la difusión militar de las innovaciones se encuentra caracterizada por esas dos variables. Cuanto mayor sean las implicaciones económicas de una innovación, menos se emulará y su impacto en el sistema internacional será más limitado. De igual forma, cuanto mayor sean las exigencias de capital organizativo, la emulación será más lenta y de menor entidad. Cuando la emulación en cuestión requiere una gran transformación

organizativa de captación de personal, adiestramiento y doctrina de combate, existen dificultades para implementar la innovación en el Estado que trata de adoptarla, o simplemente no puede llevarla a cabo. En todo caso, una alta implicación de capital organizativo supone una restricción a la emulación que pocos actores pueden superar. Un ejemplo contemporáneo es el de la Revolución en Asuntos Militares (RMA). Los expertos soviéticos entendieron las nuevas corrientes tecnológicas que llegaron en los años 70 y comprendieron su potencial para revolucionar las operaciones militares. Sin embargo, las transformaciones económicas, doctrinales y de organización que requería a la antigua Unión Soviética para lograr emular las innovaciones tecnológicas occidentales eran de tal magnitud que excedían las capacidades soviéticas. Para la ex Unión Soviética se planteó el dilema que o se obviaban los esfuerzos de emular o de hacerlo implicaría el colapso de la organización e incluso podría contribuir a hacer desaparecer el sistema entero.

La combinación de las dos variables abre cuatro posibilidades generales para una innovación determinada. Solo una de esas combinaciones hace posible una rápida emulación. Se trata de aquellas innovaciones que requieren un coste económico bajo y precisan de un capital organizativo reducido. Cualquiera de las otras tres posibilidades plantea serios obstáculos a la emulación, por lo que se difunde más lentamente y desde luego tienen menor alcance.

Horowitz traslada la aplicación de su teoría en el sistema internacional al análisis del comportamiento del Estado individual ante la adopción de una innovación militar. Dos parámetros, los recursos económicos y la flexibilidad de la organización, son claves para determinar si el Estado emulará una innovación exterior. Desde el punto de vista de Horowitz las grandes potencias suelen disponer de suficiente riqueza, sin embargo adolecen de flexibilidad organizativa debido a los intereses creados de carácter interno. Aspecto que afecta sobre todo a las organizaciones militares. En cambio, las potencias menores con recursos económicos más

reducidos, disponen normalmente de mayor flexibilidad y desde luego, menos condicionada por los intereses creados.

Una tercera idea de Horowitz es una combinación de las dos anteriores. La difusión de una innovación a través del sistema internacional y su impacto en ese sistema quedará regida por la interacción entre *la intensidad financiera y organizativa* de la innovación por un lado y *la capacidad financiera y organizativa de los Estados* por otro.

Las innovaciones que tienen un coste elevado pero requieren poco cambio organizativo tienden a favorecer la emulación de las grandes potencias existentes (las armas nucleares es un ejemplo de esta categoría). Las innovaciones que tienen un bajo coste pero que requieren un considerable cambio organizativo beneficiaran a las potencias menores (terrorismo suicida). Las innovaciones de bajo coste que requieren poco capital organizativo se propagarán rápidamente a todas las potencias, produciendo un cambio pequeño en el sistema.

Sin embargo, las innovaciones con un posible mayor impacto en el sistema internacional son las del cuarto tipo: innovaciones de alto coste que requieren un elevado capital organizativo para que se puedan llevar a cabo. Según Horowitz estas innovaciones son las más difíciles de emular por cualquier potencia. Se propagan muy lentamente a través del sistema internacional, si es que llegan a hacerlo. Hasta comienzos del siglo XXI solo un grupo muy reducido de países disponían de portaviones. De hecho, grandes potencias como China no han tenido su primer portaviones hasta el año 2012 a pesar de ser una innovación de más de setenta años. Otro ejemplo lo constituye la aeronave de ala basculante (ala fija y rotatoria) V-22 Osprey. El Osprey tuvo sus antecedentes en unos prototipos canadienses que datan de 1965, aunque su desarrollo tal como lo conocemos hoy es norteamericano y comenzó en los años 80. Su elevado coste y la exigencia de un gran capital organizativo hacen que a pesar de poder proporcionar una ventaja estratégica y de llevar casi 20 años en el mercado, en la actualidad solo Estados Unidos

dispone de este avance, aunque Israel y Japón han adquirido varias unidades que tendrán operativas en un plazo que se extenderá hasta el 2019.

La ventaja para las potencias que logren emular la innovación será disponer de unas capacidades militares solo al alcance de unos pocos. Se trata de «la ventaja del que mueve primero», con potencial para cambiar radicalmente el equilibrio vigente en el sistema internacional (Horowitz, 2010: 49).

La emulación suele estar impulsada por una de las tres siguientes razones:

- responder a los cambios del entorno estratégico tratando de estar a la altura de eventuales competidores,
- ser capaz de interoperar con ejércitos aliados,
- fortalecer la identidad del ejército.

La emulación puede estar justificada por un cálculo racional en la medida en que se trata de asumir un cambio que ya ha sido desarrollado y experimentado con éxito por otros ejércitos extranjeros. Desde esa perspectiva la emulación es una estrategia eficiente, pues ahorra los costes que conlleva todo proceso de ensayo y error. Al mismo tiempo, la emulación también es *racional si la innovación a importar es necesaria y se cuenta con los recursos necesarios para asumirla.*

No obstante, Theo Farrell, advierte que en ocasiones los procesos de emulación son resultado de impulsos no tan racionales. En esos casos el afán de imitar estaría relacionado fundamentalmente con el fortalecimiento de la identidad, con la construcción social de la imagen institucional. Es decir, *lo que movería a ese ejército a innovar no sería tanto un incremento de su eficacia, como una mejora de su «prestigio» nacional e internacional.* Farrell pone como ejemplo el intento por parte del ejército irlandés de crear una fuerza mecanizada en la década de 1930. Un proyecto que excedía sus recursos y cuya necesidad real era más que cuestionable (Farrell, 2008: 781).

El principal buque de guerra que surcaba los mares antes de la primera guerra mundial y había transformado la guerra naval era el acorazado británico. En pocos años las principales potencias tuvieron sus propias flotas



de acorazados. En la Segunda guerra mundial el portaviones ocuparía el liderazgo como plataforma marítima principal desplazando al acorazado. Una posición que continúa hasta nuestros días. Sin embargo, a pesar de la importancia y la capacidad militar que aporta, son pocos los países que disponen de esta tecnología. Solo Estados Unidos ha mantenido una fuerza eficaz de 11 portaviones de gran tamaño y otros de menor tonelaje (estos últimos únicamente para tomas y despegues de corto recorrido, o verticales, concepto denominado STOVL). Francia y Brasil disponen de un portaviones de cubierta larga, e India, Italia, Rusia y España, son países que operan cada uno con un portaviones tipo STOVL. En el año 2010, el Reino Unido desmanteló sus dos portaviones (tipo STOVL) con la intención inicial de disponer de dos nuevos a partir de 2020. Aunque posteriormente, en 2011, el parlamento emitió un informe en el que señalaba que asumían el riesgo de quedarse sin portaviones hasta 2030, es decir, veinte años sin una capacidad crítica (Public Accounts Committee, 2011). Además, el Reino Unido también asumía que solo disponía de recursos para operar uno de los dos portaviones, por lo que el segundo debería permanecer en dique. Todo ello, conociendo el riesgo que supone para una potencia marítima como el Reino Unido la falta de continuidad marítima que significa disponer de un solo portaviones operativo.

Estos ejemplos evidencian que aun siendo el portaviones el buque principal en una Armada para el desarrollo de las operaciones navales, muy pocos países pueden afrontar el gasto económico y el tremendo desafío organizativo que representa disponer de un portaviones, debido a la dificultad en la ejecución de los cometidos necesarios para la integración de sistemas de alta complejidad (Horowitz, 2010:91).

Estos factores son los que frenaron las iniciativas de la Armada Soviética de intentar dotarse de una flota de portaviones en mitad de los años sesenta.

Como se ha señalado China ha puesto recientemente su primer portaviones en funcionamiento y mantiene el objetivo de disponer de un segundo en los

próximos años. Sin embargo, los analistas subrayan los desafíos organizativos que suponen para la cultura militar China el esfuerzo de construir una flota de portaviones. En cualquier caso, el recorrido será largo, costoso y podría tropezar con similares problemas a los de la Unión Soviética hace más de cinco décadas.

Horowitz señala que en el caso de las armas nucleares, su mera posesión es suficiente para disuadir, y los Estados no precisan molestarse en el desarrollo de una compleja estructura de fuerzas nucleares (Horowitz, 2010: 105-107). Según Horowitz, las armas nucleares requieren un coste económico alto y una movilización organizativa baja. Una tesis que se contrapone a la idea de otros expertos de que una bomba nuclear no es tan cara, ni tan difícil de preparar como uno podría esperar (Pluta & Zimmerman, 2006: 57-61). De hecho, para las potencias nucleares emergentes el verdadero desafío organizativo lo representa el entramado de conexiones clandestino para la adquisición de componentes prohibidos de las armas nucleares (Albright And Hinderstein, 2005: 117-123 & Lavoy, Sagan, Wirtz, 2000).

Según sostiene Horowitz pocos Estados pueden permitirse este tipo de armas nucleares por lo que su difusión ha sido lenta y limitada. Incluso para países ricos, como Alemania y Japón, hasta el momento, ha sido mucho más rentable, desde el punto de vista de coste-efectividad, confiar en el paraguas de Estados Unidos.

Aunque existe un «tabú nuclear» en relación al empleo de armas nucleares, no hay pruebas de una norma internacional contra la posesión de armas nucleares (Walker, 2010: 67-70 & Tannenwald, 2007: 1-5). Por ello, para otros expertos una explicación más convincente tiene que ver con las normas e identidades. Los alemanes y los japoneses no han puesto en marcha programas nucleares por que hacerlo significaría ir en contra de sus respectivas culturas estratégicas antimilitaristas (Berger, 1998). Por tanto, a la afirmación de Horowitz de que la disminución del coste a lo largo del tiempo de las armas nucleares ha abierto la puerta a nuevos países

interesados en adoptarlas (Horowitz, 2010: 133), habría que añadir, siempre y cuando las culturas estratégicas estén de acuerdo a adquirir armas nucleares.

El caso del terrorismo suicida es parte de un enigma. Los ataques suicidas son muy eficaces matando a un gran número de personas. Entonces, por qué los antiguos grupos terroristas como la OLP lo emplearon poco, o simplemente no adoptaron esta táctica nunca como ETA o el IRA. Una respuesta obvia podría ser que algunos grupos terroristas no quieren causar muertes en grandes cantidades por temor a perder su base de apoyo social. Horowitz responde a este argumento señalando que los ataques suicidas no implican necesariamente un alto nivel de víctimas civiles. Los tigres tameses emplearon los ataques suicidas con bomba muy eficazmente contra objetivos militares. El caso del ejército provisional republicano de Irlanda (PIRA) es especialmente interesante. Los terroristas irlandeses no cometían suicidio por su causa. En 1981 siete prisioneros del PIRA, murieron en huelga de hambre en una cárcel de Irlanda del Norte como protesta por ser tratados como presos comunes en lugar de como prisioneros de guerra. Por tanto, si estaban dispuestos a suicidarse de esta forma, porque no empleaban los ataques suicida de bomba contra objetivos militares. La explicación que encontró Horowitz es que las operaciones del PIRA le daban mucha importancia a preservar la experiencia y dedicación que habían ido adquiriendo sus hombres durante su preparación y posterior ejecución de atentados (Horowitz, 2010: 202). El PIRA disponía de una estructura organizativa sólida y conservadora con varios niveles de mando sobre sus unidades de servicio activo y este tipo de estructura evitaba el tipo de cambios organizativo que hubiese requerido la adopción de un planteamiento de tácticas de ataques con bombas suicidas.

En definitiva, el ritmo y el alcance de la emulación depende de la sintonía cultural que se produce entre la innovación militar y el Estado que la adopta (Farrell, 2001b: 70-81 & Goldamn, 2006: 73-77).

### **2.5.3. Innovación y difusión militar**

Un tercer concepto relacionado con la innovación es la difusión militar. Como se ha visto con la emulación, la propagación o difusión militar de innovaciones militares representa un área de investigación para la política internacional.

Everet Rogers entiende la difusión referida a la innovación de cualquier ámbito, no exclusivamente a la militar, como el proceso por el cual una innovación se comunica mediante ciertos canales entre los miembros de un sistema social a lo largo de un periodo de tiempo (Rogers, 2003: 5 &11). En realidad, se trata de un tipo especial de comunicación que conlleva nuevas ideas. La comunicación es un proceso por el cual los participantes crean y comparten información. La noción de comunicación implica la existencia de una convergencia (o divergencia) en la que dos o más individuos intercambian información con la finalidad de acercarse el uno al otro (Rogers, 2003:6). Rogers también destaca que la difusión es un tipo de cambio social, definido como el proceso por el cual suceden alteraciones a nivel de la estructura y la función de un sistema social. Cuando las nuevas ideas se inventan, se difunden y como consecuencia se adoptan o se rechazan provocando consecuencias, entonces es cuando se produce un cambio social (Rogers, 2003:6). Un cambio que por supuesto puede suceder de otras formas también. Por ejemplo, desde una revolución política a un acontecimiento natural como una sequía o un terremoto. Algunos autores reservan el término *difusión* a la propagación espontánea de nuevas ideas, y emplean el concepto de *diseminación* para la difusión que está dirigida y gestionada (Rogers, 2003:6).

La teoría de adopción de capacidad de Horowitz explica los patrones de difusión de las innovaciones militares y su influencia a nivel internacional. Los Estados están obligados a dar respuesta las innovaciones que surgen en el sistema internacional. Acorde esta la teoría, la difusión militar se produce cuando el proceso de innovación alcanza un nivel de progreso que permite

demostrar su efectividad tanto en periodo de guerra como en tiempo de paz. Cuando se alcanza ese punto de consolidación y la información disponible es suficiente para comprender el significado y el alcance de la innovación, algunos actores comienzan a estar interesados por emularla. No obstante, existe siempre un grupo de actores que no abordan la emulación porque no lo necesitan, no cuentan con los recursos necesarios para ello o porque sus organizaciones militares no favorecen el cambio. También puede ser que decidan dar un giro hacia la neutralidad. Por último, hay un tercer grupo de actores que impulsan un proceso de innovación pero no con la finalidad de imitar, sino desarrollando capacidades para contrarrestar la innovación del actor generador (Jordán, 2010b).

Disponer de capacidad financiera y organizativa no garantiza éxito en la adopción de la innovación. La reducida institucionalización de un pensamiento militar consecuente puede ser la causa del fracaso. La historia de la «guerra relámpago» de la Segunda guerra mundial y las tecnologías de la información de la revolución de asuntos militares (IT-RMA) demuestran que la difusión del pensamiento militar entre diferentes comunidades de profesionales, conlleva unos periodos de asimilación disímiles para lograr familiarizarse con una tecnología, y entender en toda su dimensión su potencial impacto en la naturaleza de la guerra.

En algunos casos, el resultado de la emulación puede acabar siendo mejor que el alcanzado por quien inició el proceso innovador. Horowitz pone como ejemplo a la Royal Navy de mediados siglo XIX y principios del XX. La armada británica asumió avances introducidos por la marina francesa, como fueron los buques con casco de acero, los torpederos o los submarinos, y prevaleció en ellos. (Horowitz, 2010: 1.3).

Horowitz apunta dos razones para explicar la ventaja británica que constituyen el argumento central de su teoría sobre el modo como se producen las difusiones militares:

- 1) hay Estados que disponen de mayor capacidad económica y/o industrial para desarrollar por cuenta propia las nuevas tecnologías y,
- 2) sus organizaciones militares son más eficaces a la hora de integrar los avances tecnológicos en su doctrina, adiestramiento y orgánica.

Cuando se trata del último motivo, lo que suele suceder además es que el país que inició la innovación lo hizo sólo desde el punto de vista tecnológico, mientras que el segundo, quien emuló y superó al primero, fue quien realmente culminó el proceso de una auténtica innovación militar. En el ejemplo que acabamos de mencionar, Horowitz explica que la resistencia institucional de la marina francesa impidió que culminara el proceso. Por su parte, los responsables de la Royal Navy mostraron un desinterés aparente en las declaraciones públicas, pero en secreto estudiaron a fondo los avances galos. Una vez convencidos de su utilidad, los hicieron propios, los mejoraron, adaptaron su doctrina y estructuras, y aprovecharon su superioridad industrial para adelantar a Francia (Jordan, 2014b).

#### **2.5.4. Invención y contra-innovación**

Hay dos conceptos que, si bien ya se han mencionado anteriormente, es necesario subrayar por su relación con la innovación, emulación y difusión militar.

*Invención* no es innovación militar. En la definición propia del apartado 2.1, se hace referencia a que innovación es un *proceso de cambio*. No hay problema en que el resultado sea un modo de operar que ya se hubiera dado con anterioridad en la Historia o que ya aplicarían otros ejércitos. Por ejemplo, el desarrollo de la doctrina de contrainsurgencia (COIN) por parte del ejército y de los marines norteamericanos a raíz de sus experiencias en Irak y Afganistán no constituyó una novedad absoluta para ambas instituciones. Las fuerzas de Estados Unidos ya habían hecho COIN en Filipinas a principios del siglo XX y décadas más tarde en la guerra de Vietnam; y, por supuesto, dicha doctrina tenía elementos comunes con lo que

habían practicado otros ejércitos del mundo con anterioridad (Long, 2006). Sin embargo, la aplicación de la doctrina COIN por parte del US Army y de los Marines a mediados de la década de 2000 supuso en aquel momento un cambio en el modo de operar de ambas fuerzas, ya que entre otros aspectos incluía muchos aspectos novedosos propios de la era de la información reflejo del momento histórico que correspondía (FM 3-24, 2014), y por tanto puede calificarse de innovación.

El éxito en la innovación de un ejército, además de alentar a la emulación, también puede dar lugar a *contra-innovaciones* por parte de otros ejércitos, con el fin de restar eficacia a la innovación del primero. Un ejemplo, sería el desarrollo de capacidades de denegación de área por parte de China (que incluye entre otros elementos los novedosos misiles balísticos antibuque) y que claramente se dirigen contra la innovación que fueron en su día los grupos de combate de portaviones de Estados Unidos.

Los procesos de contra-innovación son auténticas innovaciones cuando exigen cambios que se ajustan a la definición antes expuesta. Pero para no complicar más la terminología no vamos a canonizar este concepto. En la práctica muchas innovaciones son contra-innovaciones (por ejemplo, en el ámbito de la defensa aérea o de la lucha contra-carro). Simplemente conviene saber que existe esta dinámica en el origen de algunos procesos de innovación (Jordán, 2010b).

En los siguientes análisis nos centraremos en cómo y por qué se producen las innovaciones militares.

## **2.6. INNOVACIÓN Y REVOLUCIÓN EN LOS ASUNTOS MILITARES: UNA PERSPECTIVA NO CONVENCIONAL**

### **2.6.1. La naturaleza de las revoluciones militares y su categorización**

Como hemos señalado al principio de este capítulo, los estudios y publicaciones en el ámbito de la lengua española sobre innovación son muy

escasas, a diferencia de lo que sucede en el mundo anglosajón. Sin embargo, no es el caso de lo editado sobre Revolución en los Asuntos Militares (RMA en sus iniciales en inglés) y sobre la Transformación de la Defensa, de las que sí existe una prolija cantidad de divulgaciones en ambas comunidades.

El concepto «*Revolución en Asuntos Militares*» estuvo presente en la gran mayoría de países del mundo en la época de los años noventa. A partir de la necesidad de adaptarse al nuevo ambiente estratégico del siglo XXI tras los atentados del 2001, la idea denominada «*Transformación*» iría progresivamente ganado fuerza y sustituyendo a la de RMA. En la actualidad, el término *Trasformación* hace referencia al proceso de adaptación de las fuerzas armadas al cambiante entorno estratégico. La transformación de la defensa en los países occidentales ha representado en los últimos años el elemento central para configurar, organizar, crear procedimientos y capacidades futuras en las fuerzas armadas. Aunque algunos consideran que la *Trasformación*, como digna heredera de la RMA, se centra excesivamente en las tecnologías, de hecho la mayoría de los teóricos militares piensan que se transforman las cosas, siempre surgen puntos de vista divergentes, con trazas de sabiduría. El Senador norteamericano Don Snider y el teniente coronel Gayle Watkins sostienen que las profesiones se nutren y funcionan por las personas y no por estructuras organizativas o tecnologías, por tanto *la Transformación militar* debe estar relacionada, en primera instancia, con *transformar las personas* y no las cosas (Jacobs & Sanders, 2005: 441).

Ambos conceptos perseguían un efecto de cambio drástico en el empleo de las fuerzas armadas mediante la integración de nuevas tecnologías. Pero, la supuesta falta de eficacia de estas ideas a la hora de vencer los retos planteados por las insurgencias, sobre todo en Afganistán e Irak, hizo que se rebajaran las expectativas surgidas. De hecho, la RMA recibió grandes críticas de los teóricos de la Contrainsurgencia, cuyo postulado defendía la falta de trascendencia de la exuberante tecnología de la RMA frente a un



entorno en el que prevalecía la dimensión humana, donde las relaciones personales, el conocimiento cultural, la confianza mutua, la presencia continuada, eran la clave, y las avanzadas tecnologías no podían ser explotadas en toda su magnitud (Lindsay, 2013: 24).

El modo como se han desencadenado las guerras en la historia ha ido variando a lo largo de los tiempos. Sin embargo, algunas de esos cambios han sido tan drásticos que muchos autores se han referido ellas como revolucionarias. Los factores que han contribuido a ocasionar las guerras, en muchas ocasiones no han sido únicamente militares. Indudablemente siempre se han incluido los que impactan directamente en las fuerzas armadas como la tecnología, pero hay otros de índole sociológico, cultural, ideológico, etc.

Según Baques (2013: 119), el concepto de «Revolución» es adecuado porque la experiencia histórica muestra que el arte de la guerra no evoluciona de modo lineal, sino que existen épocas y coyunturas que facilitan la aparición de avances cualitativamente tan importantes que generan auténticos puntos de inflexión.

Los conceptos Revolución Militar y Revolución de los Asuntos Militares son dos ejemplos para comprender los grandes cambios que se han producido en la esfera de defensa a largo de las últimas décadas y esenciales para delimitar la transformación. Existe acuerdo común en que la Revolución Militar se refiere a un cambio de carácter, alcance y consecuencias globales que transforma la relación existente entre el Estado, la sociedad y la guerra. Mientras la RMA comporta un cambio más limitado y exclusivo de ámbito militar, que implica una mejora significativa en la conducción de las operaciones en un momento y contexto histórico muy determinado.

A continuación se introduce una clasificación de diferentes conceptos de revoluciones.

### **2.6.1.(a) *Revolución Militar o Revolución Social Militar***

La idea de Revolución Militar, RM, la introdujo por primera vez en 1955 el historiador Michael Roberts en su conferencia inaugural «Military Revolution, 1560–1660», de un Curso de la Universidad de Belfast para definir los grandes cambios de naturaleza político-militar que sucedían a largo de los siglos XVI y XVIII y que transformaron profundamente el Estado y la Guerra (Colom, 2008: 29-38). Según algunos autores como Jordán (2014d) y Baques (2013) este tipo de Revolución se define mejor como *Revolución Social Militar*, ya que la «S» de su dimensión social proporciona más claridad para distinguir el concepto de otras Revoluciones como la Tecnológica o la Revolución en Asuntos Militares. Ambas se analizarán a continuación. En cualquier caso, tanto la Revolución Militar como Revolución Social Militar son distintas denominaciones para un mismo concepto.

La idea predominante en la Revolución Militar destaca que los cambios producidos en las fuerzas armadas y en el arte de la guerra se deben entender en relación al contexto-socio-político del momento histórico en el que suceden. En este sentido, la Revolución Militar es espejo de las condiciones dominantes de cada época y lugar, al mismo tiempo que ejerce gran influencia en ellas (Baques, 2013: 128).

Roberts estudió la introducción del tiro en ráfaga, del ejército sueco de Gustavo Adolfo, una innovación que permitió a Suecia *alterar el equilibrio de poder en el sistema internacional* y adquirir el estatus de gran potencia moderna. Según Goffrey Parker, el análisis de Roberts no poseía el necesario rigor histórico, aspecto que reflejó en un artículo (1976) y en un libro posterior (1988). Sin embargo, Roberts aportaba algo esencial: las innovaciones tecnológicas y doctrinales aplicadas al ámbito de las fuerzas armadas podían ser tan interesantes que en ocasiones llegaban a alternar la propia forma de entender la política o hasta el propio papel del Estado (Baques, 2013; 119).

Esa revolución de Gustavo Adolfo dio paso a los primeros ejércitos permanentes, organizados, equipados, adiestrados y pagados por las monarquías absolutistas. Paralelamente, esos ejércitos experimentaron grandes innovaciones tácticas, operativas, organizativas y tecnológicas que permitieron que el poder europeo se extendiera por todo el mundo (Colom, 2008: 31). El éxito fue de tal magnitud que, desde aquel momento, el modelo de pensamiento europeo fue emulado por todos los imperios del planeta. Aunque, realmente para Goffrey Paker (1976) la interpretación de esa Revolución Militar tenía causas más profundas, todas ellas eminentemente tecnológicas:

- (1) la creación en *Francia* de una artillería pesada capaz de ser utilizada tanto en asedios terrestres como en batallas navales;
- (2) la evolución en *Italia* de un estilo de fortificación capaz de resistir esta nueva artillería pero económicamente muy costoso;
- (3) la invención en los *Países Bajos* de un nuevo sistema de fuego con mosquetes y arcabuces alrededor de 1590.
- (4) la creación del *Galeón*, un nuevo navío capaz de navegar a gran distancia que a la vez era una buena plataforma de combate.

Cada una de esas innovaciones se extendió rápidamente por Europa suponiendo una auténtica Revolución Militar (Colom, 2008: 29).

Tras la Guerra del Golfo en 1991, Clifford Rogers resucitó de nuevo el concepto adaptándolo a las circunstancias del momento. Rogers señaló que una Revolución Militar era: «*un fenómeno que aparecía cuando sucedían importantes cambios sistémicos en el ámbito cultural, político, social o económico y se armonizaban para transformar el Estado, la sociedad y su relación con la guerra de una forma absoluta*» (Rogers, 2000:19-23). Con esa definición Rogers pretendía dejar claro que si bien en la historia se habían producido varias revoluciones, la característica principal de lo que sucedía en las de la segunda mitad del siglo XX era precisamente la

continuidad del cambio, de forma que sería muy difícil discernir entre periodos de estabilidad y de cambio revolucionario. Estas teorías despertarían entre la comunidad internacional las alertas sobre las transformaciones militares que se estaban produciendo en aquel momento, debido al impacto de las nuevas tecnologías de la información en el ámbito de la defensa. Opinión por otra parte, muy generalizada entre los pensadores militares, muchos de los cuales eran de la teoría que la característica más importante de las fuerzas armadas durante la segunda mitad del siglo XX fue *rápido y acelerado cambio a que estaban sometido*, un cambio en el que la tecnología libraba un papel preponderante (Van Creveld, 1989: 295-310 & Galdi, 1995:3).

Existe cierta tendencia a solapar el concepto de lo que es una Revolución Militar y una Revolución en Asuntos Militares ya que gran parte de los autores que necesitaban conceptualizar y explicar el termino RMA debían antes hacer lo propio con el de Revolución Militar. Hay dos corrientes de opinión entre pensadores militares sobre lo que es una Revolución Militar. Por un lado, se encuentran quienes como Mazarr (1993: 21) y Krepinevich (1994:30) señalan que es un fenómeno exclusivamente castrense pero con consecuencias estratégicas. Por otro lado, otros investigadores como Parker (1976), Toffler (1993: 3-6) o Murray y Knox (2001: 6-7) mantienen una visión más amplia y sostienen que no sólo transforman el ámbito militar, sino que varían la naturaleza de la sociedad y el Estado.

Andrew Marshall, uno de los teóricos militares que más influencia han tenido en la noción actual de Revolución en los Asuntos Militares le hizo falta definir que era una Revolución Militar para delimitar sus investigaciones, Murray y Knox (2001) incluyen su propuesta en uno de sus trabajos:

*«La expresión revolución no denota que el cambio sea rápido sino profundo, por la razón por la cual las nuevas formas de hacer la guerra serán mucho más eficaces que las antiguas. La innovación*

*tecnológica puede hacer posible una revolución militar, pero esta sólo se producirá cuando se desarrollen nuevos conceptos operativos y nuevas formas de organización militar» (Murray & Knox, 2001: 4-5).*

En realidad, según Baques (2013:125) la identificación de la Revolución Militar se asienta en el hecho de que no siempre ganan las guerras las fuerzas armadas dotadas de la mejor tecnología. Ni siquiera los avances en el terreno conceptual parece que conduzcan a la inevitable superioridad de quien más innova en materia doctrinal y organizativa. No hay duda que representan ventajas, pero existen más factores de influencia. Para Murray (1997:71) la Revolución Militar muestra la naturaleza de la sociedad y el estado, cuanto menos, tanto como la de las fuerzas armadas.

Murray (1997) señala que en épocas recientes han sucedido cuatro Revoluciones Militares: 1) la consolidación del Estado, 2) La Revolución francesa, 3) La revolución industrial, 4) La primera guerra mundial. El elemento común a todos esos procesos es que son de largo recorrido, ya que tanto en sus fases iniciales, como en sus efectos pertenece a periodos muy prolongados en el tiempo. Lo que significa que en el seno de cada uno de ellos aparecieran elementos militares en términos tecnológicos, doctrinales y organizativos.

Por otra parte, uno de los discípulos aventajados de Marshall, Andrew Krepinevich, director del afamado *think tank* sobre asuntos de defensa, el Center for Strategic and Budgetary Assessments (CSBA) también ha definido la Revolución Militar:

*«Una revolución militar resulta de la aplicación de nuevas tecnologías a los sistemas de armas junto al desarrollo de nuevos conceptos operativos y organizativos. Si estos cambios implican un aumento potencial y la efectividad militares de las fuerzas armadas, el resultado alterará, indudablemente, el carácter y el estilo del conflicto. Y lo hace mediante un incremento dramático en el potencial de combate y en la efectividad militar de las fuerzas armadas» (Krepinevich, 1994:30).*

En realidad, las definiciones de Marshall y Krepinevich son aplicables igualmente al concepto de RMA, ya que contienen todos los elementos necesarios. De una parte, contemplan un cambio en la conducción de las operaciones militares, y de otra, esta transformación posee una dimensión tecnológica, organizativa y doctrinal. Esto último también subrayado por Murray como la dimensión castrense de una Revolución Militar.

Para José Luis Calvo (2001) en las Revoluciones Militares se producen una serie de factores que presentan un denominador común. Primero, *el componente tecnológico* como la invención del carro de guerra, el perfeccionamiento de la fundición del hierro, la invención de la pólvora, etc. Segundo, un *componente social*, que en ocasiones ha prevalecido sobre el tecnológico: la presión migratoria de los nómadas inventores del carro de guerra, el desmoronamiento del orden feudal a partir del siglo XIII, o la aparición del principio de soberanía popular durante la revolución Francesa. Un tercer elemento común, aunque más difícil de identificar es *la oportunidad* en el momento de aparición de los cambios. En realidad, la combinación de los cambios tecnológicos y sociales son los pilares de las revoluciones militares pero solo logran el éxito cuando encuentran una vía favorable para su desarrollo: un enemigo especialmente débil, un sistema político agotado, una coyuntura económica favorable, o Calvo también se atreve a proponer, la simple suerte (Calvo, 2001: 100).

Tanto para Calvo como para Alvin y Heide Toffler (1993), la «S» de la dimensión social tiene una trascendencia clave. Para los Toffler la definición de Revolución Militar tiene más alcance que para Marshall y Krepinevich:

*«Una revolución Militar, es su sentido más amplio solo ocurre cuando una nueva civilización surge para desafiar a la antigua, cuando toda una sociedad entera se transforma a ella misma, forzando una transformación de las fuerzas armadas a todos los niveles, tecnológico, cultural, organizativo, estratégico, táctico, doctrinal, logístico y en su adiestramiento. Cuando esto ocurre, la relación entre ejército, la*

*economía y la sociedad se transforma y se altera el balance de poder en la tierra» (Toffler, 1993: 32).*

Por tanto, las revoluciones militares son fenómenos antiguos que se han adaptado y responden a una forma contemporánea de interpretar y explicar la realidad. La noción que subyace en el término proviene de comprobar que la evolución de las innovaciones tecnológicas no se somete a una lógica lineal. Algo que sin duda acontece en las fuerzas armadas pero igualmente en cualquier otro ámbito del conocimiento. De hecho lo mismo sucede en el terreno científico que avanza a saltos cualitativos, con épocas de bonanzas y épocas de sequía intelectual.

La Revolución Militar, al igual que otras revoluciones científicas, médicas, arquitectónicas, artísticas, etc, implica un cambio de paradigma. En este caso un cambio en la forma de hacer la guerra, llegando a modificar la manera de concebir la política y hasta la forma de actuar del propio Estado. Un cambio de paradigma con causas profundas en procesos de transformación social, de valores, o cultural que trascienden la esfera meramente militar.

En definitiva, la Revolución Militar, o según otros autores la Revolución *Social Militar*, entraña un conjunto de cambios amplio que afecta al contexto social, político, económico y cultural en que se enmarcan las organizaciones militares y en consecuencia limita en unos casos, e impulsa en otros, las grandes transformaciones de los ejércitos.

### **2.6.1.(b) *Revolución Tecnológica Militar***

El Concepto de «Revolución Tecnológica Militar», RTM, se basa en la idea de que la puesta en marcha de nuevas tecnologías armamentísticas es lo que explica el éxito de la guerra (Baques, 2013; 120).

Se trata de un concepto teorizado por algunos pensadores soviéticos por el que la tecnología adquiere un papel protagonista y sitúa las innovaciones tecnológicas militares como centro del progreso del arte de la guerra. Los teóricos militares soviéticos forjaron el concepto de Revolución Técnico

Militar para definir el impacto de unos nuevos planes de operaciones más ofensivos y basados en la superioridad cualitativa material.

Según los expertos soviéticos, hasta ese momento, durante el siglo XX se habían desarrollado dos Revoluciones Técnico Militares. La primera durante la gran guerra, debido a las innovaciones de la aviación, el motor a explosión invención y el armamento químico. Una revolución que culminó con los inicios de la guerra mecanizada y el bombardeo estratégico. La segunda revolución se inició en la Segunda guerra mundial y se mantuvo vigente hasta los años sesenta. Incluía el desarrollo del armamento nuclear, los cohetes y la cibernética (Colom, 2008: 128-130).

Los pensadores soviéticos identificaron una incipiente tercera revolución que se estaba originando en los *países occidentales* con los grandes avances tecnológicos en el campo de la informática y las comunicaciones. Esta tercera revolución sería capaz de producir ciertas automatizaciones que proporcionaría a los países que las adoptaran una apabullante superioridad en el campo de batalla convencional. Los soviéticos por su ideología, eran reticentes a aceptar cualquier superioridad occidental que no fuera exclusivamente la tecnológica, como sucedía con otros elementos intangibles como iniciativa, flexibilidad, o la calidad de mandos y tropa (Murray & Knox, 2001:8-11).

En la década de los ochenta, el Mariscal Nikolai Ogarkov , Jefe del Estado Mayor conjunto de la URSS empleó el concepto RTM para referirse a los efectos que podría tener en el campo de batalla la aplicación de los avances tecnológicos en materia de inteligencia, comunicaciones, mando y control, y ataque de precisión. En realidad, Ogarkov ponía el énfasis en la consolidación de una serie de innovaciones como las armas nucleares, en la potenciación del espacio y en la proliferación de las armas guiadas de medio y largo alcance. Hasta cierto punto existían elementos de convergencia con las antiguas tesis de Roberts, ya que consideradas como un todo, esas



innovaciones condicionaban el modo de entender la política, la guerra y el papel de los Estados (Baques, 2013; 120).

Aun así, la principal preocupación de Ogarkov no era realmente la carrera nuclear en pleno momento álgido de la doctrina de la Destrucción Mutua Asegurada (MAD, en sus siglas en inglés), sino la eventualidad de un enfrentamiento entre las dos superpotencias, y sus respectivos aliados, con armas convencionales. Por ello, la motivación de Ogarkov fue la progresiva introducción de una nueva generación de armas como los satélites militares y armas guiadas de medio y largo alcance, dotadas de una gran precisión. La idea era ser eficaz y alcanzar al enemigo desde más lejos, y más rápidamente, todo debía suceder antes de que el adversario reaccionara y pudiese hacer lo propio y siempre quedando a distancia de su fuego de contrabatería. Los soviéticos consideraron a la integración de sistemas C3I y el armamento de precisión desarrollado en occidente claramente revolucionario, pues permitían que cualquier fuerza que los integrase pudiera enfrentarse a una nueva organización mayor que ella y derrotarla con suma facilidad. No se trataba de la mera evolución de su modelo de pensamiento existente por aquel entonces, el denominado *complejo reconocimiento-ataque* (RUK, en siglas rusas), si no que representaba un cambio drástico, por eso lo catalogaron como *revolución* (Jordán y Baques, 2014: 53).

El Mariscal Ogarkov fue el primero en alertar sobre las consecuencias que podría tener aquella revolución, en caso de desatarse una guerra en Europa, la Fuerzas aliadas podrían derrotar a las del Pacto de Varsovia sin tener que recurrir al empleo del armamento nuclear. Una posibilidad que minaba la estrategia soviética de mantener un volumen de fuerzas mayor que el aliado, y con ello desaparecería el precario equilibrio existente entre los Estados Unidos y la Unión Soviética en la región (Metz y Kievitz, 1995: 2-3).

Los soviéticos querían aplicar la Revolución Tecnológica Militar a sus fuerzas militares, pero la distancia existente entre los objetivos que se habían planteado y los medios disponibles les impidió llevarla a la práctica (Jordán,

2014 d). Las autoridades militares soviéticas constataron que la Unión Soviética carecía de la preparación técnica, la organización o la infraestructura industriales necesarias para desarrollar todas esas tecnologías, por lo que no podría competir con Estados Unidos en una carrera de armamentos basada en las tecnologías de la información. El propio Ogarkov reconoció públicamente en 1982 que el Ejército Rojo estaba dos generaciones detrás de los americanos en tecnología, lo que le causaría serios disgustos personales al final de su carrera.

El nuevo paradigma tecnológico militar había estado liderado en realidad por los Estados Unidos, con novedades como los radares de apertura sintética, las municiones guiadas o las mejoras en el apartado de mando y control (Watts, 2011:1-2). Además, ya comenzaba a trascender la nueva idea de hacer la guerra basada en la superioridad de la información y la organización en red: la *Information warfare* que terminaría consolidándose en la *Network Centric Warfare* la década de los años noventa, (Mazarr, 1993:38). Como consecuencia la preocupación de los soviéticos y de Orgachov era que los americanos debido a su incontestable potencial económico abrieran una brecha tecnológica imposible de cerrar por los demás países, incluyendo la propia URSS (Roxbourough, 2002:69). Un argumento que encuentra cierto paralelismo, hoy en día, con la clara superioridad que mantienen los americanos en el mundo de la robótica y sus aplicaciones al campo militar (Jordán & Baques, 2014: 54).

En Estados Unidos ni las declaraciones de Ogarkov ni las teorías de sobre la Revolución Técnico Militar tuvieron demasiada aceptación al principio. El Ejército y el propio gobierno americano eran reacios a asumir una hipotética revolución tecnológica que pudiera convertir en obsoletos los modernos sistemas de armas en servicio en las fuerzas armadas estadounidenses (Colom, 2008: 128). No estaban dispuestos a aceptar que una transformación en curso pudiera socavar la base de su poder y tener que iniciar una carrera armamentística en un plano de igualdad con su directo competidor No

obstante, determinados expertos de lo militar como Andrew Marshall continuaron defendiendo la existencia de una incipiente revolución capaz de transformar la guerra (Watts, 1995: 2-4).

Sin embargo, al Departamento de Defensa estadounidense no le quedó otra que reaccionar, y a mediados de los ochenta empezó a considerar la posible existencia de una revolución vinculada al desarrollo tecnológico. Se iniciaron una serie de estudios destinados a esclarecer si esas innovaciones eran, efectivamente, revolucionarias y como debería actuar para continuar con esta transformación. Después de varios estudios con resultados contradictorios, en 1988 se publicaron las conclusiones de un grupo de trabajo, compuesto por analistas tan prestigiosos como Zbigniew Brezezinski, Henry Kissinger, Samuel Huntington, Alfred Ikle o Andrew Marshall. Las conclusiones señalaban que los avances tecnológicos no solo eran revolucionarios sino que también precisaban de nuevas doctrinas, procedimientos y formas de organización para que demostraran su alcance real (Colom, 2008: 129).

Los rotundos éxitos de la guerra del Golfo en 1991 en materia de avances tecnológicos llamó la atención de políticos y académicos alrededor del mundo que consideraron unánimemente la existencia de una revolución en el arte de la guerra.

### **2.6.1.(c) *Revolución en Asuntos Militares (RMA)***

El concepto de *Revolución en Asuntos Militares* es una transformación más exclusiva y limitada al ámbito militar que la *Revolución Militar* (o *Revolución Social Militar*) como cambio de alcance global que altera la relación existente entre el Estado, la sociedad y la guerra. La RMA implica una mejora en la forma de hacer la guerra en un contexto social, político e histórico determinado. Un cambio que va más allá del elemento tecnológico propuesto por la *Revolución Tecnológica Militar* de inspiración soviética, e incluye también factores doctrinales, tácticos y organizativos.

La RMA es un concepto introducido a principios de la década de 1980 por Andrew W. Marshall, director de la Oficina de evaluación en Red (Office of Net Assessment, ONA), una reducida pero influyente célula, dependiente de la Oficina del Secretario de Defensa, creada en 1973 para analizar la evolución del pensamiento militar soviético. Marshall tuvo acceso a las reflexiones de los soviéticos y aceptó su punto de vista sobre el carácter potencialmente revolucionario de las nuevas tecnologías. Pero Marshall fue más allá al cambiar la «T» soviética por la «A» occidental. Marshall fue el primero en reflexionar sobre el impacto que podrían tener las tecnologías de la información y las comunicaciones en las fuerzas armadas. Según este teórico militar, para que fuera verdaderamente una revolución, los avances tecnológicos debían ir en paralelo a cambios profundos en la doctrina, adiestramiento y orgánica de las fuerzas armadas. Su idea era clara:

*«...las innovaciones tecnológicas en sí mismas cuentan poco. No obstante, se les puede sacar provecho –para plantear una auténtica revolución- si van acompañadas de innovaciones simultáneas en el ámbito de la doctrina, sobre todo en el operacional, así como en el de la organización» (Marshall, 1993: 1).*

Tras la victoria aliada en la Guerra del Golfo en 1991, las ideas de Marshall recibieron nueva y profunda atención y dieron origen al debate sobre la existencia en la actualidad de una RMA asociada a las tecnologías de la información (IT-RMA, *Information-Technology Revolution in Military Affairs*).

Años más tarde, Donald Rumsfeld (2002) Secretario de Estado en los inicios de la campaña de Afganistán, coincidía con las tesis de Marshall en un acreditado artículo en la revista «Foreign Affairs»:

*«Todas las armas de alta tecnología del mundo no pueden transformar las fuerzas armadas de los Estados Unidos a menos que también transformemos la forma de pensar, de prepararnos, de ejercitarnos y de luchar» (Rumsfeld, 2002:29).*

Los argumentos de Marshall era que los sistemas de armas pasaban a formar parte de un todo más complejo. Requerían un plan y una orgánica adaptada. Por ello, la revolución no consistía en el hecho en sí de disponer de nuevos sistemas de armas, sino más bien en el resultado de determinado empleo de esos nuevos medios. La tecnología es una condición necesaria, pero no suficiente, para conseguir ese resultado (Jordán & Baques, 2014: 57). De hecho, se puede sostener que lo más importante de una revolución, de un cambio y de una innovación es la doctrina, ya que las alternativas tecnológicas tratan de dar credibilidad a los patrones establecidos para un nuevo modo de emplear la fuerza. Es decir, hasta que no exista un concepto de empleo de las tecnologías, y sólo con posterioridad a ese concepto, se destaquen cuáles deben ser las variaciones en la orgánica, se debe permanecer escéptico a cualquier cambio en las organizaciones cuya finalidad pueda estar influida por algún tipo de intereses, distinto al estrictamente operativo.

Años después de su trabajo de 1993, Andrew Marshall permanecía escéptico en relación a los logros de la revolución protagonizada por los EE.UU. Según el director de la ONA los indiscutibles avances tecnológicos no se había acompañado de un concepto de empleo, métodos y una nueva orgánica militar, sino que se habían introducido avances pero sin salirse de los esquemas de siempre (Watts, 2011: 5-7). En realidad no se trataba de un fenómeno nuevo, como ya se ha señalado en el apartado 2.2, hasta cierto punto era común en el ámbito de las innovaciones militares, cuyo propósito es que se produzca una integración gradual de las nuevas tecnologías con el propósito de posibilitar el cumplimiento de misiones ya existentes de una forma mejor y no tratar de cambiarlas radicalmente, en lo que Pierce (2004) denomina innovación sostenible, pero desde luego no revolucionaria o disruptiva. También Christensen (2003), el gurú de la teoría de la innovación civil, insistía en que las empresas más grandes y de éxito funcionan incorporando a sus procedimientos vigentes las nuevas tecnologías que van surgiendo en el mercado, lo que les permite ser muy eficaces. Las nuevas

tecnologías eran claves para mejorar los productos ya existentes. Sin embargo, las grandes empresas no eran tan buenas identificando y produciendo tecnologías *revolucionarias* que son las que verdaderamente, cambia el paradigma y transforman por completo una industria o un mercado.

En efecto, Marshall argumentaba que las nuevas tecnologías operaban a modo de multiplicador de fuerza, pero siempre dentro de un paradigma que no había cambiado que y podía denominarse convencional (Jensen, 1994 & Stein, 1995). En realidad, se trata de una situación normal que tiene que ver con la inercia de muchas instituciones, entre ellas la militar, consistente en que las novedades encajen en el *modus operandi* establecido y estandarizado (Cohen, 2005: 240).

A partir de que Marshall había conceptualizado la Revolución en los Asuntos Militares sostuvo que contenían al menos tres pilares: tecnológico, doctrinal y organizativo).

En la figura 2.8, se establecen los vínculos entre una Revolución Militar que goza de alcance global al variar de forma total la relación entre Estado, sociedad y guerra con una RMA que es una transformación más limitada al ámbito militar, de alcance estratégico, que aporta ganancia en la forma de conducir operaciones militares en un determinado contexto sociopolítico. Mientras que la Revolución Técnica Militar se sitúa en el espectro bajo de los cambios, restringiéndose solo a la esfera de lo tecnológico (Sullivan y Dubik, 1993: 14-16).

Figura nº 2. 7. Relación entre Revolución Militar, Revolución Técnico Militar y Revolución en los Asuntos Militares



Fuente: (Mc Kitrick, 1995: 34).

El Almirante William Owens, Vicepresidente de la Junta de Jefes de Estado Mayor de EE.UU. entre 1994 y 1996, estableció los principios teóricos de la RMA que se estaba produciendo en los años noventa. Owens mantenía que la base tecnológica de la revolución ya existía, de hecho era el resultado de grandes inversiones realizadas durante décadas para contrarrestar a la Unión Soviética. Para el Almirante la naturaleza de la RMA no residía en la tecnología sino en la integración de tropas, armas, sensores y plataformas en un sistema de sistemas capaz de proporcionar a las fuerzas armadas, conjuntos por definición, una capacidad sin precedentes para acumular grandes volúmenes de información sobre el campo de batalla y explotarla de inmediato para atacar y destruir cualquier medio adversario con gran rapidez y efectividad (Owens 1995 & 1996).

Según Colom (2008: 43), la RMA es un cambio en la forma de operar de los ejércitos de consecuencias estratégicas que pueden producirse cuando se integran y explotan nuevas tecnologías, tácticas, doctrinas, procedimientos o formas de organización. Aunque existe la tentación de identificar estas revoluciones con la innovación de nuevas armas letales o no letales, la experiencia histórica demuestra que los avances tecnológicos por sí solos difícilmente pueden provocar un cambio de esta naturaleza y alcance

(Murray. 1997: 73). Un cambio tecnológico puede provocar un Revolución técnico Militar, pero en raras ocasiones originará una RMA. La única RMA rigurosamente tecnológica fue la nuclear, si bien su alcance se puede considerar una Revolución Militar, ya que llegó a transformar, al menos potencialmente, la guerra y su relación con la sociedad y el Estado (Colom, 2008: 44).

Muchos teóricos militares como Mazarr (199: 21), O'Hundley (1999:9), Murray (1997:73), Galdi (1995:2) han aportado sus propias definiciones de RMA, sin embargo, a los efectos de esta investigación la que más interesa es la de Murray & Knox (2001: 179):

*«...es un periodo de innovación en el que las fuerzas armadas desarrollan y aplican nuevos conceptos, doctrinas, tácticas, procedimientos y tecnologías. Estas revoluciones se desarrollan a escala operacional y raramente afectan al nivel estratégico de la guerra, excepto en el caso que el éxito operativo determine el resultado estratégico general. Además, las RMA siempre se encuadran dentro de un marco político y estratégico concreto....y el contexto lo es todo».*

Pero para la RMA, no solo es necesario transformar las estructuras, procedimientos y tácticas militares, sino también la mentalidad, prácticas y hasta la cultura del colectivo castrense, que debe sustituir las viejas costumbres por nuevas técnicas, métodos y estilos de mando y control de las operaciones. Ya se ha señalado a lo largo de este capítulo que las fuerzas armadas, como la mayor parte de los colectivos, son organizaciones tendentes al inmovilismo y conservadurismo. Como consecuencia siempre existirlas resistencias a las transformaciones que conlleva una RMA. Una resistencia que no solo es aplicable e imputable a militares, sino que los civiles encargados de la gestión de la defensa, o hasta a los industriales, que frente a una posible pérdida de poder e influencia derivada de sustituir viejas prácticas pueden decantarse por mantener el *status quo* existente. En pocas palabras, como se ha venido insistiendo la tecnología es un elemento



necesario pero no suficiente para explicar la génesis de las Revoluciones en los Asuntos Militares.

Uno de los retos de la RMA y en donde se percibe claramente como trasciende la mera aplicación de la tecnología es en el cambio de mentalidad y de cultura necesario para gestionar las implicaciones que conlleva. José Luis Clavo (2001), analista del Ejército de Tierra español destaca en un excelente trabajo los grandes desafíos del cambio cultural requerido en el ámbito militar.

Para Calvo (2001: 100-101), la RMA de los noventa se identificada claramente por la revolución de la información y por todos los desarrollos en micro electrónica de las últimas décadas. Su repercusión en los campos de batalla ha sido muy importante. La RMA se hallaba afectada también por un cambio social importante, definido por la aparición de las sociedades postindustriales en todos los países occidentales y por el fenómeno de la globalización, Por otro lado, también se produjo una coyuntura favorable; el derrumbamiento del gran enemigo convencional que era la URSS que cedió la superioridad militar casi absoluta a los países en los que se había desarrollado con mayor vigor la RMA: Estados Unidos y sus aliados occidentales (Latham 1999, 201-211).

A pesar de sus bondades, la RMA presentaba una serie de retos. El principal era el cambio de mentalidad en la manera de operar de los cuadros de mando militares quienes tendrían a su disposición una serie de capacidades militares muy sofisticadas pero al mismo tendrían que lidiar con las restricciones de un entorno socio-político muy exigente. Los ejércitos que la aplicaban debían ser capaces de llevar a cabo guerras que no alteren excesivamente la normalidad de las vidas de sus respectivas sociedades. Y también debían ser capaces de ganarlas siempre y con pocas bajas, ya que estas últimas podían tener consecuencias catastróficas por la dificultad de reponerlas y por su tremendo impacto sobre la opinión pública (Freedamn, 1999: 15-16). Por si fuera poco, también debían vencer las contiendas con un mínimo de bajas en

las filas enemigas o, al menos, en su población civil, y sin que aparecieran en los medios de comunicación imágenes especialmente violentas o impactantes. Ganar guerras en esas condiciones se asimilaba a un ejercicio de funambulismo, aunque la RMA parece haber acertado con alguna de las claves para poder hacerlo (Calvo, 2001: 114).

Hoy en día, cualquier ejército occidental se lo piensa dos veces antes de implicarse actualmente en un conflicto armado, dada la complejidad de su desarrollo en las condiciones señaladas, la incertidumbre sobre sus resultados y la magnitud de sus riesgos. Esa actitud de prevención ante los conflictos ha tenido una consecuencia curiosa, afectando en mayor medida a las fuerzas armadas que a los gobernantes. Para cualquier general, actuar en una campaña ante el peso de la opinión pública, la mirada atenta de los medios de comunicación, las limitaciones políticas y la cautela social, utilizando fuerzas costosísimas e irremplazables, supone una tarea agotadora y exasperante. Todas esas limitaciones presentan un magnífico conjunto de posibles vulnerabilidades para aquellos que deben pensar en cómo enfrentarse a los métodos de la RMA. (Calvo, 2001: 114-115).

Por último, señalar que la RMA no sucede de una forma aislada es producto de actuaciones, por lo general de un actor estatal, para conseguir una ventaja de calidad frente a adversarios, competidores, enemigos, o reaccionar a la que estos puedan poseer o estar articulando, ES decir, la RMA es el proceso de cambio militar que lleva a cabo un actor para afrontar un modelo (Colom, 2008:47).

Teniendo en cuenta todo lo anterior, se considera que una *Revolución en los Asuntos Militares* es la culminación de una larga, compleja, y a veces, inesperada sucesión de innovaciones. Implica una significativa modificación en la forma de operar de las fuerzas armadas consecuencia de la integración de las nuevas innovaciones tecnológicas, doctrinales, de procedimientos, de tácticas, o en la orgánica de las estructuras militares. Una transformación que convierte en poco eficaz el sistema de mando anterior y que proporciona una

enorme ventaja al primer actor que explota las capacidades militares que aporta. A los adversarios no les queda otra alternativa que o emular el nuevo modelo de capacidades, sumándose a la revolución, o implementar una respuesta que contrarreste la ventaja. A veces esa respuesta es una nueva RMA.

### **2.6.2. Diferencias entre Innovación militar y RMA**

En el apartado 2.1 se ha definido la innovación militar como el resultado de un proceso completo de cambio que afecta sustancialmente la forma de preparar (doctrina, orgánica, adiestramiento, enseñanza y materiales) y de emplear la fuerza, posibilitando adquirir una ventaja militar lo que supone un aumento considerable de la eficacia en el cumplimiento de antiguas y/o nuevas misiones críticas encomendadas.

Naturalmente, una RMA comporta un cambio de mayor alcance que una mera innovación. Efectivamente, va más allá de las completas propuestas de Stephen Peter Rosen (1988:34) de «gran innovación» y de Grissom (2006), cuando describe los rasgos definatorios de una innovación.

La definición de RMA que Murray (1997) formula, expuesta en el apartado anterior (2.6.1.c), enfatiza la RMA como *un proceso de innovaciones* y refleja de forma muy completa la naturaleza del cambio que apareja una RMA. No obstante, para reforzar esa idea de mayor alcance que conlleva una RMA, Michael Horowitz y Stephen P. Rosen (2005: 441) introducen nuevos elementos de interés:

*«...una combinación de nuevos objetivos y estructuras organizacionales con nuevas prácticas en el campo de batalla que a veces, pero no siempre, se encuentra impulsada por nuevas tecnologías [...] Es una revolución porque no es un cambio incremental en la estructura organizativa y en la práctica, sino un nuevo orden militar en el que elementos dominantes previos son reemplazados o subordinados a los nuevos constructos organizativos. Las RMAs han dado lugar*

*históricamente a un incremento del poder militar observable en un orden de magnitud en el alcance de las operaciones militares dentro de un determinado marco temporal y con un número dado de fuerzas, o en una reducción de un orden de magnitud en el número de fuerzas necesarias para defender objetivos en un tiempo determinado. Las fuerzas empleadas, el alcance territorial y el tiempo son medidas observables cruciales en las consecuencias de las RMAs».*

Ambas proposiciones sirven para concebir una RMA como la combinación de varias innovaciones (y grandes innovaciones) en el seno de las fuerzas armadas durante un periodo concentrado de tiempo. Un periodo que puede ser relativamente largo, pues los procesos de innovación suelen requerir una o varias décadas en su desarrollo (Jordán, 2014d).

Jordán y Baques (2014: 144) apuntan que lo drástico del cambio no se halla en la velocidad con que sucede sino en su carácter discontinuo y en la profundidad de sus consecuencias. Lo más común es que las nuevas etapas del progreso revolucionario incrementen y formen parte de las conquistas previas, pero no las destruyan. Al menos, no eliminen una parte sustancial de las mismas. En otras palabras, las novedades suelen convivir más o menos armónicamente con sistemas de armas, con orgánicas y con doctrinas procedentes de etapas teóricamente superadas.

La combinación de las dos aproximaciones de estudio, el de la innovación y el de la revolución permite contribuir con mayor facilidad a explicar los cambios como revolucionario. Existen investigadores que han calificado cada una de los avances y cambios producidos en un periodo histórico determinado como RMAs. Por ejemplo, el bombardeo estratégico, el sistema de defensa aéreo integrado de la RAF, la guerra submarina, los grupos de combate de portaviones, la Blitzkrieg o la guerra anfibia introducidos en la Segunda guerra mundial, para determinados teóricos militares constituyen, cada una de ellos, una RMA en sí misma. Según dichos autores, se trataría

de RMAs enmarcadas en una RM vinculada a dicho conflicto (ver tres primeras columnas de la figura 2.9).

Figura nº 2.8. Innovaciones militares que dan lugar a una autentica RMA.

Revolución militar	Característica	RMA derivadas de la RM era industrial según autores	Gran INNOVACIÓN militares	Carácter principal de la INNOVACIÓN	RMA Suma de innovaciones	
<b>Revolución Militar</b>  <b>Era industrial</b>  Guerra de la era industrial  Desde finales del siglo XVIII-todo siglo XIX- hasta finales de la Segunda guerra mundial (Baques, 2013)	-Consolidación del Estado moderno  -Aparición del nacionalismo  -La revolución industrial  -La revolución demográfica	<b>Murray (1997):</b> <i>la revolución médica, la revolución terrestre, la guerra embarcada, la aviación estratégica, la guerra submarina y la anfibia</i>	<b>Clasificación acorde a esta investigación</b>			Primera Guerra Mundial
			Ferrocarril	<b>Tecnológica/Doctrinal.</b> Capacidad militar: movilización y transporte y abastecimiento de grandes masas de ejércitos		
			Telégrafo	<b>Tecnológica/doctrinal</b> Capacidad militar: mejora de la coordinación		
			Teléfono	<b>Tecnológica/doctrinal</b> Capacidad militar: mejora de la coordinación		
			Avance de artillería y armas de repetición	<b>Tecnológica/doctrinal/orgánico</b> Capacidad militar: mejora de la potencia de fuego		
			Submarino Guerra Submarina	<b>Tecnológica/doctrinal</b> Capacidad militar: interdicción de vías marítimas/abastecimientos		
			La aviación	<b>Tecnológica/doctrinal</b> Capacidad militar: apoyo a tierra, inicio de bombardeo estratégico.		
	-Consolidación del Estado moderno  -Aparición del nacionalismo  -La revolución industrial  -La revolución demográfica  -Ascenso al poder de los Totalitarismos  -Importancia creciente de la opinión pública	<b>Galdi (1995):</b> <i>revoluciones en la mecanización, la aviación y la información.</i>  <b>Krepinevich (1994).</b>  <b>Andrews (1998):</b> <i>la guerra mecánica (define la mecanización terrestre como la del avión).</i>  <b>Murray &amp; Knox (2001):</b> <i>la guerra nuclear</i>	Carro de combate	<b>Tecnológica/doctrinal</b> Capacidad militar: inicio de guerra mecanizada/ penetración.		
			Blitzkrieg o guerra relámpago	<b>Conceptual/Doctrinal/orgánica</b> Cap Militar: guerra mecanizada		
			Radar	<b>Tecnológico/doctrinal/orgánico</b>		
			Cazas de combate mejorados	Capacidad militar: sistema de defensa aéreo integrado		
			Sonar	<b>Tecnológica/ doctrinal.</b> Capacidad militar: protección contra Guerra Submarina		
			Submarino Guerra Submarina	<b>Tecnológico/doctrinal/orgánico</b> Capacidad militar: ampliación y variaciones I Guerra Mundial.		
			Bombardeo estratégico	<b>Doctrinal/organizativo.</b> Capacidad militar: ampliación y variaciones I Guerra Mundial.		
Guerra anfibia	<b>Doctrinal/organizativo.</b> Capacidad militar: proyección poder sobre zonas litoral					
Portaviones	<b>Tecnológico/Doctrinal/orgánico</b> Capacidad Militar: grupos de combate, guerra de superficie naval, mejora inteligencia.					
Arma nuclear	<b>Tecnológico/doctrinal/orgánico</b> Capacidad militar: guerra de total atrición, inicio de guerra nuclear.					
Segunda Guerra Mundial						

Fuente: Análisis y elaboración propia basado en datos de : (Baques, 2013; Jordán, 2014d; Colom, 2008: 53-55; Murray, 1997; Krepinevich, 1994; Andrews, 1998; Murray & Knox, 2001; Galdi, 1995).

Sin embargo, acorde con el enfoque empleado en esta investigación (apartado 2.1), coherente igualmente con la postura de Javier Jordán (2014d), *esos cambios no serían RMAs, sino grandes innovaciones militares*. La combinación de esas innovaciones sí que originó a una auténtica RMA durante la Segunda guerra mundial (ver tres últimas columnas en la figura 2.9). Se trataba de hecho, de una RMA derivada de la Revolución Militar de la era industrial (Baques 2013: 130-135), caracterizada, entre otros factores por el ascenso al poder de los totalitarismos y la importancia creciente de la opinión pública en las democracias occidentales (ver segunda columna de la figura 2.9).

Figura nº 2.9. Diferencias entre Innovación Militar y RMA

	Innovación Militar	RMA	observaciones
Número de Cambios	Un proceso integral de cambio	Combinación de múltiples innovaciones militares de la misma o diferente naturaleza en un periodo concentrado de tiempo (ver figura 2.9)	***
Tipo de cambio	Un incremento considerable de la eficacia en el cumplimiento de <b>antiguas y/o nuevas</b> misiones críticas encomendadas	De mayor alcance Alteración en las dimensiones de la estrategia que lleva a un salto adelante en cómo se libran las guerras	La innovación implica menos cambio que una RMA La innovación conlleva más cambio, que una modernización, que una innovación tecnológica o que un planeamiento de futuro
Pilares fundamentales	Conceptual & doctrinal	Tecnología, doctrina , orgánica	***
Doctrina	Mejoran sustancialmente la forma de preparar (doctrina, orgánica, adiestramiento, enseñanza y materiales) y de emplear la fuerza, posibilitando adquirir una ventaja militar	Se reconsidera la teoría militar existente y la transición a una nuevo tipo de guerra	Innovación es más sobre nuevos roles y misiones que realizar antiguos cometidos de una forma mejor. Más como se hacen las cosas, que <i>con que</i> se hacen las cosas.
Tecnología	Avances cambios en algún tipo de tecnología	Avances sustanciales en diversos tipos de tecnología	Aunque es lo normal, no siempre se produce
Orgánica	Creación de una nueva especialidad	Cambios en estructura orgánica y operativa Posible creación de especialidades de diferente naturaleza	***

Fuente: elaboración propia

Un ejemplo similar sucedería durante la Primera guerra mundial, momento en el que se evidenció otra RMA como consecuencia resultado de grandes

innovaciones militares procedentes de la revolución industrial del siglo XIX, así como de la RMA (y RM) que tuvieron lugar durante las guerras napoleónicas. Fruto de dichas innovaciones serían la capacidad de movilizar y equipar a grandes ejércitos, de abastecerlos y trasladarlos por ferrocarril, de coordinarlos mediante el telégrafo y, más tarde, el teléfono, y de hacerlos combatir con una enorme potencia de fuego mediante los avances en la artillería y las armas de repetición. Además se produjeron otras innovaciones asociadas a avances tecnológicos como el submarino, la aviación o el carro de combate (Jordán, 2014d). La Primera guerra mundial también supuso la eclosión de otra Revolución Militar manifestada en cambios sociales, políticos, económicos y culturales de gran impacto durante las últimas décadas del siglo XIX, cuyas consecuencias se prolongarían hasta las dos primeras del XX.

### **2.6.3. Una nueva RMA**

En opinión de Jordán (2014 d), existe una RMA asociada a las tecnologías de la información (IT-RMA). Igualmente Lindsay (2013), aunque debate el concepto, parece inclinarse por el impacto que ha tenido en los conflictos de Afganistán e Irak. Si bien ambos insisten en la idea de que la IT-RMA se está concretando de un modo diferente a lo conceptualizado en la década de 1990.

En la actualidad, convergen una serie de factores que configuran un nuevo contexto político, económico, social y cultural. Constituyen en realidad indicadores de que nos encontramos en el epicentro de una Revolución Militar; 1) la revolución en las tecnologías de la información; 2) la enorme atención que prestan los políticos a la opinión pública; 3) la importancia de los valores posmateriales; 4) las bajas tasas de natalidad; 5) el desvanecimiento de las identidades tradicionales; 6) la omnipresencia de los medios de comunicación y otros factores (Baqués, 2013: 136-137 & Calvo 2001). Todos ellos en conjunto, alteran de forma sustancial el modo de

operar de los ejércitos y condicionan los recursos humanos y materiales con que éstos pueden contar.

Las fuerzas armadas occidentales, en especial los Estados Unidos, disponen desde hace más de treinta años de avanzadas generaciones de sistemas de inteligencia, mando y control, plataformas navales, aéreas y terrestres, así como de municiones. Los avances tecnológicos que señalaba Ogarkov en su teoría de la Revolución Técnico Militar obviaban los cambios doctrinales, de adiestramiento y hasta orgánicos, lo que llegó a poner en duda que supusieran siquiera una innovación militar. Los avances tecnológicos de occidente en ocasiones adolecían del soporte conceptual adecuado para rentabilizar su empleo. Ese es precisamente el dilema sobre la RMA asociada a las tecnologías Información. Al margen de que se hayan producido unos evidentes avances tecnológicos, ¿descansan estos en las necesarias metamorfosis doctrinales, orgánicas y de adiestramiento indicadas por Murray, Horowitz y Rosen en sus definiciones para que su empleo suponga una ventaja militar?. Para Lindsay (2013: 19), la respuesta es claramente afirmativa cuando señala el alto rendimiento obtenido por el US SOCOM y el JSOC en Irak y Afganistán. Pero claro, se trata de fuerzas no convencionales en campos de batalla no estrictamente convencionales.

#### **2.6.4. La IT-RMA «convencional»**

Los resultados netamente superiores obtenidos en los últimos conflictos por las fuerzas armadas convencionales de corte occidental son una muestra que en las dos pasadas décadas se han producido cambios radicales en las capacidades militares y en el modo de actuar de los ejércitos. No obstante, no es suficiente para afirmar que realmente se haya producido una IT-RMA en el ámbito de las fuerzas convencionales.

Los defensores de la RMA destacan que la guerra del Golfo de 1991 fue la última guerra de la era industrial, más que un conflicto propio de la era de la información. Aunque algunas de las tecnologías y capacidades militares empleadas encajasen bien con el concepto de IT-RMA como: el empleo de



los misiles de crucero, los aviones *stealth*, las municiones inteligente, y los sistemas de inteligencia, mando y control (Cohen, 1996:40).

Por otro lado, los detractores de la RMA señalaron pronto que aunque la superioridad militar norteamericana parecía incontestable, e incluso el recurso una estrategia irregular, como la utilizada en Vietnam, parecía difícil de producirse ante las capacidades de los nuevos sistemas de inteligencia y armas, las fuerzas no se habían medido con un adversario equiparable y en tal escenario desproporcionado el mero empleo de la tecnología extraordinariamente avanzado ya era una ventaja (Calvo, 2001: 115).

En realidad, las intervenciones occidentales en Balcanes, Afganistán, Irak y Libia no habían permitido llegar a conclusiones definitivas debido a la gran desigualdad de los adversarios medida en capacidades militares convencionales. Probablemente sin la necesidad de una IT-RMA, el éxito aliado habría sido igualmente definitivo.

Más recientemente, la Operación *Plomo fundido*, protagonizada por las Fuerzas de Defensa de Israel (IDF) contra Hamas entre diciembre de 2008 y enero de 2009, produjeron innovaciones militares importantes en lo tecnológico, doctrinal, adiestramiento y la orgánica (Lambeth, 2012 & Jordán 2013). Sin embargo, no se pueden obtener patrones concluyentes en relación a la existencia de una IT-RMA debido a la diferencia abismal de capacidades militares entre adversarios.

El empleo innovador de la inteligencia y de los sistemas de mando y control de la IT-RMA ofrecieron unas ventajas significativas en la operación israelí contra el sistema de defensa aérea sirio en la guerra del Líbano de 1982. Gracias a un ejercicio innovador de combinación de tácticas, materiales y sistemas de mando, las IDF neutralizaron las defensas antiaéreas sirias. Nueve años antes esas mismas defensas les habían causado tremendas pérdidas durante la guerra del Yom Kippur. Sin embargo, en 1982 las fuerzas israelíes neutralizaron la fuerza aérea enemiga sin apenas sufrir bajas. En apenas tres días los israelíes destruyeron una veintena de baterías

antiaéreas y derribaron más de ochenta aeronaves sirias, sin perder un solo aparato. Una operación en la que los drones de inteligencia libraron un papel esencial. Ante la necesidad de hacerse con el control del aire neutralizando el sistema de defensa aérea integrado del adversario, las IDF elaboraron una nueva doctrina combinando diversos medios y tácticas para la supresión de las defensas aéreas enemigas (SEAD). Uno de los medios innovadores empleados fueron los aviones no tripulados, a los que se asignaron dos cometidos fundamentales: ayudar a descubrir la posición exacta de las baterías antiaéreas enemigas y engañar a sus sistemas de radar haciéndoles pensar que eran aviones tripulados. Los drones llegaron a transmitir imágenes en tiempo real (Jordán, 2012).

Más allá del escenario geográfico de medio oriente, los resultados de la guerra asestaron un golpe psicológico a las fuerzas del Pacto de Varsovia que vieron cómo la tecnología occidental era capaz de imponerse ante un sistema integrado de defensa aérea de fabricación soviética. Pese al éxito de la guerra, se trata tan solo un caso aislado que no permite establecer una pauta y sistematizar la transformación necesaria para que se pueda hablar de IT-RMA.

Por otra parte, en los conflictos que acabamos de mencionar se observa que los soldados de Estados Unidos y de algunos de sus aliados son ahora mucho más letales que los de hace unas décadas.

Una de las características de los conflictos actuales es que los soldados tienen una capacidad letal mayor que hace años. Hoy en día, mediante las comunicaciones, designadores láser y sistemas de posicionamiento pueden concentrar una mayor potencia de fuego obteniendo una enorme precisión en los efectos procedentes de la artillería, de la aviación o de los misiles de crucero (Cohen, 2004:403). Igualmente, sucede con las capacidades de inteligencia, los jefes de pequeña unidad tipo sección o compañía son capaces de acceder vía «streaming» a «full motion video» en tiempo real en diferentes objetivos, transmitir ellos mismos imágenes y su posición en tiempo real. Hechos que podrían interpretarse como indicadores ciertos de la transformación de la IT-RMA.

No obstante, la prueba definitiva pasa por que las fuerzas que dispongan de capacidades militares de la IT-RMA se enfrenten a un adversario equivalente en términos de capacidades convencionales. Hasta que no suceda algo así, no se podrá verificar si ciertamente la IT-RMA representa un avance revolucionario en los tres pilares de la teoría de Marshall (1993): *tecnologías, doctrina y orgánica*. Solo la proporción de fuerzas empleadas y la experimentación de resultados en el campo de batalla podrán verificar el cumplimiento de las definiciones de Murray (1997) y Horowitz y Rosen (2005).

### **2.6.5. La IT-RMA «no convencional»**

Los conflictos no convencionales mostraron claramente las debilidades de la IT-RMA. Paradójicamente fueron también en este tipo de conflictos donde se produjeron los cambios más revolucionarios.

Tras los ecos de los éxitos de la Guerra del Golfo en 1991, proliferaron opiniones exageradas sobre las posibilidades y expectativas de la revolución que llegaba. Algunos de los más vehementes seguidores de la IT-RMA señalaban que los avances tecnológicos aportarían a las fuerzas norteamericanas una conciencia situacional (*situational awareness*) perfecta sobre lo que sucedía en el campo de batalla. Pero la guerra es ante todo adaptación y pronto surgieron indicios que existían vulnerabilidades. De hecho, quienes apostaban ciegamente por la tecnología, se olvidaban que en un campo de batalla hay todavía muchos aspectos sobre los que no se puede obtener visibilidad a través de la tecnología, sobre todo cuando el enemigo opera entre la gente (Smith, 2006) y para localizarlo se precisa influir en las percepciones de la población civil. Los principales defensores de la bondades tecnológicas de la IT-RMA, por razones culturales, provenían en su gran mayoría de la armada y del ejército del aire de EE.UU, mucho más proclives a solucionar los problemas operativos desde lejos, que con la presencia de tropas en el terreno (*boots on the ground*). Las posturas eran atrevidas hasta el extremo. Un ejemplo fue el almirante Owens (2000), gran

defensor de la IT-RMA que llegó a echarle un pulso al mismísimo Clausewitz en el libro «*Lifting the Fog of War*» [Disipando la niebla de la guerra], cuyo título da una idea de la osada tesis de su autor.

En la batalla de Mogadiscio en 1993, comenzaron manifestarse los principales puntos vulnerables de los ejércitos líderes de la RMA. En primer lugar la extrema sensibilidad hacia las bajas propias, en segundo lugar el impacto de los medios de comunicación sobre la opinión pública y, por último, una desmedida preocupación por un comportamiento violento por parte de las fuerzas militares, que pudiera provocar un gran número de bajas civiles (Calvo, 2001:115).

Surgió a partir de entonces lo que se denominó el conflicto asimétrico. Donde el adversario para soslayar la ventaja de la RMA, no presentaba hostilidades abiertas, sino que utilizaba una mezcla de movilización popular, terrorismo, propaganda y acciones puntuales de grupos armados. Todo ello dentro de un modelo de conflicto de larga duración y baja intensidad. La RMA no se podía aplicar, ya que o existía un enemigo con una estructura de mando clásica. Los combatientes mezclados con la población no presentaban blancos de relevancia que se pudieran batir con la precisión proporcionada por la RMA. Recurrir a la fuerza implicaba casi seguro producir un elevado número de bajas civiles que luego se podían explotar adecuadamente a través de los medios de comunicación por parte del adversario. No responder por el contrario, conduciría a un fatal saldo de bajas que junto al extensión de la contienda producía una desmoralización de la sociedad y al repliegue (Calvo, 2001: 116).

La RMA tenía dificultades para identificar a un enemigo que negaba su condición de tal, ya que entre las innovaciones que incluía no había nada que pudiera suplir la carencia de inteligencia humanan, HUMINT. En Kosovo donde la tropas de la OTAN tuvieron que enfrentarse al Ejército de liberación albanes, ELK que oficialmente no existía y, caso de existir, se considera amigo de las fuerzas de la Alianza. La realidad sobre el terreno era

otra, el ELK mantenía sus resortes de poder en la provincia mediante métodos mafiosos, persiguiendo y asesinando a serbios y gitanos, traficando con armas y promoviendo la delincuencia. En resumen, saboteando constantemente la labor de la Organización Atlántica en la zona (Vegetius, 2000: 26).

Los que alabaron sin restricciones la RMA, en realidad perjudicaron el argumento de los auténticos teóricos militares que defendían la existencia un proceso revolucionario. Especialmente, cuando la inercia de las insurgencias de Irak y Afganistán evidenciaron, ya definitivamente, los límites de la tan aclamada IT-RMA.

La supuesta inteligencia situacional no funcionó en las grandes poblaciones, ejemplos claros fueron Bagdad y de Faluya, por citar solo alguno relevante. Los avanzados sistemas de inteligencia electrónica parecían fuera de lugar en un entorno donde cada policía o soldado local, funcionario, contratista o vendedor ambulante podía representar una amenaza y cada insurgente un potencial aliado (Lindsay, 2013: 436).

La IT-RMA se había despreocupado, casi por completo, de las necesidades surgidas de la permanencia de fuerzas en el terreno. A la HUMINT no se le había atribuido el valor necesario en la preparación y conducción de las operaciones militares. Al tratar de sortear el problema y obtener información mediante HUMIT, el sistema revelaba su tremenda complejidad, dejando al descubierto las imperfecciones de propias de moverse en la dimensión humana: riesgos, subjetividad, doblez, autoengaño, y traición, etc. Hablar una inteligencia de la situación completa y perfecta en un entorno de tremenda incertidumbre como el de guerra no convencional resultaba irónico.

La lucha contra la insurgencia (COIN) en Afganistán e Irak había cambiado el modelo estratégico. La clave ya no residía en la ventaja tecnológica sino en ganarse las «mentes y corazones». Se pasó del *network-centric warfare* del vicealmirante Cebrowsky (un concepto fundamental de la IT-RMA) a un

modelo centrado en la población local. Noath Schachtman (2007) defendía en la revista *Wired* que *las redes que importaban eran las sociales, y no electrónicas*. En consecuencia, el *cultural awareness* era de más valor y mayor eficacia que el *situational awareness*, y acabó convirtiéndose en otro de los términos imprescindibles del vocabulario militar en ambas campañas.

A pesar de las posturas encontradas de los defensores y los detractores a ultranza del papel de la tecnología en Irak e Afganistán, hay que aceptar su valor como multiplicador de fuerza. El propio general Petraeus, que había sido muy crítico con la idea de que la IT-RMA permitía reducir radicalmente el número de tropas sobre el terreno, ponía como ejemplo al Mando de Operaciones Especiales Conjunto, JSOC (Joint Special Operations Command), por entonces bajo el mando del teniente general Standley McChrystal, como ejemplo de llevar a cabo operaciones centradas en la red (Network-Centric Operations) con éxito en Irak (Lindsay, 2013: 19). Petraeus al referirse al aprovechamiento de la explotación de la RMA señalaba que el JSOC estaba jugando un significativo papel capturando o eliminando objetivos de alto valor (Naylor, 2008).

Petraeus padre de la doctrina COIN, por naturaleza opuesta a la IT-RMA, admitía que las posibilidades de la IT-RMA se habían ido incrementando en el escenario no convencional: «...he sido un escéptico durante años sobre las posibilidades de la *network-centric warfare*», este tipo de tecnologías, nos permiten disponer de capacidad para «transmitir datos, video, fotos, imágenes e información. Ahora puedes determinar con mayor efectividad quién es el enemigo, encontrarlo y capturarlo o matarlo; y percibir al mismo tiempo qué está sucediendo en el área mientras lo haces, -dónde están las fuerzas amigas y qué plataforma quieres emplear» (Schachtman, 2007).

La campaña de drones en Pakistán y Yemen también es una muestra del funcionamiento adecuado de la IT-RMA. El impacto de la campaña de ataques contra Al Qaeda central empleando capacidades combinadas de los drones, la CIA y fuerzas de operaciones especiales del JSOC sorprendieron a

muchos. La forma en la que se han estado empleando los drones armados bien podría calificarse como innovación militar al combinarse capacidades militares como las del JSOC en la campaña de Yemen. Los ataques se llevaron a cabo empleando drones tipo Predator MQ-1, armados con misiles Hellfire y Reapers MQ-9, los cuales además de los misiles Hellfire podían lanzar bombas guiadas con láser tipo GBU-12, así como bombas guiadas por GPS tipo JDAM (Miller & Tate, 2011). Solo en 2011 la CIA empleó 30 drones tipo Predators y Reaper (Jordán, 2014f). Los drones habían matado aproximadamente 60 líderes principales e intermedios de Al Qaeda Central, una elevada cantidad, teniendo en cuenta que desde su creación solo había estado compuesta de poco más de un centenar de miembros (Roggio and Mayer, 2013).

Otro ejemplo de utilidad de la RMA ha sido la evolución experimentada por el Mando de operaciones especiales de EE.UU, US SOCOM desde los atentados del 11 de septiembre de 2001. El creciente protagonismo que este tipo de unidades han adquirido en la lucha contra el terrorismo, en concreto en acciones que requerían extrema precisión como la neutralización de los objetivos de alto valor (HVT) de redes terroristas transnacionales o grupos insurgentes constituye sin duda otra gran innovación militar que se aproxima a lo revolucionario y objeto de esta investigación. Como señala Lindsay (2013) muchos de esos cambios se han beneficiado de las tecnologías y conceptos doctrinales asociados a la IT-RMA.

Ambos son ejemplos de innovaciones propias de la IT-RMA. Que podrían encajar en el concepto de «gran innovación militar» de Stephen P. Rosen. En sí mismos no suponen el desarrollo completo de la IT-RMA, pero se pueden entender como hitos de un proceso revolucionario en el empleo de la fuerza militar, que se exterioriza en cambios de magnitud en la efectividad y en el volumen de fuerzas requeridas.

Dicho de otro modo, la Revolución Militar actual, caracteriza por la crisis del Estado, la crisis del nacionalismo, la recesión demográfica y la doctrina

de las bajas cero (Baques, 2013), no es un contexto propicio para que las fuerzas armadas se hagan con la victoria en grandes campañas contrainsurgencia. Independientemente de si se hallan implicadas en una IT-RMA o no, o que actúen de una forma convencional no.

Sin embargo, los cambios sociales que implican la Revolución Militar vigente favorece las actuaciones militares de perfil bajo y con un alto componente de *inteligencia* estratégica materializado en los ataques con drones, en el empleo discreto de las *unidades de operaciones especiales* en misiones de acción directa y en acciones de *ciberguerra* como el virus Stuxnet contra el programa nuclear iraní (Jordán, 2014d). Gracias a las oportunidades ofrecidas por la IT-RMA, la administración Obama no solo ha considerado adecuado mantener esas tres líneas de actuación heredadas de la Administración Bush, sino que las ha expandido (Sanger, 2012).

La velocidad con que se desvaneció el interés en la revolución en los asuntos militares tras complicarse los escenarios de Irak y Afganistán fue hasta cierto punto exagerada. La RMA no fue una víctima de ambas insurgencias. Tampoco es exacto la existencia de una separación entre el enfoque más tecnológico de la RMA, contra el enfoque más centrado en la dimensión humana de la doctrina COIN. Lo que sucedió es que las rivalidades entre ejércitos, cada uno con su propia «teoría de la victoria» al puro estilo de la tesis de Rosen (1991), en unión a las limitaciones encontradas en la IT-RMA y otros intereses, quisieron dilapidar el asunto RMA. El resultado final es que el proceso de la IT-RMA ha seguido avanzando, aunque sin duda lo ha hecho en una dirección diferente a su diseño inicial en las décadas de los ochenta y noventa.

A quien sí han afectado seriamente las insurgencias afgana e iraquí ha sido a los procesos de *Transformación de la Defensa*. Unos procesos que debían traducirse en innovaciones en la línea de la IT-RMA dentro de las fuerzas convencionales pero que se vieron quebrantados por ambos conflictos (ver figura 2.11).



Los sucesos del 11 de septiembre de 2001 influyeron en una *Transformación*, inicialmente pensada como un proceso para conquistar la IT-RMA. Un proceso en el que se pretendía cambiar unas fuerzas armadas con patrones convencionales de la Guerra Fría y prepararla para los retos que había que afrontar en el siglo XXI. Sin embargo, los acontecimientos que modificaron de la noche a la mañana el entorno estratégico hicieron que los esfuerzos cristalizaran en un imperativo estratégico para enfrentar con éxito los nuevos peligros para la paz y la seguridad internacionales. Como se ha venido señalando, las campañas afgana e iraquí revelaron las carencias de la revolución y los límites de la transformación en ambientes de baja y media intensidad. Aspecto que exigió replantear las Defensas, especialmente en EE.UU., para centrarse en la resolución de los problemas surgidos durante la, las labores de estabilización, el apoyo militar a la reconstrucción, la lucha contra la insurgencia o antiterrorismo y la guerra contra el terror, en lugar de prepararse para los conflictos futuros (Colom, 2015: 72). El final de la guerra contra el terror, a partir de la muerte de Osama Bin Laden en 2011 y el paulatino cierre de los escenarios de Irak e Afganistán, han revitalizado los esfuerzos por los cambios a más largo plazo.

*Figura nº 2.10. Procesos de Transformación de la Defensa en la actualidad.*



*Fuente: (Colom, 2008: 109)*

Las campañas COIN consumieron una cantidad ingente de recursos, inicialmente previstos para la modernización del material y el adiestramiento conjunto. Aunque no ha sido el único motivo, las guerras de Irak y Afganistán influyeron poderosamente en la cancelación de los grandes proyectos convencionales como el Sistema de Combate del Futuro del ejército de Estados Unidos (Future Combat Systems). El requisito de disponer de nuevas capacidades operativas en el terreno *de forma urgente* plateados a raíz del coste de vidas propio en ambos escenarios, llevaron a los ejércitos a dotarse de medios sin aprobación expresa de la oficina responsable de la Transformación en el Pentágono. El ejemplo más claro, posteriormente emulado por la mayoría de los países occidentales presentes en Irak e Afganistán, fue el caso de los vehículos de protección contra IEDs, adquiridos tanto por el ejército de EE.UU como por el cuerpo de marines (Colom, 2011: 6-7). Tras el nuevo giro estratégico y acorde a la cultura del pensamiento militar americano, existen renovados esfuerzos por parte de EE.UU de tratar de mantener la supremacía militar convencional frente a cualquier adversario futuro (Colom, 2014).

## 2.7. FASES DE LA INNOVACIÓN MILITAR

Las innovaciones militares son resultado de procesos prolongados en el tiempo. Es cierto, que en ocasiones se producen ante una «necesidad rápida» como sucedió con los vehículos Husky y Buffalo, cuya finalidad fue dotar a la fuerza de Irak y Afganistán de una protección y libertad de movimientos contra explosivos improvisados (C-IED). Vehículos formaron de un paquete completo de capacidades de zapadores, cuyo principal baluarte fue la doctrina de empleo denominada RCP (Route Clearance Package). Algo similar sucedió durante la Segunda guerra mundial en el seno de las fuerzas armadas japonesas que consiguieron desarrollar una doctrina de ataques aéreos concentrados desde portaviones poco antes de Pearl Harbour, y comenzaron a estudiar la guerra en la selva a sólo unos meses de su

intervención en el sudeste asiático. Pero, lo normal es que los procesos de cambio se dilaten durante una o varias décadas.

Definido teóricamente el concepto de innovación militar es necesario identificar las fases en que se descomponen los procesos de innovación. Una de las propuestas más apropiadas por su sencillez es la de Thomas G Mahnken que divide los procesos de innovación en tres etapas (Mahnken, 2011: 304-307):

- 1) *Especulación*. Fase en la que rivalizan, se discuten y se contrastan las ideas y las propuestas sobre cómo solventar problemas operativos, o cómo obtener el máximo provecho a determinados avances tecnológicos.
- 2) *Experimentación*. Los nuevos conceptos se ponen a prueba mediante, simulación, ejercicios reales o de puestos de mando. La experimentación también se puede realizar en el campo de batalla si el proceso de innovación coincide con operaciones reales o periodos bélicos.
- 3) *Implementación*. La innovación se convierte en doctrina oficial y se enseña en las academias y centros de enseñanza oficiales, se traduce en cambios en el adiestramiento y, caso de ser necesario, en la adquisición de nuevos equipos y cambios orgánicos.

La secuencialidad de las fases responde a un esquema ideal. En la práctica *las fases no se suceden de un modo estrictamente secuencial*. De hecho, lo normal es que se produzcan solapamientos, de manera que mientras se realizan algunos cambios en la enseñanza y adiestramiento, por ejemplo, puede continuar la discusión teórica y la experimentación o simulación sobre otros aspectos relacionados con la innovación en curso.

Diferenciar cada etapa resulta práctico para explicar y comprender mejor los procesos de innovación, pero también es de gran utilidad la perspectiva de la *inteligencia militar*. El análisis de las capacidades militares de otros países

no se limita a conocer su orden de batalla. Incluye otras variables como el nivel de adiestramiento, la moral, la cohesión y, por supuesto, la existencia de procesos de innovación. La innovación militar es un *multiplicador de fuerza* y puede otorgar ventaja estratégica. Por ejemplo, es conocido que en los últimos años la República Popular China ha aumentado sustancialmente su presupuesto de Defensa con el fin de modernizar sus fuerzas armadas. Pero la cuestión es, si además de invertir en cantidad y calidad de armamento, se ha embarcado en proyectos de innovación militar que puedan alterar de manera significativa el equilibrio de fuerzas en la región (Jordán, 2014c).

La forma de contestar a este tipo de incógnitas es mediante un análisis de la fase en la que se encuentran las fuerzas armadas objeto de observación y análisis.

### **2.7.1 Primera fase: especulación**

En esta fase son importantes la creatividad, la imaginación, el espíritu crítico, el debate, la discusión e intercambio de ideas y la confrontación sistemática de ideas. Se trata de responder a las nuevas necesidades estratégicas y operativas con nuevos conceptos. ES una etapa del reflexión creativa, de pensamiento fuera del marco habitual denominado por en terminología anglosajona como «*thinking out of the box*».

Las ideas comienzan a surgir, se emprende su difusión progresivamente y se inicia su difusión en diferentes medios y foros. Por ejemplo, en foros y congresos de universidades internacionales, en los contenidos de conferencias profesionales o de discursos de carácter más o menos oficial por parte de militares de alto rango, como sucedido con la difusión de la idea del concepto red global de operaciones especiales (Global SOF Network), que el Almirante McRaven (2012b & 2012c) y la analista experta en operaciones especiales Linda Robinson (2013b) contribuyeron a su difusión durante varios años. También en artículos en revistas profesionales como Military Review en EE.UU, Revista Militare en Italia, la *Revista Ejército*, la

*Revista General de Marina* o la *Revista de Aeronáutica y Astronáutica* en España. Igualmente en libros como el *Achtung Panzer!* de Heinz Guderian pocos años antes de la Segunda guerra mundial, en documentos colectivos elaborados en grupos trabajo.

Los indicios de la innovación pueden encontrarse en las *lecciones aprendidas* en conflictos previos o en la participación en misiones internacionales. Lecciones tanto del ejército que innova como extraídas de otros ejércitos extranjeros. Los sistemas de lecciones aprendidas juegan un papel clave en los procesos de adaptación e innovación de los ejércitos. Su abandono puede acarrear graves consecuencias en pérdida de vidas humanas y de otros bienes estratégicos. A este respecto llama la atención que los ejércitos europeos apenas extrajesen lecciones de la Guerra de Crimea, la de Secesión americana, las guerras de unificación de Alemania o de la guerra de los Boers sobre el hecho de que la creciente potencia de fuego convertía en suicidas las cargas de infantería. Con consecuencias trágicas en los movimientos iniciales de la Primera guerra mundial (Murray, 2009: 15-62).

### **2.7.2. Segunda fase: experimentación**

Tras debatir y perfeccionar las ideas en la primera fase, el siguiente paso es someter a experimentación su eficacia. Maniobras sobre el terreno, así como ejercicios de puestos de mando asistidos por ordenador o programas de software, sirven para poner a prueba las nuevas doctrinas, tecnologías y tipos de organización. Algunos ejércitos crean unidades experimentales. Mahnken (2011: 305) pone como ejemplo la Fuerza Mecanizada Experimental británica entre los años 1926 y 1928. Los norteamericanos hicieron lo mismo entre 1928 y 1930. El proceso no terminó en una gran innovación en ninguno de los dos casos y el ejército Británico pagó el alto precio de la derrota en la primavera de 1940 frente a las unidades blindadas alemanas, que sí habían innovado.

Los ejercicios de puestos de mando libran un papel relevante cuando se trata de explorar la eficacia de nuevas doctrinas aplicadas a gran escala en nuevos sistemas de armas. Un ejemplo de este modelo de ejercicios es el *Silent Quest* una serie experimental organizada desde hace algunos años. Su finalidad principal es experimentar estructuras mixtas de fuerzas de operaciones especiales y fuerzas convencionales. Organizado por el Mando de operaciones especiales del ejército de tierra de EE.UU, USASOC, durante 2013, el ejercicio experimentó un nuevo concepto de estructuras híbridas de operaciones especiales en las que se integraban una combinación de fuerzas convencionales, de operaciones especiales, agencias como la CIA, FBI, USAID (agencia de desarrollo del Departamento de Estado), etc.. La conclusión fue que se necesitan cuarteles generales desplegables híbridos pero organizados con carácter permanente. Otras de las conclusiones del ejercicio fue que además de integrar a diferentes unidades, agencias y departamentos, la nueva estructura debería ser todavía más flexible para poder responder a los requerimientos de los nuevos conflictos emergentes (Robinson, Miller, Gordon, Decker, Schwille, Cohen, 2014).

Stephen P. Rosen (1991: 69-71) ofrece otros ejemplos como el de la fuerza de portaviones norteamericana durante el periodo de entreguerras. Los primeros portaviones se habían empleado en la Primera guerra mundial de manera muy limitada. El acorazado continuaba siendo el buque principal en las mayores flotas del mundo. En portaviones se convirtió en una poderosa arma ofensiva en la década de 1920. Sin embargo, en aquel entonces nadie podía ensayar un ataque coordinado con la intervención de cientos de aviones desde ese tipo de plataforma. La única solución era simularla en un juego de guerra (Jordán, 2014 c).

Años más tarde en 1923, en la Escuela Naval de Newport, se llevó a cabo un ejercicio que enfrentaba a una flota azul con cinco portaaviones contra a otra flota roja de cuatro. En una de las oleadas de ataque la flota azul lanzó doscientos aviones armados con bombas y torpedos que afectó gravemente

los cuatro portaviones y aun acorazado enemigo. El juego de guerra sirvió para identificar la enseñanza de que era mejor lograr el efecto masa del empleo simultáneo de todas las aeronaves de los portaviones que cada uno de ellos realizara el ataque independientemente del grupo (Jordán, 2014 c).

EL juego de guerra también subrayó la necesidad de un plan de defensa aérea coherente para el conjunto de la flota que incluyese el uso de aviones en configuración defensiva. Las simulaciones continuaron en los años sucesivos. En 1928, se realizó un experimento embarcando cuarenta y dos aviones en el *Langley*. Tres veces más de lo estipulado. La simulación había resaltado en numerosas ocasiones la importancia de contar con el mayor número de aviones posible. En 1931, el almirante William Moffet, uno de los principales defensores de la aviación naval norteamericana, basándose en las enseñanzas adquiridas tras años de simulaciones, elaboraba un informe para el Jefe de la Armada afirmando que el portaviones había dejado de ser un complemento del acorazado para convertirse en su sustituto (Jordán, 2014 c).

Otro ejemplo revelador fue el de las unidades de helicópteros en las fuerzas terrestres. Los marines habían introducido el empleo de helicóptero en misiones de asalto en la Guerra de Corea, pero no fue hasta que se realizaron simulaciones de una guerra en Europa cuando su importancia quedó demostrada (Rosen, 1991: 72-73). El escenario europeo requería realizar la concentración y la dispersión de fuerzas a gran velocidad, ya que la fuerza concentrada presentaba una clara vulnerabilidad ante el empleo de armas nucleares soviéticas. La solución sobre el papel para el aumento de movilidad en el teatro de operaciones era el helicóptero. Iniciado su desarrollo, un nuevo cambio del entorno estratégico originó una nueva necesidad, disponer de movilidad aérea en la lucha contra la guerrilla comunista en Vietnam. Se trataba de un escenario geográfico donde los movimientos a pie y en vehículos estaban muy restringidos.

### **2.7.3. Tercera fase: implementación**

La implementación suele ser una fase muy compleja. La aceptación oficial de las nuevas propuestas y la incorporación de los buenos resultados de la experimentación suelen ir seguidos de la puesta en marcha de la innovación. Aunque no siempre se produce la innovación. La forma de materializarla es en la aprobación oficial de nuevos manuales, la incorporación a la enseñanza, el adiestramiento en esa área y, en ocasiones, la creación de nuevas ramas o especialidades dentro de los ejércitos.

La innovación del concepto de batalla-aeroterrestre surgido entre los años 1970 y 1980, la fase de implementación se inició con la publicación del manual FM 100-5, *Operations* en agosto de 1982. En aquella ocasión, además de a la doctrina y al adiestramiento, la innovación afectó a la orgánica y, muy particularmente, a los materiales militares.

Los cambios orgánicos se tradujeron en el proyecto División 86 del US Army, diseñado también por el TRADOC, consecuencia de la retirada de Vietnam y puesto en marcha por el entonces comandante del TRADOC, general Dupuy cuyo empeño en reestructurar las fuerzas armadas le llegó a convencer jefe del Estado Mayor del Ejército. En 1977, se inició la experimentación de un proyecto piloto aplicando el modelo a la 1ª División de Caballería mediante un proceso denominado *Division Restructuring Evaluation* (DRE).

El General Starry continuó la obra Dupuy desarrollando el proyecto con la intención de reforzar su metodología. Los primeros resultados no fueron los esperados y Starry corrigió el proyecto lanzando la iniciativa de la División 86.

El trabajo del MADOC dio como resultado el diseño de una nueva División y una nueva doctrina del AirLand Battle (Kedzior, 2000:35). La División se constituida por unos 20.000 efectivos, estaba integrada por seis batallones acorazados, cuatro mecanizados las divisiones acorazadas. Y cinco y cinco



las divisiones mecanizadas. Pero los cambios innovadores residían en los apoyos de combate y los logísticos. Se garantizaba la independencia logística de la división en relación con el cuerpo de ejército para que pudiera continuar operando en situaciones de aislamiento con líneas de operaciones cortadas o sometidas a fuerte amenaza.

También se potenciaban el componente aéreo propio, los sistemas de mando y control, la potencia de fuego. A las divisiones se las dotaba de una brigada aérea con 134 aeronaves, 48 de ellas helicópteros de ataque AH-64 Apache, así como de 9 lanzadores M270 Multiple Launch Rocket System (MLRS) con un alcance algo superior a 30 kms (Romjue, 1982: 111; Kedzior, 2000:37).

El proyecto División 86 combinó *la innovación doctrinal* con los *cambios orgánicos* e integró una *nueva generación de equipos militares* en un mismo concepto operacional. La mayoría de esos equipos, como el helicóptero de ataque Apache, el carro de combate M1 Abrams, el vehículo de combate de infantería y de caballería Bradley, los MLRS o los misiles antiaéreos Patriot se remontan a principios de la década de 1970. Pero llegaron a las unidades a principios de década siguiente haciendo posible desde el punto de vista tecnológico, los principios de doctrina del AirLand Battle y en la División 86 (Jordán, 2014 c).

EN el caso de la doctrina de la Batalla aeroterrestre y los cambios orgánicos y materiales asociados, la innovación surgió en primer lugar por una necesidad de atender a los desafíos del entorno estratégico, posteriormente por disponer de una sistema de lecciones aprendidas capaces de incorporar lo que se iba experimentando, por la existencia de una organización como el TRADOC centrada en la innovación, por el papel de impulsores del cambio de determinados como el general Dupuy y Starry (Jefes del TRADOC) y, muy importante, por una cultura organizacional abierta a la innovación.

---

---

## **CAPÍTULO Nº 3**

---

---

### **LAS FUERZAS DE OPERACIONES ESPECIALES DE EE.UU ANTES DEL 11-S CONCEPTO DE EMPLEO Y EVOLUCIÓN**



## **LAS FUERZAS DE OPERACIONES ESPECIALES DE EE.UU ANTES DEL 11-S**

### **CONCEPTO DE EMPLEO Y EVOLUCIÓN**

#### **3.1. CONCEPTO DE EMPLEO. ¿QUÉ SON Y PARA QUE SIRVEN LAS FUERZAS DE OPERACIONES ESPECIALES?**

##### **3.1.1. La naturaleza de las operaciones especiales**

El Almirante William McRaven es reconocido como uno de los grandes líderes de las fuerzas operaciones especiales de EE.UU. Con una dilatada trayectoria profesional en puestos de operaciones especiales, su contribución al cambio del concepto de empleo del US SOCOM en los últimos años ha sido muy importante. Un reconocimiento que le llega no sólo por ser Jefe del US SOCOM en uno de los momentos más clave de la campaña de Afganistán, o por sus éxitos más mediáticos, como la muerte de Osama Bin Laden y su participación en la eliminación de Al- Zarquawi, Jefe de Al Qaeda en Irak. El Almirante McRaven es una referencia para entender la verdadera naturaleza de las operaciones especiales por haber formulado una de las teorías más influyente en la comunidad de operaciones especiales.

McRaven (1993) realizó un trabajo de master que años más tarde se convertiría en un libro de referencia de operaciones especiales, traducido a más de doce idiomas. En su libro *Operaciones Especiales: Casos de Estudio en guerra de operaciones especiales: Teoría y Práctica* (McRaven 1995), el almirante diseñaba una teoría basada en un concepto al que denomina de «*superioridad relativa*». Superioridad que vincula a seis principios.

Para desarrollar su hipótesis tomó como referencia la definición de la publicación doctrinal conjunta de operaciones especiales de las fuerzas armadas de EE.UU (JP 3-05) vigente en aquel momento, en la que las operaciones especiales se definían como:

*«Operaciones conducidas por fuerzas militares y paramilitares especialmente organizadas, equipadas y adiestradas para alcanzar objetivos militares, políticos, económicos o psicológicos mediante procedimientos no convencionales en áreas hostiles, denegadas o políticamente sensibles. Estas operaciones se llevan a cabo durante tiempo de paz, conflicto o guerra, de manera independiente o en coordinación con fuerzas convencionales o, fuerzas que no son de operaciones especiales. Los criterios políticos-militares normalmente determinan si las operaciones especiales requieren técnicas de baja visibilidad, ocultas o encubiertas, y si precisan supervisión al nivel político nacional. Las operaciones especiales se diferencian de las operaciones convencionales en el grado de riesgo físico y político que corren, en las técnicas operativas, en las modalidades de empleo, en la menor dependencia del apoyo propio y en la dependencia de un inteligencia de detalle, así como de los medios locales».* (JP 3-05, 1992: 5).

Una década después, una nueva versión de la publicación introduce pequeños matices diferenciadores en la definición (JP 3-05, 2003: I-1). Pero mantiene como denominador común con la anterior los elementos clave de lo que es una operación especial: *«Implican un alto grado de riesgo físico y político; necesitan técnicas exclusivas, modo de empleo y autonomía logística; precisan de una detallada inteligencia operativa y de medios autóctonos o de nación anfitriona; su empleo se realiza de forma encubierta, clandestina o discreta; y están dirigidas a objetivos militares, diplomáticos, informativos y/o económicos».*

En la revisión doctrinal de 2014, más de veinte años después de la que empleara de marco de referencia McRaven, la definición aparece enriquecida con nuevos elementos, y refleja la experiencia adquirida en las largas campañas de Afganistán en Irak. En concreto, contiene los dos enfoques de una operación especial: *acción directa y acción indirecta*. También es

importante destacar la clara inclinación que muestra el texto por la segunda modalidad, al que dedica una significativa atención. Sin duda, los excelentes resultados logrados por las fuerzas de operaciones especiales de EE.UU. en el fortalecimiento de capacidades militares de las fuerzas de seguridad locales en Afganistán e Irak como parte de la lucha contra el terrorismo tienen mucho que ver:

*«Las operaciones especiales requieren modos de empleo, tácticas, técnicas, procedimientos y equipos exclusivos. Son operaciones que se llevan a cabo normalmente en entornos hostiles, prohibidos por la acción del adversario, o con gran sensibilidad política y/o diplomática. Están caracterizadas por uno o más de los siguientes elementos: naturaleza oculta o encubierta, baja visibilidad, gran dependencia del tiempo, trabajo con o a través de fuerzas indígenas, mayor necesidad de orientación regional y experiencia cultural, y un grado de riesgo más alto. Las operaciones especiales proporcionan al Jefe de la misión, o al Jefe conjunto, opciones escalables, precisas y discretas que pueden ser sincronizadas con actividades de agencias estatales para alcanzar los objetivos del Gobierno de Estados Unidos. Estas operaciones se diseñan para que su impacto cultural sea mínimo, de forma que se puedan crear efectos inmediatos y duraderos que ayuden a prevenir y disuadir el conflicto, o para vencer en la guerra. Sirven para asesorar y configurar, de manera unilateral, escenarios políticos y militares en el exterior, o en hacerlo en unión a naciones anfitrionas, aliados multinacionales y poblaciones indígenas. Aunque las operaciones especiales se pueden ejecutar de manera independiente, la mayoría están coordinadas con fuerzas convencionales, con agencias estatales, con aliados multinacionales y pueden incluir trabajo con fuerzas indígenas, insurgentes o irregulares. Las fuerzas de operaciones especiales se diferencian de operaciones convencionales en el grado de*

*riesgo estratégico, físico y político y/o diplomático; en las técnicas operativas: en las modalidades de empleo; y en la dependencia de la inteligencia y de medios indígenas» (JP 3-05, 2014: I-1).*

Para McRaven «*una operación especial se conduce por fuerzas especialmente adiestradas, equipadas y apoyadas para lograr un objetivo específico cuya destrucción, eliminación, o rescate (en casos de rehenes) es un imperativo político y militar» (McRaven, 1995: 2).* Una definición breve y básica, que excluye muchos de los aspectos recogidos en las distintas versiones de la definición de operaciones especiales de las publicaciones doctrinales conjuntas. Y eso es así porque la de McRaven es una definición de utilidad para explicar una *acción directa*, pero no es aplicable a las acciones indirectas y por tanto, tampoco a conjunto de la guerra no convencional.

La guerra no convencional es definida como «*operaciones conducidas mediante, con o a través de fuerzas irregulares en apoyo de un movimiento de resistencia, una insurgencia o operaciones militares convencionales» (FM 3 05.201, 2007: 1-1).* Por otro lado, según recogen otros manuales americanos «*Todas las operaciones de guerra no convencional son operaciones especiales, pero no todas las operaciones especiales son operaciones de guerra no convencional» (FM 3-05.130, 2008: 1-4).*

El analista de la Universidad de operaciones especiales del US SOCOM, Spulak (2007), señala que «*la guerra no convencional es una operación especial por dos razones. Primero, porque no se encuentra en el ámbito de actuación de las operaciones militares estándares, y segundo, por la complejidad de la naturaleza de la misión que requiere un adiestramiento especializado no usual».*

En su trabajo para formular *una teoría de las operaciones especiales*, Robert Spulak, en realidad establece una «teoría de la victoria» al más puro estilo de Stephen Rosen (1991) buscando explicación las necesidades planteadas en

las operaciones en curso y futuras y como mediante las operaciones especiales se puede obtener éxito a bajo coste político, económico y en vidas humanas.

*«Las operaciones especiales se llevan a cabo para alcanzar objetivos estratégicos cuando el empleo de fuerzas convencionales crearía un riesgo inaceptable debido a la fricción de Clausewitz. Superar esos riesgos requiere el empleo de fuerzas de operaciones especiales para mitigar directamente la causa última de la fricción mediante las cualidades individuales del personal de las fuerzas de operaciones especiales» (Spulak, 2007: 1).*

Aunque los ocho casos de estudio analizados la tesis de McRaven (1995: 3) son operaciones especiales en misión de acción directa, el Almirante también considera que su teoría es aplicable al amplio espectro de operaciones especiales. Es decir, sería también adecuada para las acciones indirectas (McRaven, 1995: 4). Sin embargo, aunque es cierto que algunos de sus principios se adaptan a las acciones de guerra no convencional, no lo son todos y por tanto su teoría no es de aplicación al espectro completo de las misiones de operaciones de operaciones especiales.

El concepto de operaciones especiales de la OTAN, de la Unión Europea y de los países del entorno europeo es similar al norteamericano. Los textos doctrinales de las organizaciones multinacionales y países del entorno cultural de occidente, coinciden en destacar las divergencias de empleo entre las fuerzas operaciones especiales y las denominadas fuerzas convencionales (ó de propósito general). Por lo general, se subrayan como principales diferencias en el empleo de las fuerzas de operaciones especiales: *el grado de riesgo político y físico que conlleva su actuación; las técnicas operativas; los modos de empleo; la independencia del apoyo propio; así como la necesidad de disponer de inteligencia operativa detallada, la cual proviene, en muchas ocasiones, de fuentes locales o indígenas. El pequeño tamaño de estas fuerzas, la calidad de su preparación, sus capacidades únicas y su*



*autosuficiencia (por periodos limitados) proporcionan opciones de respuesta muy discretas y fiables a nivel militar y político. Además, esta alternativa de respuesta no entraña el riesgo de escalada normalmente asociado con el empleo de fuerzas convencionales de mayor entidad y visibilidad.*

Colin Gray sugiere que para disponer de una idea suficientemente completa de que son y que implican las operaciones especiales, es necesario entender tres dimensiones diferentes. Por un lado, *las fuerzas* que las llevan a cabo, por otro la naturaleza de *la misión* y una tercera que hace mención a una predisposición, un enfoque diferente de cómo hacer las cosas, hasta cierto punto *una actitud mental* (Gray, 1996:156). Una de las particularidades que diferencia a un militar de fuerzas de operaciones especiales de otros componentes de la organización militar es «*su forma de pensar diferente*» (Horn, 2004: 10). La educación y adiestramiento recibido por los militares de operaciones especiales, hacen que consideren que «*ninguna misión es demasiado difícil, ningún cometido es demasiado angustioso, y el fracaso no es una alternativa*» (Horn, 2004: 10). Sentirse atraídos por ese estilo de vida y el rigor del proceso de selección hace que los militares de las fuerzas operaciones especiales conformen un grupo individuos con carácter fuerte, mentalidad flexible, condiciones físicas excepcionales y sobre todo, que sientan auténtica devoción por su equipo. Componen un grupo de militares con una cultura propia dentro las fuerzas armadas que están en condiciones de ser adiestrados y equipados para llevar a cabo un amplio espectro de misiones. (Khoon Liat, 2009: 32).

### **3.1.2. Las fuerzas de operaciones especiales**

La mayor parte de publicaciones oficiales no clasificadas de EE.UU., OTAN, Unión Europea, países europeos de corte occidental, teóricos militares (Yarger, 2013; Spulak, 2007; Colin Gray, 1999 y 1996; Isenberg, 1992; Cohen, 1978; entre otros), coinciden en destacar unos rasgos comunes, de carácter general, a la hora de definir lo que son fuerzas de operaciones especiales. Tras un compendio de todos ellos, se puede indicar que son:

*fuerzas de pequeña entidad, unidades organizadas de forma especial, constituidas por personal cuidadosamente seleccionado que emplean un equipo modificado y están adiestradas en el empleo no convencional de tácticas contra objetivos estratégicos u operacionales. El éxito de las operaciones que ejecutan se basa en las competencias individuales de sus operadores integrados en pequeños equipos que emplean sus capacidades especiales contra adversarios normalmente poco preparados para reaccionar. Por su versatilidad, capacidad de adaptación, flexibilidad, capacidad de innovación y explotación de nuevas tecnologías, representan los medios idóneos para la prevención de situaciones de crisis desde tiempo de paz, así como la contención de la escalada y, en su caso, en la resolución de conflictos, en particular los de naturaleza híbrida y asimétrico.*

Según la publicación conjunta de EE.UU de la Doctrina de Operaciones Especiales del año 2003, las fuerzas de operaciones especiales «... son aquellas fuerzas identificadas en el Título 10, Código Estadounidense (USC), Sección 167 o aquellas unidades o fuerzas que hayan sido designadas como fuerzas de operaciones especiales por el Secretario de Defensa » (JP 3-05, 2003: II-1).

Por su parte, el USC, Título 10, Sección 167 *Mando Unificado de Combate para las fuerzas de operaciones especiales* recoge (US Code 10, 2011: 161):

«(i) *Identificación de las fuerzas de operaciones especiales.* - (1) *Sujeto a lo que dice el párrafo (2), para los fines de esta sección, son fuerzas de operaciones especiales aquellas unidades de las fuerzas armadas que:*

(A) *sean identificadas como fuerzas principales o como fuerzas de aumento en el Anexo E del Plan de Capacidades Estratégicas Conjuntas del Joint Chiefs of Staff de fecha 17 de diciembre de 1985;*

(B) *sean descritas en los Términos de Referencia y el Plan Conceptual de Operaciones para el Mando de Operaciones Especiales Conjunto (Joint*

*Special Operations Command, JSOC), con efectos desde el 1 de abril de 1986; o,*

*(C) sean designadas como fuerzas de operaciones especiales por el Secretario de Defensa.»*

La última revisión de la doctrina conjunta de operaciones especiales de EE.UU. (2014), proporciona más detalle a la hora de indicar que unidades se consideran de operaciones especiales. De hecho, es la primera vez que incluye expresamente al Mando conjunto de operaciones especiales, JSOC. Eso sí, destaca que es una unidad dedicada a estudios e interoperabilidad. Cometidos asignados en sus orígenes en 1980, pero que nunca han constituido su papel central, sino que más bien han representado una maniobra de decepción, para confundir sobre su verdadera misión, ya que hasta muy recientemente el Pentágono no reconocía la existencia del JSOC. De hecho, aunque existen fuentes no oficiales que proporcionan información sobre las fuerzas que componen el JSOC, no solo no hay certeza sino que cambian continuamente sus nombres para crear confusión de manera intencionada.

Las fuerzas que quedan recogidas expresamente en el documento de 2014 son: Mandos de operaciones especiales de teatro, TSOC, (siete Mandos de teatro); las fuerzas del Mando de operaciones especiales del ejército de tierra; el Mando de guerra naval especial de la armada; el mando de operaciones especiales ejército del aire; el Mando de operaciones especiales del cuerpo de los marines; el JSOC, unidades a las que se les asigna una misión directamente por parte del Presidente o del Secretario de Estado; ciertas fuerzas convencionales que reciben un adiestramiento avanzado y equipo especial para apoyar a las operaciones especiales y han desarrollado una relación especial con las unidades de operaciones especiales para realizar misiones específicas (JP 3-05, 2014: I-4 y I-5).

Durante mucho tiempo, se ha mantenido que las fuerzas de operaciones especiales son capacidades que complementan a las fuerzas convencionales.

Sin embargo, lo que solía suceder es que no se disponía del conocimiento detallado de esas capacidades especiales y sus posibilidades de empleo, por lo que no se rentabiliza las alternativas de empleo que presentaban. Finalmente, se optaba siempre por lo más fácil emplearlas convencionalmente para misiones más difíciles, con más riesgo, por el terreno, climatología, etc. Tampoco se ha sabido explicar adecuadamente el por qué las fuerzas de operaciones especiales no debían ser un complemento de las capacidades de las fuerzas convencionales y debían disponer de su propio papel estratégico.

Incluso un experto como Spulak (2007 & 2010) destaca que para definir las operaciones especiales, y las fuerzas que las llevan a cabo, el punto de apoyo de la mayor parte de las doctrinas y pensadores militares ha sido siempre la complementariedad expresa de las operaciones y fuerzas de convencionales. Aspecto que se aprecia en las distintas definiciones de lo que es una operación especial incluidas en el apartado anterior. Es indiscutible se catalogan a las operaciones especiales en relación a lo que es convencional. En realidad, la esfera de lo convencional normalmente se expande absorbiendo misiones y cometidos que en tiempos anteriores fueron del ámbito de operaciones especiales. Por ello, las definiciones en sus distintas épocas se hallan en un duelo de trazado de límites implícitos. En efecto, acorde a la mejora de las capacidades de las fuerzas convencionales, estas podrían ser capaces de llevar a cabo misiones que una vez fueron responsabilidad de las fuerzas de operaciones especiales (Kiras, 2006). Por ejemplo, el combate nocturno de precisión fue característica de las fuerzas de operaciones especiales mientras disfrutaron de la exclusividad de las gafas de visión nocturna. Hoy en día, es una actividad generalizada para las fuerzas convencionales.

Por tanto, las fuerzas de operaciones especiales no pueden ser únicamente definidas en términos de misiones, o capacidades específicas. Hay que encontrar un rasgo distintivo que no cambie, que perdure en el tiempo

(Spulak, 2007). Las fuerzas de operaciones especiales deben ser definir las *por los riesgos que comportan y las competencias que tienen sus componentes*. También se pueden definir por las limitaciones que encuentran las fuerzas convencionales a la hora de desempeñar determinados cometidos.

La más importante de las limitaciones de las fuerzas convencionales es la fricción de Clausewitz. Es decir, las fuerzas convencionales tienen que afrontar, entre otras, una serie de dificultades inherentes a las grandes organizaciones en situaciones extremas; la tendencia al error de un número elevado de personas sometidas a un estrés enorme; la acción del enemigo, una entidad inteligente y agresiva que reacciona ante cualquiera de nuestras acciones (Calvo, 2014). Unas limitaciones (fricción) que no sufren las fuerzas de operaciones especiales por la naturaleza misma del tamaño de sus fuerzas, así como la discreción y forma de realizar sus acciones. El propio Moltke señalaba que la fricción era el fenómeno que hacía que ningún plan resistiera el contacto con el enemigo. Un axioma que normalmente no rige para las fuerzas de operaciones especiales, porque la fricción es mucho menor que la convencional. Especialmente porque en raras ocasiones hay contacto con el enemigo y si sucediese así, o se aborta la misión o las probabilidades de fracaso son altas.

No se trata de sostener que la fricción no afecta a las fuerzas de operaciones especiales, sino de destacar el hecho de que el origen de las fuerzas de operaciones especiales fue encontrar alternativas para minimizar la fricción de las fuerzas convencionales. Su reducido tamaño, planeamiento y ejecución secreta, intentos por evitar el contacto con el adversario, y su extraordinariamente detallado planeamiento, en unión a los ensayos, sin lugar a dudas mitiga tremendamente las limitaciones propias de las fuerzas convencionales y lo más importante ofrece alternativas estratégicas.

En cualquier caso, la realidad muestra que resulta más fácil definir a las fuerzas de operaciones especiales cuando se contrastan con fuerzas convencionales. Las figuras 3.1 y 3.2 ofrecen una comparación básica

realizada entre ambas fuerzas por Pirnie (1994). Por un lado, la figura 3.1 muestra las diferencias entre algunas características generales. Por otro, la figura 3.2 muestra las diferencias en el empleo de los dos tipos de fuerzas.

*Figura 3.1. Características de las fuerzas de operaciones especiales y convencionales.*

Características	Fuerzas de operaciones especiales	Fuerzas convencionales
<b>Personal</b>	Excepcional motivación y habilidades	Media nacional
<b>Equipo</b>	Muy modificado, adquisiciones exclusivas	estandarizado
<b>Adiestramiento</b>	Conjunto, frecuentemente con fuerzas extranjeras	Ejército, normalmente con fuerzas nacionales.
<b>Tamaño</b>	Pequeñas unidades: grupos, regimientos, alas	Grandes Unidades: Cuerpos de ejército, Divisiones, Brigadas, fuerza aérea numerosa, flotas.

*Fuente: (Pirnie, 1994: 10)*

*Figura 3.2. Rasgos de empleo de las fuerzas de operaciones especiales y convencionales.*

Características	Fuerzas de operaciones especiales	Fuerzas convencionales
<b>Maniobra</b>	Alejadas del contacto de fuerzas propias	En contacto con fuerzas propias.
<b>Combate</b>	Plan para un combate breve y seleccionado	Plan para combate larga duración.
<b>Riesgo</b>	Acepta alto riesgo de fracaso y pérdida de la fuerza	Asegurado, se minimiza el riesgo
<b>Propósito</b>	Ejercer influencia, empleo de decepción, ataque a las capacidades críticas del adversario.	Alcanzar éxito decisivo

*Fuente: (Pirnie, 1994: 7)*

El empleo estratégico de fuerzas de operaciones especiales debería constituir el papel principal de las fuerzas de operaciones especiales. Las fuerzas de operaciones especiales presentan una alternativa estratégica en aquellas situaciones en las que las fuerzas convencionales se hallan en un contexto estratégico desfavorable. Se trata de un criterio de empleo importante a considerar para reducir la tendencia a recurrir a las fuerzas de operaciones especiales como militares convencionales «superiores», utilizados para propósitos convencionales, en la creencia errónea de que su adiestramiento y equipo avanzados les hace mejores para misiones estándar de la infantería.

Lo verdaderamente crítico para forjar una estrategia para operaciones especiales es identificar apropiadamente sus misiones. Las misiones tipo contraterrorismo, contra-proliferación, reconocimiento especial y guerra no convencional abren las puertas al empleo de las fuerzas de operaciones especiales porque son misiones que las fuerzas convencionales tienen dificultades para, si no les es imposible, llevar a cabo. Las fuerzas de operaciones especiales son la respuesta estratégica normalmente elegida por los políticos cuando tienen que lidiar con ese tipo de contingencias. Por ello, cuando se utilizan en esas circunstancias, realizan la función de recurso estratégico (Isenberg, 1992: 24).

Otros aspectos que hacen especial a estas fuerzas son su forma discreta de operar y sus reducidas estructuras. Las fuerzas de operaciones especiales tienen más éxito cuando emplean un perfil bajo de visibilidad. Una característica que permite, a diferencia de las convencionales, emplearlas en regiones donde la presencia de EE.UU no está bien vista, o la asistencia exterior de un país como EE.UU no disfruta de un reconocimiento político adecuado. Actualmente y a pesar de las numerosas divulgaciones mediáticas sobre operaciones especiales, existe falta de información precisa sobre el auténtico número de naciones en las que estas fuerzas están desplegadas o llevan a cabo operaciones. Un desconocimiento que soslaya la curiosidad de los medios de comunicación y por consiguiente el seguimiento de la opinión

pública. Una muestra de la capacidad de las fuerzas de operaciones especiales de operar sin atraer la atención sobre sus acciones. Un despliegue de fuerzas convencionales en los mismos lugares, habitualmente requiere una entidad de fuerzas superior a las de operaciones especiales, por mínima que sea, y conlleva la correspondiente la cobertura mediática, haciendo inevitable en muchas ocasiones que los despliegues sean acompañado de acusaciones de intervencionismo e imperialismo global americano (Peterson, 104: 9).

Una segunda particularidad importante de las fuerzas de operaciones especiales es su sistema de planeamiento. Se realiza normalmente de abajo arriba, desde los escalones jerárquicos más bajos en la cadena de mando (bottom-up). Un sistema netamente distinto al tradicional de las fuerzas convencionales, que se lleva a cabo desde los escalones jerárquicos superiores a los subordinados, de arriba abajo (Top-down). Este rasgo característico conlleva que operaciones especiales de impacto estratégico sean propuestas y planeadas por el escalón de mando más bajo de la cadena: el equipo operativo. En la comunidad de operaciones especiales, la máxima está clara: el que ejecuta la acción, realiza su planeamiento. En realidad, no deja de ser una medida de mitigar el alto riesgo que implica normalmente cualquier operación especial. Una peculiaridad que supone todo un desafío a la *unidad de esfuerzo* necesaria en este tipo de acciones. Para alcanzar el éxito es preciso que el escalón más bajo disponga de una comprensión muy clara del efecto que se pretende conseguir. Lograr precisión en la transmisión de órdenes exige eficacia en la comunicación y cadenas de mando cortas. La pequeña unidad que ejecutará la acción debe recibir el propósito perseguido, el objetivo y el efecto requerido. El gran desafío para cada escalón de mando, desde los escalones superiores hasta el pequeño equipo operativo que ejecutará la acción, es que entiendan como su aportación encaja en la sincronización global.



Pero lo verdaderamente importante del sistema de planeamiento es el grado de madurez personal que se exige a los militares de estas fuerzas operativas. Se les exige una comprensión del impacto estratégico de la misión que deben ejecutar, se les pide que entiendan del alcance de las estrategias de seguridad nacional. Todo ello en un momento muy temprano de sus carreras, mucho más prematuro que sus compañeros convencionales. Por ejemplo, es muy probable que el militar de operaciones especiales de más alta graduación en un determinado país sea un capitán, apoyado por un suboficial con gran experiencia. Una situación que no tendría precedentes para una fuerza convencionales.

Por estas razones, es substancial subrayar que la parte más explicativa de las definiciones las operaciones especiales sea: *....que se realicen por operadores con una elevada cualificación, educación y adiestramiento debido al significativo riesgo, sobre todo político, en caso de fracaso o exposición de la misión»* (Peterson, 2009: 9-10).

Por último, es importante señalar la diferencia entre dos términos que a veces se consideran iguales pero entre los que existen matices diferenciadores. «Fuerzas de operaciones especiales» y «fuerzas especiales» no son exactamente lo mismo. Las fuerzas de operaciones especiales (Special Operations Forces, SOF) incluyen a las fuerzas especiales y a otras fuerzas que realizan operaciones especiales. El término fuerzas especiales (Special Forces, SF) en las fuerzas armadas de EE.UU se aplica exclusivamente a las coloquialmente denominadas unidades de *boinas verdes* que pertenecen al ejército de tierra. El resto de fuerzas de operaciones especiales de las fuerzas armadas de EE.UU son: los SEAL (de la armada), los Ranger (del ejército de tierra), los comandos de reconocimiento (de los marines), los equipo de control de combate y de rescate (del ejército del aire), así como las distintas unidades encuadradas en el JSOC, equipos operativos afiliados a la institución militar, otros que trabajan con la CIA, las aeronaves de distinto tipo de los diferentes

ejércitos calificadas como de operaciones especiales y otras unidades marítimas, de comunicaciones, cooperaciones cívico militar y un largo etc.

La mayor parte de los países occidentales siguen pautas similares a la hora de catalogar a estas fuerzas. De forma genérica, llaman fuerzas de operaciones especiales al grueso de las fuerzas, aunque algunos países como Italia reservan la denominación de fuerzas especiales para determinadas unidades de sus fuerzas armadas englobadas en el conjunto general de las fuerzas de operaciones especiales.

### **3.1.3 La «utilidad estratégica» de las fuerzas de operaciones especiales**

La «*utilidad estratégica*» es el aspecto más indicador de las fuerzas de operaciones especiales, desde el punto de vista de la teoría militar. El concepto de utilidad estratégica sobrepasa la mera cuestión de si constituye una solución de provecho o no. Con el concepto de utilidad estratégica se trata de comprobar la eficacia de una clase particular de actividad militar durante el trascurso de un conflicto completo (Murray & Millett, 1988).

Según Tugwell and Charters (1984:34) las fuerzas operaciones especiales se pueden describir como «*parapolíticas*» además de militares. Su objetivo último es político y los intereses y riesgos políticos en juego son normalmente muy altos. Pero los objetivos intermedios y los instrumentos elegidos van desde los ámbitos políticos al militar y, a veces, hasta el paramilitar. Estas fuerzas representan *la diplomacia realizada por otros medios* y como tal, están habitualmente sujetas a un estricto control político y militar al más alto nivel.

A nivel táctico las fuerzas de operaciones especiales obviamente pueden ejercer una influencia directa, a nivel operacional estas fuerzas pueden realizar tanto una influencia directa, como indirecta, pero lo trascendente es la influencia que pueden exhibir a nivel estratégico. Colin Gray (1999b) afirma que el empleo de fuerzas de operaciones especiales por parte de los Estados como opción distinta, y la reciente expansión que están

experimentando estas fuerzas, se pueden atribuir en gran parte a su utilidad estratégica. Es decir, su valor se debe a la utilidad para aportar *economía de fuerzas y ampliar el espectro de las alternativas estratégicas* (Gray, 1999 b). Para Gray, son dos características claves que configuran la médula de la utilidad estratégica de las fuerzas de operaciones especiales.

Existe una cita en la que se apoya Colin Gray para resumir la importancia de esas dos características. La cita se le atribuye al señor de la guerra mongol Yasotay: «*Cuando llega el momento de crisis, recuerda que 40 guerreros seleccionados pueden conmocionar el mundo*». Pues bien, según Gray:

*«Las palabras de la cita de Yasotay concentran la esencia de la utilidad estratégica de las fuerzas de operaciones especiales. Una utilidad que descansa substancialmente en dos cualidades, la economía de fuerzas y el aumento de alternativas. En términos sencillos, las fuerzas de operaciones especiales ofrecen la posibilidad de un retorno desproporcionado en inversión militar. Además, las fuerzas de operaciones especiales aportan la alternativa de un espectro de actividades militares realizadas con precisión, más amplio que el más fiable de los disponibles para los militares convencionales que realizan operaciones convencionales. Si las fuerzas de operaciones especiales (o otras teóricamente competentes para llevar a cabo operaciones especiales), son capaces realmente proporcionar la utilidad estratégica sugerida, se puede corroborar en función de un estudio sobre éxitos y fracasos con bases históricas»* (Gray, 1999b, p. 2).

Proporcionar *economía de fuerzas* significa aplicar uno de los principios fundamentales de la guerra, porque se pueden alcanzar resultados definitivos con recursos muy limitados. Estas fuerzas pueden actuar como un multiplicador de capacidades en el campo de batalla para otros componentes convencionales, pero son capaces lograr un impacto desproporcionado, en relación a su tamaño, en el campo de batalla por sí solos.

La segunda característica es igualmente importante. Las fuerzas de operaciones especiales amplían el espectro de alternativas disponibles a los líderes militares y políticos para que logren sus respectivos objetivos. Gray sostiene que en teoría, los gobiernos siempre buscan alternativas al empleo de la fuerza, por ejemplo, la diplomática, las sanciones, etc. Sin embargo, para Gray, en la práctica, existen situaciones imposibles de resolver con éxito sin el recurso de la fuerza. Disponer de una capacidad de operaciones especiales significa que un país puede emplear la fuerza militar de manera mínima, flexible, y precisa (Gray, 1996:174).

#### **3.1.4. Acciones directas versus acciones indirectas**

La categorización de acciones directas e indirectas es relativamente simplista, y se viene empleando en los últimos años para destacar, por un lado que las operaciones especiales son mucho más que las mediáticas acciones directas, y de otra parte, que las acciones indirectas logran resultados decisivos a largo plazo.

En 2012, el Presidente y el Secretario de Defensa de EE.UU publicaron la Guía Estratégica de Defensa «*Sostenimiento del Liderazgo Global de EE.UU: prioridades para la defensa del siglo XXI*», un documento que proporcionaba directrices para las fuerzas armadas futuras (DSG, 2012). La guía estratégica establecía que los esfuerzos en contraterrorismo global serían cada vez más dispersos y distribuidos a lo largo del globo y se caracterizarían por una mezcla de *acciones directas* y de asistencia a fuerzas de seguridad, es decir, *acciones indirectas*.

El Almirante McRaven (2012 a), antiguo Jefe del US SOCOM, insistió enormemente en explicar el significado y las implicaciones profundas de ambos términos como medida para fomentar la cultura de operaciones especiales. En 2012, describía el panorama para las fuerzas de operaciones especial en el «*The Journal of International Security Affairs*».

«Las operaciones de **acción directa** incluyen actividades como raids, emboscadas, misiones de reconocimiento, y contra proliferación de armas de destrucción masiva. Se caracterizan normalmente por acciones cinéticas: tomar el control, destruir, capturar, explotar, recuperar, destruir un objetivo mediante ataques aéreos de corta duración, u otras acciones ofensivas de pequeña escala en áreas prohibidas.

En cambio, las **operaciones indirectas** no son cinéticas y se orientan a potenciar las fuerzas de seguridad de una nación anfitriona y establecer contacto, y hasta un compromiso, con poblaciones claves. Incluyen asistencia a fuerzas de seguridad locales, apoyo a operaciones de información, asuntos civiles, asistencia a insurgencias (cuando se determine), asistencia a poblaciones o milicias civiles. **Las acciones directas normalmente ganan tiempo para las acciones indirectas más duraderas en el tiempo, pero que son las que logran los efectos más decisivos y favorecer alcanzar las condiciones de éxito de la misión.**

Los esfuerzos indirectos a largo plazo incrementan las capacidades de socios y aliados para que generen suficiente seguridad, faciliten la gobernabilidad, poder responder a las necesidades locales y proporcionar la iniciativa en la batalla de las percepciones para desacreditar y derrotar el llamamiento a la violencia extrema» (McRaven, 2012: 10).

### **3.1.5- Operaciones negras versus blancas: diferencias entre operaciones ocultas, encubiertas y abiertas**

Las fuerzas de operaciones especiales pueden llevar a cabo operaciones ocultas (o secretas), encubiertas (o clandestinas), y abiertas. Todas ellas pueden ser operaciones especiales, aunque no todas las operaciones ocultas tienen porque ser actividades militares. A las *ocultas* y a las *encubiertas* se las denomina también en muchos documentos, operaciones negras (black

ops). Igual sucede con las *operaciones abiertas*, que encuentran en su otra denominación, operaciones blancas (white ops), su faceta más coloquial.

El Mando de operaciones especiales de Estado Unidos, US SOCOM, se compone de unas unidades que realizan habitualmente operaciones «operaciones blancas» y de otras unidades que realizan con preferencia «operaciones negras». Aunque ambos tipos de fuerzas pueden llevar cabo la amplia gama de misiones y cometidos de operaciones especiales. Las unidades que realizan las operaciones especiales blancas son *las fuerzas especiales* del ejército de tierra (boinas verdes), la mayoría de las *unidades Ranger*, la mayoría de los *SEAL* de la armada, los *batallones de operaciones especiales de los marines*, y numerosas *unidades de helicópteros, aeronaves de ala fija, operaciones psicológicas, asuntos civiles, buceadores y medios de transporte de la armada, etc.* Los denominados operadores especiales blancos llevaban a cabo normalmente el adiestramiento de fuerzas de seguridad locales seleccionadas, con la finalidad de prepararlas en cometidos de contraterrorismo, contrainsurgencia, tácticas de contra narcóticos, etc. También apoyan a gobiernos con proyectos civiles, y difundiendo información a audiencias extranjeras a través de los medios de comunicación.

Por su parte, las operaciones negras se ejecutan en el ámbito del JSOC con las unidades más seleccionadas de operaciones especiales de cada ejército. Lo que incluye el primer destacamento de fuerzas especiales Delta (1st Special Forces Operational Detachment- Delta, Delta Force), Naval Special Warfare Development Group (DEVGRU o SEAL Team 6), el escuadrón de tácticas especiales número 24, el Regimiento de Helicópteros de operaciones especiales 160 y determinadas unidades del 75 Regimiento de Rangers, así como los equipos de inteligencia con alto nivel de clasificación llamados de «Actividades de Apoyo a la Inteligencia» ISA, (aunque su nombre cambia frecuentemente). Las unidades que realizan operaciones negras también son conocidas como Unidades de Misión Especial (Special Mission Units, SMU)

y su especialidad fundamental es llevar a cabo acciones directas tales como captura o neutralización de terroristas y rescate de rehenes. Aunque es públicamente conocido que estas unidades existen, el Pentágono no las ha reconocido hasta hace poco. De hecho, algunas de ellas continúan sin ser reconocidas como la Unidad de inteligencia ISA.

Todas las operaciones especiales son secretas durante su planeamiento y ejecución, sin embargo, una vez finalizada la misión y con las fuerzas ya recuperadas, se puede hacer público, o no, *el objetivo y las fuerzas* que las llevaron a cabo. Las operaciones ocultas son un tema sensible que queda recogido en las doctrinas y leyes de distintos países occidentales a veces de forma ambigua. En Estados Unidos, diferentes organismos y documentos ofrecen definiciones y clasificaciones complementarias y en ocasiones contradictorias. No obstante, para el objeto de esta investigación, lo importante es disponer de una aproximación a ambos términos que permitan poder diferenciar y reconocer los distintos tipos de operaciones especiales.

Por tanto, atendiendo a los criterios que diferencian los tres tipos de operaciones, las operaciones *ocultas* no desvelan el objetivo, ni la fuerza que las llevó a cabo. Según la doctrina americana, estas operaciones ponen el énfasis en la protección del patrocinador, que bajo ningún concepto se debe conocer (JP 1-02, 2015). Normalmente no existe constancia de ellas hasta que pasa mucho tiempo y se descubre algún indicio o se desclasifican. Las *abiertas* hacen público el objetivo y fuerza cuando finaliza la acción y la fuerza se encuentra recuperada en zona segura, pero también existen casos durante la ejecución de acciones indirectas, u otras sin implicaciones políticas, en las que la propia conducción de la operación puede ser abierta. Respecto a las *encubiertas*, se llega a conocer el objetivo quedando salvaguardada la fuerza que lleva a cabo la acción. La fuerza constituye siempre un recurso valioso que precisa de protección para poder emprender acciones futuras sin quedar expuesta. El enfoque principal de las operaciones encubiertas, denominadas en la documentación de EE.UU como

*clandestinas*, es la cobertura y protección de la operación (JP 1-02: 2015: 33).

Acción oculta u operación oculta (CA y CO respectivamente en sus siglas en inglés) son términos que a menudo se generalizan y se confunden con operaciones especiales. Tras los atentados del 11-S, la guerra declarada contra el terror llevó a las fuerzas de operaciones especiales de Estados Unidos a emprender una campaña generalizada de operaciones especiales. Una parte importante de aquellas acciones eran ocultas. A pesar de los requisitos de seguridad, la necesidad de ofrecer resultados a la opinión pública, llevaba a que algunas trascendieran a la prensa y fueran conocidas en sus aspectos generales (Priest & Arkin, 2011). A partir de entonces surgió la idea de que la guerra que estaba librando Estados Unidos con sus fuerzas de operaciones especiales, era una guerra secreta. Llegando a identificar, la opinión pública, operación especial con operación oculta, cuando como acabamos de ver, estas últimas son tan solo una parte.

Las operaciones ocultas están definidas en la ley de EE.UU como una actividad de influencia en el exterior en las que se pretende ocultar la responsabilidad del gobierno de EE.UU, así como su reconocimiento público. Este tipo de actividades no tienen por qué ser militares y pueden incluir desinformación, propaganda o diplomacia secretas (Damrosch, 1989: 786). La Sección 503(e) de la *Ley de Seguridad Nacional* de 1947 (Título 50 del USC, Sección 413b), enmendada por la Ley de la Inteligencia de 2001, define *acción oculta* como «... actividad o actividades del gobierno de Estados Unidos para influir en las condiciones políticas, económicas o militares de países extranjeros, cuando no se desea que sea aparente o se conozca públicamente el papel que desempeña el gobierno de los Estados Unidos.» (US CODE 50, 1947). Puede incluir acciones que van desde subvencionar periódicos o partidos políticos en el extranjero hasta operaciones esencialmente militares. Por el contrario la *operaciones encubiertas* son aquellas en las que lo que se quiere ocultar es la acción en sí



mismo, y no al patrocinador. En este caso, la palabra «encubierta» se refiere al secreto táctico de la operación en sí misma. En las operaciones encubiertas una vez realizada la acción, la operación y quien la ordenó se da a conocer conocido, aunque quede confidencial la unidad que la llevó a cabo.

Sin embargo, la operación oculta mantiene el secreto del patrocinador, una vez ejecutada la acción, es decir de quien la ordenó, y de la operación en sí. Nadie reconoce, ni reivindica la acción y si es necesario se niega. La mayoría de las operaciones ocultas están vinculadas a la neutralización de líderes o derrocamiento de gobiernos, pero también quedan recogidas en esta categoría actividades de propaganda y desinformación, operaciones de influencia política, desestabilización económica, operaciones paramilitares etc.

Hasta 2001, la CIA había sido el principal agente del gobierno de EE.UU para llevar a cabo acción ocultas, pero el crecimiento exponencial de las misiones ocultas que había que llevar a cabo y el desarrollo paralelo de las fuerzas de operaciones especiales después del 11-S planteó la duda sobre quién era el organismo más apropiado y estaba mejor organizado para desarrollar este tipo de operaciones, pero sobre todo levantó un debate sobre quien debía realizar el control, si el gobierno o el Congreso.

### **3.1.6. Principios de las acciones directas e indirectas**

#### ***3.1.6. (a). Acción directa***

McRaven (1995) plantea la pregunta acerca de ¿cómo pueden las fuerzas de operaciones especiales derrotar fuerzas superiores numéricamente durante la ejecución de sus misiones?. La teoría de McRaven postula que fuerzas inferiores en número pueden obtener una superioridad relativa durante periodos de corta duración mediante la adecuada conjugación de seis principios de operaciones especiales: sencillez, seguridad, repetición, sorpresa, velocidad y propósito.

Lo más importante para tener éxito en la operación especial es establecer esa *superioridad relativa* lo antes posible. De hecho, la superioridad relativa es «una condición que se da cuando una fuerza de ataque, generalmente más pequeña, logra una ventaja decisiva sobre una fuerza adversaria mayor o bien defendida» (McRaven, 1995, p. 4).

Cuanto más dure la misión, mayores serán las posibilidades de fracaso, ya que aumentan los factores sobre los que no hay control. La voluntad del enemigo, la oportunidad y la incertidumbre afectan directamente la operación. Existe un área de exposición que comienza desde que se alcanza un punto de vulnerabilidad, en la línea de primera defensa adversaria, hasta que se completa la misión. De los ocho casos de estudio analizados por McRaven, El tiempo varía desde un caso de 30 minutos, desde que se alcanza el punto de vulnerabilidad hasta que se completa la misión, a una media de menos de siete horas en el resto de casos.

Para McRaven, La *sencillez* se alcanza limitando el número de objetivos, estableciendo buena inteligencia y empezando innovación, todo con el propósito de reducir la operación a los elementos más esenciales y eliminando tantos factores complicados como se pueda.

La *Seguridad* es la medida básica de protección del momento y medios de inserción, por tanto, tiene una gran incidencia para reducir la respuesta del enemigo en el momento del ataque. La *repetición* se aplica durante la fase de preparación mediante el empleo de perfiles de misión estándares para reducir los tiempos de reacción de los operadores. La *sorpres*a persigue coger al enemigo desprevenido en el momento de la ejecución. La *velocidad* se orienta a lograr una fuerza de ataque en el objetivo tan rápida como sea posible para prevenir que la reacción del enemigo constituya un factor predominante. El último factor establecido es el *propósito* que en esencia significa que es necesario para la fuerza atacante entender y luego ejecutar el objetivo principal de la misión, con independencia de los obstáculos emergentes o las oportunidades.

McRaven también se refiere a un séptimo principio implícito que denomina «*unilateralidad*». Se refiere realizar la acción directa de forma unilateral, sin participación de fuerzas aliadas o amigas. Insiste en que hacerlo así beneficia la sencillez y la seguridad de la misión. De otra forma, se podría decir que aumentaría la fricción, ya que perjudicaría la cohesión del pequeño equipo y la mezcla de formas de trabajo (culturas) sería un obstáculo añadido para una, ya de por sí, actividad de alto riesgo.

### **3.1.6. (b). Acción indirecta**

Aunque de utilidad para los raids tipo comando, característicos de las acciones directas, la teoría y principios de McRaven no son aplicables, y en algunos casos son hasta contraproducentes, para el otro enfoque de las operaciones especiales: *las acciones indirectas*. La doctrina de Estados Unidos denomina guerra no convencional (Unconventional Warfare) a las acciones en apoyo de movimientos de resistencia o insurgencias. Por otro lado, las actividades de apoyo a las fuerzas de seguridad locales que hacen frente a insurgencias o grupos terroristas, son llamadas Foreign Internal Defense, FID, (JP 3-05, 2015). Ambas actividades son misiones de las fuerzas de operaciones especiales y ambas forman parte de las mencionadas acciones indirectas. En la doctrina de la OTAN, y en la de la mayoría de los países occidentales europeos, las acciones indirectas se engloban bajo un único nombre: *Asistencia Militar*.

La operación más prolongada de los casos de estudio en los que McRaven apoya su teoría, dura menos de 30 horas, mientras que una campaña de guerra no convencional se puede prolongar durante años. Por otro lado, las operaciones descritas por McRaven se orientan a objetivos militares muy específicos, sin embargo, la guerra no convencional es una forma política de conflicto. Pero de todos el elemento más diferenciador es que cada una de las operaciones de McRaven eran unilaterales, cuando para tener éxito en una guerra no convencional ineludiblemente se precisa realizarla mediante,

con y a través de otras fuerzas o individuos subsidiarios, que puedan operar en un área objetivo sin ser detectados.

La lógica conceptual de una acción directa no encaja con la lógica necesaria para una guerra no convencional (o acciones FID). Además de McRaven, otros pensadores militares como Spulak (2007) y Yager (2013) han desarrollado teorías de operaciones especiales, pero como un todo, sin identificar los elementos propios de las acciones indirectas. Por tanto, no existe una «teoría de la victoria», estilo Rosen (1991), que conceptualice los principios necesarios para las acciones indirectas. En cualquier caso, no se trataría de suplantarse la teoría de McRaven sino de complementarla. Cualquier intento de conceptualización de rigor precisaría considerar, en primera instancia, la idea de un empleo de la fuerza indirecto, mediante, con o a través de terceros (sean fuerzas locales, población o fuerzas irregulares) de manera encubierta y/o oculta contra los actores adversarios (FM3-05-130, 2008). Adversarios que como hemos señalado pueden pertenecer tanto a una insurgencia, como en el caso, opuesto a un gobierno deslegitimado que produzca estragos a su propia población. No se trata por tanto, de un mero empleo de tácticas no convencionales, las cuales afectan a cualquier operación especial. Sino de encontrar unos principios que sirvan de referencia a los pequeños equipos de operaciones especiales que durante largos periodos trabajan en entornos aislados tratando de proporcionar asistencia militar y ganarse las voluntades de poblaciones locales, fuerzas de seguridad locales o insurgencias, según sea la misión.

Como se señala, no se persigue descartar totalmente la escuela de McRaven, ya que la idea de *superioridad relativa* es una condición de utilidad también en las acciones indirectas. Driver y Defeyer (2008) en un trabajo en la Escuela Naval para postgraduados de Monterey se atreven a formular una teoría de la *superioridad relativa indirecta*. Su tesis defiende que apoyados en una serie de principios como *seguridad, red de contactos, propósito, adoctrinamiento, influencia y agilidad*, los equipos de operadores que apoyan a los insurgentes

logran que adquieran y mantengan una ventaja decisiva sobre el Estado en la lucha política armada. (Driver y DeFeyter, 2008: 4).

### **3.1.7. Misiones de las fuerzas de operaciones especiales de EE.UU.**

Las misiones de las fuerzas de operaciones especiales de Estados Unidos se encuentran definidas por Ley en la última revisión del Título 10 del Código de EE.UU. la Ley se refiere a ellas como actividades de operaciones especiales (US Code 10, 2011:161).

- (1) *Acción Directa.*
- (2) *Reconocimiento Estratégico.*
- (3) *Guerra no convencional, UW.*
- (4) *Foreign Internal Defense, FID (asistencia a fuerzas de seguridad locales y asesoramiento a Gobiernos locales).*
- (5) *Asuntos civiles.*
- (6) *operaciones de apoyo a información militar.*
- (7) *Contraterrorismo.*
- (8) *Asistencia humanitaria.*
- (9) *Búsqueda y rescate en Teatro.*
- (10) *Otras actividades de esta naturaleza que puedan se determinadas por el Presidente y el Secretario de Defensa.*

A lo largo de los años, desde la creación de US SOCOM se han mantenido constantes, si bien se han ido introduciendo pequeños matices. Por ejemplo el documento «*Posture Statement 1998*» del USSOCOM introducía la figura de contra-proliferación y de operaciones psicológicas entre sus misiones principales y añadía una serie de actividades colaterales como: apoyo a la Coalición, búsqueda y rescate en combate (de menor ambición a la figura similar recogido por el US Code 10), actividades contradrogas, actividades contraminas, asistencia de fuerzas de seguridad (lo separa de la misión principal FID) (US SOCOM, 1998: 3-4).

La doctrina OTAN, española, y de la mayoría de los países Europeos de corte occidental simplifican la clasificación de misiones en tres: Acción Directa, Reconocimiento Especial y Asistencia Militar.

Hay que resaltar que el concepto de operaciones americano es mucho más amplio que OTAN y el español al contener, por ejemplo, las tareas asuntos civiles, las operaciones psicológicas de apoyo a operaciones de información.

### **3.2. EVOLUCION DE LAS FUERZAS DE OPERACIONES ESPECIALES DE ESTADOS UNIDOS ANTES DEL 11-S**

Los comienzos de las fuerzas de operaciones especiales de Estados Unidos se remontan a la Segunda guerra mundial, momento en el que cada ejército y la armada crearon numerosas unidades especiales, con diferentes propósitos, cada una para atender a las necesidades de sus propios ejércitos. No obstante, los antecedentes de su organización y empleo, como se entienden hoy en día, encuentran sus orígenes en la guerra de Vietnam.

Hoy en día, las fuerzas de operaciones especiales de Estados Unidos, aunque son generadas y preparadas por cada uno de sus respectivos ejércitos, todas las unidades tienen una relación de dependencia funcional del mando de operaciones especiales de EE.UU, US SOCOM. El US SOCOM es un Mando de Combate de creación relativamente reciente (1987), si se compara con el resto de Mandos de Combate geográficos que iniciaron su funcionamiento cuarenta años antes, en 1947.

Actualmente, US SOCOM es el único responsable de llevar a cabo operaciones especiales en cualquiera de sus modalidades ocultas, encubiertas o abiertas, normalmente en entornos de guerra no convencional. Pero durante muchos años eso no fue así. La responsabilidad del empleo no estaba centralizada en una única organización y existía por tanto una importante falta de coordinación en el nivel estratégico- político. A partir de 1987, momento en el que la Defensa de EE.UU sufriría una drástica reforma, el panorama para las fuerzas de operaciones especiales iría mejorando progresivamente.

En los cuarenta y cinco años transcurridos desde la entrada de EE.UU en la Segunda guerra mundial, hasta la firma de la ley del Acta de organización

del Departamento de Defensa denominada Goldwater-Nichols, las fuerzas de operaciones especiales fueron alternando periodos de expansión, de declive, de resurgimiento y de nuevas reducciones. En realidad, estas fuerzas no lograrían su estabilidad institucional hasta la firma de la enmienda Nunn-Cohen al Acta Goldwater Nichols (1987).

Durante más de cuatro décadas las fuerzas de operaciones especiales habían sobresalido por sus audaces y arriesgadas misiones y se había reconocido su contribución a los tres principales conflictos acontecidos hasta la reforma del 87: la Segunda guerra mundial, la guerra de Corea y la guerra de Vietnam. No obstante, una vez finalizada cada una de esas contiendas, los méritos adquiridos por las fuerzas de operaciones especiales no fueron suficientes para prevalecer y lograr la supervivencia burocrática.

En tiempo de conflicto, EE.UU había mostrado una gran flexibilidad y capacidad para organizar y articular rápidamente este tipo de unidades con elevado adiestramiento y alta especialización. Pero la identificación de su necesidad al comienzo de una guerra y la decisión de su creación no se correspondía con la decisión de disolución una vez alcanzada la paz. La interpretación de las lecciones aprendidas no era la adecuada o, existían otros intereses ocultos, normalmente rivalidades intra-ejércitos que impedían su mantenimiento. En cierta medida, este tipo de situaciones no era nuevo, ya había sucedido antes en la historia. La descripción de la «innovación ignorada» del submarino tras la primera guerra mundial (Murray & Millett, 1996: 227-265), momento en el que la mayor parte de los países apostaron por las flotas de superficies ignorando las fuerzas submarinas es uno de tantos ejemplos (ver desarrollo en capítulo 2).

En realidad, la disolución de las fuerzas de operaciones especiales tras haber demostrado su utilidad, era una medida que se tornaba ineficaz a largo plazo, ya que la necesidad de su empleo continuaba presente cuando se entraba de nuevo en guerra. Al surgir un nuevo conflicto los ejércitos ordenaban su generación. Pero ya era tarde, se había perdido el conocimiento y

experiencia acumulada en la contienda anterior. Las medidas de disolución manifestaban una falta de visión y una mala evaluación del binomio coste-eficacia a largo plazo, aunque también eran consecuencia de las rivalidades internas existentes en el seno de cada uno de los ejércitos y la armada, en los que prevalecía la mentalidad y el enfoque convencional.

### **3.2.1. Segunda guerra mundial**

Durante la Segunda guerra mundial el empleo de unidades de operaciones especiales fue generalizado y se organizaron gran número de unidades con distintos cometidos y finalidades. No solo cada ejército creó sus propias unidades, sino que dentro de los ejércitos cada arma o especialidad llegó a poseer sus propias unidades especiales.

Se trató de una iniciativa interna, acorde con el modelo de innovación de Rosen, por la que algunos oficiales de alta graduación se dieron cuenta de la necesidad generada por un nuevo entorno estratégico que invitaba a **cambios dentro de los propio ejércitos**.

El por entonces recién creado departamento de Inteligencia del ejército constituyó la oficina de servicios estratégicos (OSS) de la que a su vez dependerían unidades especiales. Incluso el Jefe de Estado Mayor del Ejército, general George C Marshall, durante un tiempo, mantuvo bajo su dependencia directa, su propia unidad de operaciones especiales: «la primera fuerza de servicios especiales», 1st Special Service Force (Miller, 2014).

Los *Marines* crearon «*los paramarines*», los marines anfibios, el batallón de reconocimiento y los batallones de raiders de los marines. De ellos los que más fama adquirieron fueron el primer batallón, denominado los «raiders de Edson» y el segundo batallón apodado los «raiders de Carlson». Ambos tomaron el apodo de sus respectivos jefes. La *Armada* organizó los raiders y exploradores navales, las unidades de demolición para combate naval, y también equipos de buceadores de demolición. Estos últimos equipos, transmitirían su legado de riguroso adiestramiento y elevada flexibilidad a los



modernos equipos SEAL (tierra, aire y mar) de la Armada de EE.UU. La entonces *fuerza aérea* del Ejército de Tierra organizó el primer grupo de comandos aéreos (Singlaub, 1991).

La *oficina de servicios estratégicos*, OSS, se creó en 1941 para obtener inteligencia y realizar operaciones secretas tras las líneas enemigas. Los pequeños equipos operativos de las OSS se infiltraban en paracaídas detrás de las líneas adversarias en Europa y Asia para captar, adiestrar y liderar a los partisanos contra las fuerzas del Eje. Empleaban técnicas de sabotajes e interdicción para desorganizar las retaguardias adversarias cuando las fuerzas convencionales propias estaban preparadas para realizar operaciones ofensivas. Ese modus operandi estableció una forma de operar que ha continuado hasta el presente, fuerzas independientes operando con flexibilidad bajo condiciones complejas, peligro e incertidumbre y ejerciendo un liderazgo innovadora (Jacobs and Sanders, 2005: 445).

Los hombres que realizaron aquellas operaciones guerrilleras conformarían el núcleo de lo que serían los futuros regimientos de fuerzas especiales (Hogan, 1992: 47-63). La OSS organizó los grupos operativos y los «Jedburghs», ambos para empleo operacional y estratégico. Los Jedburghs fueron una de las fuerzas de operaciones especiales que más experiencia adquirió y que establecerían las bases de las fuerzas de operaciones especiales modernas. Tomaron su nombre de la operación Jedburghs (nombre de un castillo escocés) orientada a asesorar y adiestrar la resistencia francesa tras el desembarco aliado (Clancy, 2003: 52).

Aunque la OSS fue disuelta en 1945 al finalizar la guerra, en 1947, el Acta de Seguridad Nacional que reorganizaba todas las fuerzas armadas de Estados Unidos estableció la primera agencia de inteligencia en tiempos de paz, la CIA, que asumió todas las funciones de la antigua OSS. (The National Security Act, 1947).

Por su parte el *Ejército de Tierra* constituyó los batallones Ranger, la unidad mixta 5,307 (también denominada «*los astutos de Merrill*» –Merrill's

Marauders- en alusión al General Merrill que los mandaba), la ya mencionada «primera fuerza de servicios especiales» conocida como la «Brigada del Diablo», los exploradores del Alamo y los exploradores de Alaska. La unidad mixta 5.307 desarrolló sus acciones principalmente en Asia e incorporó a sus filas soldados chinos, que si bien no alcanzaban los estándares de un soldados de operaciones especiales, aportaban la capacidad de conocimiento cultural e idioma mandarín para poder operar con libertad de acción. Esta unidad estableció código de ejecutar acciones de manera independiente, aislada de apoyos propios que influirían significativamente la forma de empleo y la organización de las unidades de operaciones especiales de ámbito terrestre que se crearían con carácter permanente en los años próximos (Lohaus, 2014: 5).

Cada una de esas fuerzas de operaciones especiales respondía a las necesidades específicas de sus ejércitos y por tanto, mantenían diferencias de carácter institucional y en sus cometidos. Sin embargo, todas ellas compartían una serie de cualidades que continúan vigentes hasta nuestros días. Estaban integradas por voluntarios que habían superado ejercicios y prácticas mental y físicamente enormemente exigentes, alcanzando un nivel de adiestramiento extraordinario (Irwin, 2006).

No había transcurrido siquiera cinco meses desde que había comenzado la Segunda guerra mundial cuando el Jefe de Estado Mayor del Ejército de Tierra de EE.UU, George C. Marshall, se vio envuelto en el mayor llamamiento a filas y movilización de personal en la historia de EE.UU. Desde el principio Marshall reconoció la necesidad de disponer de unidades de élite con un nivel de adiestramiento muy elevado en tácticas y técnicas de operaciones especiales. Una vez declarada la guerra por el Congreso, Marshall actuó acorde a sus principios. Avanzada la guerra, en abril de 1943 en un memorándum clasificado de secreto, Marshall señalaba «he ordenado al General McNair reunir determinados oficiales en Washington para que trabajen con el Cuartel General de Comandos de Lord Mountbatten». Dos de

los oficiales a los que mencionaba expresamente en el memorándum eran el entonces coronel Lucia Truscott y el Comandante Theodore J Conway. Un tercer oficial seleccionado por el cuerpo aéreo del Ejército de Tierra fue el General Henry H. Arnold (Weiss, 2011).

Estos oficiales entraron en contacto con las unidades británicas de operaciones especiales, en concreto se familiarizaron con el conocido SAS y con las operaciones y adiestramiento de los Comandos. El Servicio Especial Aéreo, SAS, hoy en día una de las unidades de fuerzas especiales más prestigiosas del mundo, había sido designado con un nombre ambiguo por la necesidad de confundir a las fuerzas propias y al adversario, pasando inadvertido y que no se identificase como unidad de élite. La información y experiencia adquiridas por las unidades del ejército, así como por la fuerza aérea del ejército de tierra en los campos de batalla europeos y asiáticos fueron de incalculable valor (Jacobs and Sanders, 2005: 445-448).

Sin embargo, la necesidad de unidades de operaciones especiales no iba pareja con su aceptación por parte de las fuerzas convencionales de sus respectivos Ejércitos. El propio Marshall tuvo que actuar en su defensa en numerosas ocasiones. El oponente con más influencia dentro del Ejército de Tierra fue uno de los segundos de Marshall, su jefe de las fuerzas terrestres del ejército de tierra, el teniente general Leslie McNair, quien debatió con Marshall contra la creación de lo que el denominaba «designados para la gloria». McNair argumentaba que la selección de los mejores soldados entre las filas de las fuerzas regulares disminuía los estándares de las unidades regulares. Pero Marshall permaneció firme a sus convicciones, y McNair con un grado variable de estilo y buena formas, acepto lo inevitable y apoyo el desarrollo de estas fuerzas, aunque siempre mantuvo algunas de sus condiciones burocráticas administrativas para poner trabas al proceso. (Zimmerman, 2010).

Un primer ejemplo de la oposición encubierta de McNair a la creación de nuevas unidades, lo encontramos en los orígenes de fundación de la 82 y 101

divisiones aerotransportadas. McNair estableció en marzo de 1942 un Mando aerotransportado y puso de jefe al Coronel William Lee con la finalidad de crear y adiestrar lo que en poco tiempo se convertirían en las 82 y 101 divisiones aerotransportadas. Para aumentar el llamamiento de voluntarios y motivar a los militares que pertenecían a esas unidades, uno de los jefes de un batallón paracaidista el Comandante William P Yarborough diseñó una insignia paracaidista que distinguía como paracaidistas a quienes lograban cualificarse. No obstante, McNair trabajó para minimizar ese llamamiento, las medidas de motivación y el impacto que la captación de personal provocaba en las unidades convencionales. (Rapport & Norwood, 2015).

McNair insistió en que las divisiones aerotransportadas tenían que ser ligeras, con un reducido número de hombres y con menos armamento y equipo que una división regular. El personal tenía que sufrir un proceso de selección duro, por ello se debía eliminar a todo aquel que obtuviera una puntuación por debajo del cincuenta por ciento del test de inteligencia del Ejército de Tierra, un privilegio del que no disponían los Jefes de las divisiones de las unidades convencionales. Por tanto, con los exigentes criterios impuestos por McNair, cuya intención oculta era que las nuevas unidades tuviesen el menor número de recursos posibles, la 82 y 101 divisiones, en sus primeros tiempos, tuvieron dificultades para completar sus efectivos (United States Army, 2010).

La creación del segundo y tercer batallones de Rangers fue otro ejemplo de la habilidad de McNair para quitar con una mano lo que concedía con la otra. Consecuencia del éxito que obtuvo el primer batallón Ranger en la operación Torch en Oran en noviembre de 1942, bajo el mando del Teniente Coronel Willian Darby, se autorizó la organización del segundo y tercer batallón Ranger. Lo primero que hizo McNair fue señalar que esos batallones de nueva creación no serían permanentes. Si admitía que fueran permanentes corría el riesgo que los tres batallones acorde a los patrones de organizaciones triangulares constituyeran un Regimiento, y un Regimiento

era una organización permanente que requería mando, logística, y personal de apoyo al mando. Por tanto, el segundo y tercer batallón Ranger fueron etiquetados desde el principio de «provisionales». Darby fue ascendido a Coronel y se le designó oficial en Jefe de los Ranger, pero no disponía de personal de apoyo ni las atribuciones necesarias para ejercer la autoridad necesaria que precisa un jefe de unidad permanente. (Black, 1992: 9, 11, 50, 60, 170, 333).

Una de las unidades de operaciones especiales menos usuales fue denominada la «primera fuerza de servicio especial», la brigada del diablo. Una unidad que tenía carácter internacional porque incluía personal de EE.UU y Canadá. Su Jefe era el teniente Coronel Robert Frederick. La necesidad de crear unidades de fuerzas de operaciones especiales que llevaran a cabo acciones ofensivas en las primeras fases de la guerra la habían sentido todos los países implicados en el escenario europeo. Como las fuerzas de Hitler controlaban la práctica totalidad del continente europeo con la excepción de Gran Bretaña y los países de la península Ibérica, se requería soldados especialmente adiestrados para que ejecutasen ataques tras las líneas enemigas. Estas acciones se consideraban esenciales para el esfuerzo de la guerra. Unas fuerzas que no solo eran válidas para interrumpir y distraer operaciones enemigas de cierta entidad, así como para destruir objetivos estratégicos vitales, sino que con sus actuaciones dañaban la moral del enemigo y potenciaban la de las fuerzas propias. El propio Churchill señalaba su importancia afirmando que *«las operaciones se deben preparar con fuerzas especialmente adiestradas que puedan sembrar el terror a lo largo de todo el litoral y las vías de comunicaciones del enemigo»* (Werner, 2015).

La organización de esta unidad irritó especialmente a McNair ya que orgánicamente estaba bajo dependencia directa del Jefe del Estado Mayor de del ejército de tierra, Marshall, y no tenía relación orgánica con de las fuerzas terrestres de McNair. Esa dependencia directa permitía a su jefe

Frederick adiestrar y equipar a su unidad a su elección, contando con las bendiciones de Marshall algo que no sentaba nada bien en las fuerzas terrestres (Ross, 2004). McNair insistió en que antes de que esa fuerza desplegara en el exterior su personal debería pasar una serie de pruebas establecidas para las fuerzas terrestres. Las pruebas se consideraban superadas cuando se alcanzaba el 70%. Los componentes de la «primera fuerza del servicio especial» alcanzaron puntuaciones muy por encima del 100%, con calificaciones que estaban fuera de las tablas de puntuación, En algunas pruebas de potencia y velocidad alcanzaron el 200%, trasportando el doble de la carga requerida en la mitad de tiempo. Las capacidades en navegación nocturna en condiciones adversas lograron igualmente resultados espectaculares (Werner, 2006: 52-60).

Cuando finalizó la guerra, comenzó la desmovilización de las unidades de operaciones especiales por motivos de diferente naturaleza. Aunque las causas de disolución parecieran justificadas, se conocía en todo momento que quienes tomaban las decisiones pertenecían al ámbito de fuerzas convencionales y percibían a las de operaciones especiales como un competidor por recursos humanos y materiales, así como con acceso a altas Autoridades militares y civiles (USSOCOM, 2007). En algunas ocasiones se argumentó que algunas de las unidades habían sido creadas alrededor de líderes carismáticos, reemplazarlos se consideraba muy difícil sino imposible. En otras ocasiones, se creía que estas unidades especiales estaban acostumbradas a saltarse los canales establecidos para solicitud de armas, abastecimientos y otro tipo de apoyos. Además, tampoco les benefició que la motivación de las solicitudes se etiquetaba normalmente de «Alto Secreto». Algunas unidades se crearon con un propósito muy concreto. Cuando terminó la guerra ese propósito ya no existía o fue calificado como desactualizado para conflictos futuros. Otra debilidad fue que, con extrañas excepciones, no había un sistema formal para seleccionar, adiestrar y proporcionar los adecuados reemplazos para las inevitables bajas (Lohaus, 2014).

Las consecuencias de las bajas fueron trágicamente reveladas durante la campaña de Italia. Debido a una combinación de factores de falta de entendimiento por oficiales superiores sobre como emplear mejor las unidades de operaciones especiales bajo su mando y una escasez de personal, algunas unidades fueron desastrosamente mal empleadas. El segundo y tercer batallones de Ranger fueron virtualmente barridos en Cisterna, cerca de Anzio y «*la primera fuerza de servicio especial*» fue severamente debilitada por exceso de empleo. A partir de entonces, la «brigada del Diablo» que después luchó en Francia no fue la misma que adquirió su fama y reputación en Italia. En el teatro de operaciones de China- Birmania-India la unidad denominada los «*Marauders de Merrill*» entraron en combate durante tanto tiempo y unas condiciones tan horribles que cuando la operación Birmania terminó, sus miembros estaban tan agotados que estaban al borde de la rebelión y la unidad fue disuelta (Zimmerman, 2010).

El cuerpo de Marines, debido a su código de honor, nunca se sintió cómodo con unidades de operaciones especiales. De hecho, disponer de unidades de élite dentro de un ejército, considerado a sí mismo como de élite, no formaba parte de su cultura. Sus «paramarines», por ejemplo, nunca entraron en combate con el cometido original por el que fueron creados. A pesar de los éxitos de casi todas sus unidades especiales, todas fueron disueltas y sus miembros se incorporaron a otras unidades convencionales (United States Army, 2010).

El desmantelamiento de unidades representaba sólo una muestra de lo que estaba por venir. Tras la Segunda guerra mundial, todos los ejércitos fueron reducidos drásticamente en volumen y personal. Con esta nueva realidad de fondo en la que incluso un ejército como los Marines tuvo dificultades para retener su existencia, no había esperanza para retener las unidades de operaciones especiales. Una tras otras las unidades se fueron disolviendo y sus miembros repartidos entre las unidades convencionales que lograron sobrevivir o simplemente regresaron a la vida civil.

Con un renovado Departamento de Defensa tras la guerra mundial, con una armada demandando renovación, con el departamento del ejército reorganizando sus fuerzas convencionales, con nuevo arsenal de bombas nucleares que gestionar y con una nueva doctrina de guerra aérea promulgada por la nueva fuerza aérea, las operaciones especiales parecían ser cosa del pasado.

Finalmente, los grandes ejércitos terrestres convencionales, las enormes flotas navales y aéreas habían sido las ganadoras de la Segunda guerra mundial. La capacidad de los aliados, en especial Estados Unidos, de movilizar con éxito todos los recursos de la nación-estado para apoyar el conflicto global se demostró decisivo. La colisión de grandes masas de ejércitos oscureció la maniobra de pequeñas unidades que operaban de forma discreta. Las operaciones especiales pudieron hacer poco más que proporcionar apoyo a las fuerzas convencionales, que en definitiva eran las que dominaban el campo de batalla (White, 1992).

Aunque las fuerzas de operaciones especiales jugaban un papel secundario en los esfuerzos militares aliados de la guerra, lo cierto es que tuvieron una significativa contribución a la victoria final. En muchos casos, el ejército recurrió a las operaciones especiales en respuesta a necesidades imprevistas. Por ejemplo, las actividades con partisanos apoyaron los desembarcos anfibios ralentizando las respuestas del adversario, mientras que unidades tipo comando ocupaban posiciones defensivas claves en cabezas de playa preparando las operaciones para el asalto final.

Para lograr las necesidades puntuales de inteligencia en las densas junglas de Birmania (actual Myanmar) y el Pacífico, el ejército recurrió a fuerzas partisanas, asesoradas por equipos de enlace y unidades de reconocimiento, entre otras los exploradores del Álamo, y el sexto batallón de Rangers. En otras ocasiones, el ejército empleó operaciones especiales como forma de compensar su escasez de unidades de combate convencionales, empleando fuerzas de comando y guerrilleras de forma eficaz tanto en Filipinas como en



Birmania. Los partisanos no solo proporcionaron inteligencia táctica y operacional con oportunidad, sino también interfirieron la capacidad del enemigo de abastecer y comunicar a sus unidades en el campo de batalla. (USSOCOM, 2007).

Aunque a las organizaciones de comandos y de guerrillas les faltaba la potencia de combate y, sobre todo, el armamento necesario para ser empleadas como unidades de línea, fueron capaces de compensar esas carencias y proporcionar vigilancia a los flancos de las unidades convencionales de los ejércitos aliados. Por ejemplo, cuando Patton atravesó Francia, durante la conquista de Filipinas por el general del sexto ejército, Krueger o ante el avance de Stilwell a través de norte de Birmania. Aunque difícil de apreciar por muchos, el valor de las guerrillas, así como las unidades comando tipo- Ranger fueron ampliamente reconocidas por Eisenhower, Patton, MacArthur, and Stilwell. (Hogan, 1992: 133-137).

La desarticulación de las unidades de fuerzas de operaciones especiales al finalizar la guerra dilapido toda esperanza de disponer de una capacidad militar de realizar acciones de guerra irregular. En aquella época desde el punto de vista de los líderes militares norteamericanos había pocas razones para presumir que ese tipo de capacidades fueran necesarias en un futuro cercano. Las rivalidades internas entre las diferentes especialidades de los ejércitos, que no veían bien lo «especial», impedía el desarrollo de estas nuevas capacidades una vez finalizada la guerra. Al haber estado en servicio activo durante poco tiempo, a las unidades de operaciones especiales no les había dado tiempo a establecer el entramado de trayectorias entre sus oficiales más brillantes que propugna la teoría de Stephen Rosen, de forma que se garantizase la consolidación del cambio. Lo que impedía en un futuro a los jóvenes oficiales de operaciones especiales el acceso a posiciones de responsabilidad, y que se produjese un relevo generacional que asegurase paulatinamente la pervivencia de las unidades de operaciones especiales.

Sin embargo, el liderazgo civil americano supo apreciar la necesidad de mantener al menos una capacidad de fuerzas de operaciones especiales: la de naturaleza clandestina o secreta (Waller, 2003). Tras la aprobación del Acta de Seguridad Nacional de 1947, a la recién creada CIA se le asignaba la misión de la guerra encubierta y la mayoría de los líderes militares parecían satisfechos de que la nueva compañía de inteligencia hubiese asumido la responsabilidad de hacerse cargo de guerra no convencional (FM31-20, 2001: 1 &2). Las capacidades no convencionales y de guerra psicológica atribuidas a la CIA quedaban recogidas en profundidad en el anexo 4 del acta de Seguridad Nacional (The National Security Act, 1947).

### ***3.2.1. (a). Orígenes de la cultura de las fuerzas de operaciones especiales, un modelo histórico (parte I)***

La forma de operar, conocimientos básicos y la cultura del soldado de operaciones especiales se han ido adaptando a lo largo del tiempo a las nuevas necesidades del entorno estratégico y a todo tipo de tecnologías de última generación. Sin embargo, la esencia y fundamentos básicos (su selección, adiestramiento y su cultura) han continuado constantes desde que se sintió la necesidad de organizar estas fuerzas en la Segunda guerra mundial. El teniente Jack Singlaub, que tuvo una destacada actuación con las unidades Jedburghs de las OSS en la retaguardia de fuerzas alemanas en territorio francés, recogió las enseñanzas aprendidas y estableció un modelo histórico para identificar y preparar las habilidades que necesitan los soldados de operaciones especiales en las guerras o enfrentamientos de carácter no convencional. Singlaub, fue un héroe de guerra, miembro fundador de la CIA y llegaría a alcanzar el empleo de general de división. Se retiró a finales de los años 70 (Irwin, 2006: 12-26).

Aunque la actuación de las fuerzas de operaciones especiales en la guerra mundial fue destacada, no dejó de ser un esfuerzo de apoyo a través de actividades de guerra no convencional (acciones de resistencia en la

retaguardia), dentro del esfuerzo principal de una guerra de carácter netamente convencional.

El modelo fraguado en la segunda contienda mundial por los operadores de la OSS, posiblemente sea el más antiguo de las fuerzas de operaciones especiales del siglo XX, junto a las del SAS. A través de las experiencias adquiridas y transmitidas se configurarán las bases de la personalidad de las fuerzas de operaciones especiales modernas (Clancy, 2003: 69). Algunos de los elementos y habilidades más destacadas experimentadas por Jack Singlaub en los campos de batalla europeos y recogidos en sus textos de enseñanza, dibujan el perfil del militar de operaciones especiales y continúan siendo, hoy en día, válidos para los periodos de selección de personal, adiestramiento y empleo de las fuerzas de operaciones especiales, tanto en acciones directas, como indirectas, que llevan a cabo cualquiera de los países de la órbita occidental:

*«- El soldado de las fuerzas especiales puede esperar operar en áreas que se encuentran detrás de las líneas de batalla reconocidas oficialmente, donde las zonas controladas por uno u otro bando pueden resultar irreconocibles o incluso insignificantes. Del mismo modo, puede resultarle difícil distinguir a los buenos de los malos. Los nombres oficiales o el pedigrí político de un líder, grupo o facción también puede decirle muy poco acerca de quién o a que se está enfrentando.*

*- Puede esperar operar en un medio muy peligroso y amenazador, con poco o ningún apoyo por parte de su organización.*

*- Necesitará ser un experto en todas las habilidades inherentes a un soldado, no solo como practicante sino como instructor. También necesita estar familiarizado con una amplia variedad de sistemas y armas extranjeros y debe ser experto en diversas modalidades de combate cuerpo a cuerpo.*

*-Necesita contar con un conocimiento razonable del país en donde está operando y estar informado de su cultura, situación política u condiciones físicas del pueblo.*

*-Como deberá operar detrás de las líneas enemigas, debe ser capaz de llevar una identidad ficticia y manejar otros aspectos de la vida del mundo secreto.*

*-Debe poseer la fuerza psicológica necesaria para soportar la tensión a la que debería enfrentarse: soledad, ausencia de apoyo e inevitables fallos de los demás, irremediamente agraviados por la ausencia de apoyo.*

*-Debe estar dotado de considerable ingenio, flexibilidad e inventiva y, todavía más importante, debe demostrar un alto nivel de agudeza psicológica, política y militar. Debe ser capaz de vender, persuadir, engatusar, amedrentar y convencer a la gente a la que no cae bien, que desconfía de él y está haciendo todo lo posible para engañarle. En este conflicto, su mejor arma será normalmente su capacidad para hacer su trabajo tan bien que su adversario/amigo no tenga otra alternativa que confiar en él.*

*-Los riesgos que corre son muy importantes. Él y su equipo representan las políticas de su país. A menudo tendrán que elegir como aplicar estas políticas con o sin directrices desde escalones superiores. Tienen que ser competentes para tomar las decisiones correctas. Al mismo tiempo, sus decisiones afectan directamente no sólo las vidas de los guerrilleros o partisanos con quienes trabajan sino (tal vez, lo que es más importante), las vidas de civiles “inocentes” e “implicados” en el conflicto» (Clancy, 2003:70).*

### **3.2.2. Guerra de Corea**

La Guerra de Corea comenzó con el movimiento de tropas y carros de combate de la República de Corea del Norte al sur del paralelo 38. Una guerra concebida para el empleo de un masivo poder aéreo y armas nucleares

pero que finalmente no se condujo de esa manera por el esfuerzo de contención geográfica que impuso la doctrina Truman. Durante los meses iniciales de la guerra de Corea se volvieron a crear muchas de las unidades que habían sido eficaces en la Segunda guerra mundial. En general, las fuerzas de operaciones especiales en Corea fueron de dos categorías. Las que llevaban a cabo inserciones costeras y las que realizaban operaciones de reconocimiento y guerrilla. Entendiendo por estas últimas las operaciones realizadas con los partisanos, adiestrándolos y liderándolos en el planeamiento y empleo de las operaciones (USSOCOM, 2007).

Los Estados Unidos entraron en la guerra de Corea en 1950 con una postura de empleo de las fuerzas de operaciones especiales diferente a la exhibida en la Segunda guerra mundial. Las operaciones no convencionales fueron consideradas como un mal, a veces necesario, que deberían llevarse a cabo subordinadas y formando parte de las convencionales realizadas por una fuerza convencional principal. Este cambio de aptitud se percibe incluso en el *Army Field Manual for the Organization and Conduct of Guerilla Warfare* (1951), que califica el apoyo a las fuerzas guerrilleras locales como un esfuerzo secundario «de duración corta y limitada» y constriñe la necesidad de emplear unidades especializadas para conducir ese tipo de operaciones (FM 31-21, 1951:11).

Debido al concepto indefinido y equivoco que establecía la doctrina de la época, no es de extrañar que cuando llegó el momento de realizar misiones especializadas durante la guerra de Corea, muchos líderes militares simplemente no sabían cómo emplear las pocas fuerzas de operaciones especiales que tenían disponibles bajo su mando (Kiper, 2003). Por ejemplo, a los Rangers del ejército se les adiestró exhaustivamente conforme a los métodos anti-guerrillas recogidos en la doctrina del FM 31-21, así como en una guía que le acompañaba (*United States Army Guide*, 1950: 2 y 69) y en consecuencia fueron empleados de forma muy incorrecta. Tanto los jefes de unidades convencionales, bajo cuyo mando permanecían agregadas las

fuerzas Ranger y la CIA, incapaz de establecer una coordinación adecuada con los mandos de las fuerzas en el terreno, no supieron rentabilizar las posibilidades de estas fuerzas especializadas (Lohaus, 2014:13).

Tras la Segunda guerra mundial, las unidades de operaciones psicológicas se habían incorporado al ejército, sin embargo, en Corea se las empleó con carácter limitado y en operaciones abiertas, un modelo alejado del de gran rendimiento logrado por las operaciones encubiertas realizadas en la Segunda guerra mundial. Las unidades de operaciones especiales de la armada y del ejército del aire al igual que las del ejército de tierra fueron poco valoradas. Los equipos de buceadores de demoliciones se emplearon esporádicamente durante el desembarco en Inchon y posteriormente en mayor medida por la CIA. La fuerza aérea creó tres alas mixtas para apoyo a las misiones de contrainsurgencia, pero fueron unidades que prácticamente no se aprovecharon durante la guerra y fueron disueltas en 1953 (Adams, 1998: 48-51).

A pesar de la falta general de entusiasmo de empleo de las fuerzas de operaciones especiales dentro del ámbito militar, la situación para estas fuerzas cambió al hacerlo el entorno estratégico. La política de contención aplicada por el presidente Harry Truman requería que el aparato militar estadounidense se preparase ante la posibilidad de tener que afrontar una guerra de contraguerrilla cuya finalidad era prevenir la expansión del comunismo, en un cada vez mayor número de frentes geográficos (Kousoulas, 1965: 88).

Las fuerzas de operaciones especiales eran las únicas que estaban preparadas para enfrentar ese tipo de contingencias, como habían demostrado anteriormente durante la Segunda guerra mundial en sus operaciones secretas con fuerzas extranjeras partisanas.

El contraste producido entre como emplear las fuerzas de operaciones especiales en el contexto convencional de Corea, y su utilidad posterior al aplicar la doctrina Truman, trajo consigo la creación del décimo grupo de

fuerzas especiales en 1952 en Fort Bragg, North Carolina. El décimo grupo fue el primero de este tipo que dispondría de las capacidades necesarias para adiestrar fuerzas partisanas, con antelación suficiente, ante una potencial guerra con la Unión Soviética en Europa Occidental (Army Special Operations Command, 2002). Cuando se creó el grupo, su personal estaba compuesto exclusivamente de voluntarios, muchos de ellos con licenciaturas universitarias y la mayor parte con experiencia en la Segunda guerra mundial. A finales de los años 50, se creyó que el grupo era también de gran utilidad para contrarrestar el crecimiento de la influencia del comunismo en Asia oriental, en concreto en China (Adams, 1998: 55-58).

Durante la guerra de Corea hubo dos acciones verdaderamente destacadas. El reconocimiento del puerto de Inchon con antelación a la operación Chromite, y la denominada operación Sams. Durante los meses de agosto y septiembre de 1950 equipos operativos de marines y fuerzas de Corea del Sur llevaron a cabo raids para capturar unas islas cerca de Inchon para favorecer el reconocimiento sobre el canal que daba acceso al puerto.

La operación Sams fue una misión poco usual incluso para las operaciones especiales estándares. En 1951, los norcoreanos acusaron a las fuerzas de la ONU que estaban llevando a cabo una guerra biológica contra sus fuerzas y la población. Especialmente dañina fue la queja de que uno de los agentes biológicos era el bacilo de la peste bubónica o peste negra. Tales reclamaciones se consideraban falsas, pero no podían ni ser ignoradas ni quedarse sin respuesta. El problema era como obtener una evidencia no solo que refutara las acusaciones, sino que proporcionara a Mando Superior Oriental, la necesaria información sanitaria para proteger a las fuerzas militares y al personal civil que estaban bajo su jurisdicción (USSOCOM, 2007).

El cirujano general del mando del Mando oriental era el general Crawfords Sams, el único médico en la región con conocimiento y experiencia en esa enfermedad. A pesar del riesgo que suponía que un general fuese capturado

por los norcoreanos, el General Douglas MacArthur, el Jefe de las fuerzas de la ONU, aprobó la misión. El equipo, liderado por el Comandante Clark incluiría fuerzas de operaciones especiales de la armada y surcoreanos, además estaría apoyados por la CIA. La fuerza de operaciones especiales tomaría tierra en las proximidades de Wonsan, en la costa este de Corea del Norte e intentaría recoger pruebas de la epidemia. Tras infructuosos intentos de alcanzar la costa que terminaron alertando a las fuerzas norcoreanas, el equipo alcanzó la población de Chilbrol-ri. Allí el general Sams tuvo la oportunidad de examinar una muestra grande de población. Descubrió que la enfermedad con del contagio no era la peste bubónica, sino una cepa resistente de la viruela. Una virulenta cepa denominada viruela hemorrágica. Con las pruebas en su poder, el equipo regresó rápidamente y Sams elaboró su informe remitiéndolo al Cuartel General de Sasebo en Japón. Su conclusión fue que gran cantidad de fuerzas comunistas chinas estaban afectadas y habían colapsado con creces el primitivo servicio sanitario de Corea de Norte. Una parte de las pruebas logradas durante la misión, en unión a otras evidencias encontradas por el general Sams se hicieron más tarde públicas para bochorno del gobierno de Corea del Norte que había realizado acusaciones falsas como campaña propagandística. (Zimmerman, 2010).

Al término de la Guerra de Corea una vez más se asistió a la reducción de unidades de operaciones especiales aunque no tan completa como la sucedida tras la Segunda guerra mundial. La siguiente etapa se abriría en el sudeste asiático con la guerra de Vietnam e implicaría a la tercera generación de fuerzas de operaciones especiales.

### **3.2.3. La guerra de Vietnam**

En Vietnam, la organización y empleo de fueras de operaciones especiales experimentó un fuerte impulso político. El presidente John F. Kennedy tenía un gran interés en potenciar el papel de las fuerzas especiales (boinas verdes)



en el tipo de guerra no convencional del escenario de Vietnam (Tucker & Lamb, 2007:89-90).

*«Kennedy ya había mostrado su predisposición favorable a las operaciones especiales [...] Pero, lo que era mucho más importante para él, las Fuerzas Especiales poseían el potencial para hacer cosas que el presidente deseaba fervientemente llevar a cabo».*

*En aquella época, Kennedy tenía una concepción que compartían muy pocos de los demás líderes de la nación. Para él era muy probable que Estados Unidos se viese implicado pronto en una nueva clase de conflicto que supondría un nuevo tipo de amenaza para el país. En sus palabras, nos enfrentamos a “otro tipo de guerra” diferente a la que estábamos acostumbrados, una que desafiaba nuestra metodología normal de librar una guerra, “nueva en cuanto a intensidad, antigua en cuanto a sus orígenes; una guerra librada por guerrilleros, subversivos, insurgentes, asesinos; guerra con emboscadas en lugar de combates; con infiltración en lugar de agresión, buscando la victoria erosionando y agotando al enemigo en lugar de trabar combate con él. Esto requiere, en aquellas situaciones en las que debemos hacerle frente, una nueva clase de estrategia, **un tipo de fuerza absolutamente diferente**”» (Clancy, 2003:84).*

A pesar del interés político en promover el empleo de las fuerzas de operaciones especiales, no terminaban de estar bien consideradas en el ámbito militar. Las rivalidades entre las fuerzas convencionales y de operaciones especiales fueron constantes durante la guerra. A las fuerzas de operaciones especiales se las trataba con poco agrado por parte de algunas autoridades militares que consideraban que el adiestramiento convencional y el modelo de guerra que librarán las fuerzas regulares eran suficientemente buenos y que no existía la necesidad de mantener ninguna clase de fuerzas «especiales». Por ello, cuando llegó el final de la guerra de Vietnam, también llegaron los drásticos recortes de presupuestos para las fuerzas de

operaciones especiales. Los ejércitos de tierra, aire, marines y la armada de EE.UU redujeron sus unidades de fuerzas de operaciones especiales de manera contundente.

Durante su presidencia en 1960, Kennedy argumentó que los militares deberían orientarse más a cometidos de guerra no convencional y contrainsurgencia que a los de guerra convencional o nuclear. Ideas que recogía en una carta señalando que:

*«La misión de nuestras fuerzas armadas y especialmente del Ejército de Tierra de hoy, es dominar las habilidades y técnicas de guerra no convencional para ser capaz de ayudar quienes tienen la voluntad de ayudarse a sí mismos [...] la capacidades militares puras no son suficientes. Se deben combinar un espectro completo de acciones militares, para militares y civiles para lograr resultados»* (Basilici & Simmons 2004: 66).

Sin embargo, la carta fue rechazada por el Ejército de Tierra americano que privilegiaba la actuación de las fuerzas convencionales y tras años más tardes se comprometerían con fuerzas convencionales en una guerra no convencional en Vietnam que reforzaría la idea de cómo la primacía convencional podía ser su peor enemigo (Adams, 2001:24).

La insistencia de EE.UU responder al conflicto de Vietnam con un enfoque de guerra convencional y la idea de que podría ganarse la guerra con fuerzas convencionales fue una de las primeras causas de la derrota de EE.UU en Vietnam (Basilici & Simmons 2004: 70; Marquis, 1997: 34).

La fascinación de Kennedy por las fuerzas de operaciones especiales era reflejo de su visión de la seguridad nacional. Incluso antes de que fuera elegido presidente, Kennedy estaba preocupado con la amenaza potencial que representaban los insurgentes comunistas. Una preocupación corroborada por el famoso alegato de Nikita Khrushchev en 1961, prometiendo apoyo para «las guerras de liberación nacional» (FM 31-20, 2001: 1 y 2). La

administración Kennedy consideró a las fuerzas de operaciones especiales como una herramienta adecuada para implementar la política de «respuesta flexible», e incluso la valoró más, tras la desastrosa actuación de la operación liderada por la CIA durante la invasión de Bahía Cochinos, en Cuba.

La enorme satisfacción de Kennedy con el progreso de la Operación White Star en Laos, sumada al golpe de efecto y diplomacia pública por parte del Coronel William Yarborough, al presentar a Kennedy las excelencias de las capacidades de combate y de dominio de lenguajes locales de los militares del décimo grupo de fuerzas especiales en Fort Bragg, desató definitivamente el entusiasmo del presidente americano por las fuerzas de operaciones especiales. La cúpula política contemplaba las ventajas, y veía con buenos ojos la posibilidad de resolver los problemas del incremento de la tensión con los insurgentes comunistas en el sudeste asiático, mediante un grupo de militares expertos tan reducido como fuese posible.

No obstante, se produjeron fuertes reticencias para poner en práctica las ideas del presidente. El entusiasmo del presidente no se plasmó en una inmediata respuesta y apoyo por parte de los líderes de la cúpula militar. En el Memorandum 57 de Seguridad Nacional, la administración Kennedy ordenaba expresamente a cada ejército disponer de su propia capacidad en contrainsurgencia, pero muchos de los Jefes de Estado Mayor de los ejércitos en lugar de generar nuevas capacidades militares tomaron la decisión de adaptar ciertas unidades de las que ya disponían para tratar con el problema de contrainsurgencia (Tyler, 2003:11-12).

El rechazo del liderazgo militar a adoptar las exigencias de Kennedy no evitó la proliferación de unidades especiales, algo que sucedió ante la atenta vigilancia del propio Kennedy, ni tampoco alteró el desarrollo de tecnologías orientadas al apoyo de esas fuerzas. Aunque sí influenciaría el modo de empleo las fuerzas de operaciones especiales por parte de los líderes militares en el escenario de Vietnam.

El principal papel de las operaciones especiales en Vietnam fue en cometidos de contrainsurgencia y su trabajo comenzó con anterioridad a que los EE.UU se implicaran oficialmente en operaciones de combate en 1965. Antes de que se produjera la llegada en masa de las fuerzas convencionales. El primer contingente del primer grupo de operaciones especiales llegó a Vietnam del Sur en 1957 para adiestrar lo que sería con el tiempo el núcleo de las fuerzas especiales de Vietnam del Sur. En 1960 el programa se expandió para adiestrar 60 Rangers del ejército de la república de Vietnam que fue realizado por los operadores del séptimo grupo de operaciones especiales. El programa se incrementó de nuevo en 1961 para incluir más asesores e instructores del 1º y 5º grupo de operaciones especiales. Otro de los cometidos importantes que llevaron a cabo los instructores fue el adiestramiento de minorías étnicas como las «Hmong» y la «Montagnards» preparándolos para luchar contra los insurgentes comunistas. Un trabajo que establecería los fundamentos de lo que sería el Grupo de Defensa Irregular Civil, CIDG, (Civilian Irregular Defense Group) (USSOCOM, 2007).

El Departamento de Defensa accedió a los deseos del presidente y estableció el denominado Grupo de Defensa Irregular Civil, CIDG. La finalidad de su trabajo era que las fuerzas especiales trabajasen junto a la CIA para contrarrestar la escalada de la insurgencia comunista a lo largo del territorio Vietnamita.

La CIA creó el CIDG, pero fueron las fuerzas especiales del ejército las que se hicieron cargo de él. Entre los cometidos de ese grupo se encontraban llevar a cabo acciones de asuntos civiles entre la población rural y el adiestramiento de nativos de las tribus indígenas para garantizar autodefensa. Unas tribus ubicadas en pequeñas localizaciones aisladas que de no haber atendido hubiesen sido fuente de apoyo popular para el Viet Cong.

Ya en 1962 el programa puesto desarrollado por el CIDG fue considerado un éxito y, acorde a algunas fuentes, se había evitado que 300.000 indígenas de

diferentes tribus cayeran bajo la influencia del Viet Cong (Adams, 2001: 84-85).

Sin embargo, no todo el mundo estaba de acuerdo con la orientación del programa realizado por el CIDG. Mantener a los indígenas de las tribus en sus ancestrales villas y ayudarles a mejorar y construir una sociedad civil con normas de funcionamiento eficaces, dentro de sus localidades asiladas y empobrecidas, eran los elementos claves de la estrategia inicial de organización. No obstante, este enfoque iba en contra de las preferencias de las autoridades del ejército, que veían en los habitantes de las villas, recientemente adiestrados, potenciales soldados para el conflicto convencional que se avecinaba.

Tras el asesinato del presidente Kennedy, pocos abogaron por los métodos del CIDG. Las unidades de las fuerzas especiales del ejército fueron reasignadas a los cometidos de patrullaje de fronteras y a misiones cinéticas de acción directa contra miembros del Viet- Cong (Adams, 2001: 84-106). En 1963, la presencia del CIDG en suelo vietnamita había descendido significativamente y muchos de los habitantes de las pequeñas villas que habían recibido adiestramiento fueron abandonados a su suerte teniendo que valerse por sí mismos empleando las enseñanzas recibidas.

En cualquier caso, hasta que no llegó oficialmente 5º grupo de operaciones especiales a Vietnam del Sur en octubre de 1964 no se comenzaron a coordinar y consolidar los esfuerzos y el trabajo que se estaba realizando en Vietnam por diferentes actores. Fue una época en la que el papel de operaciones especiales se extendió a proyectos de reconocimiento de largo alcance.

Los recursos económicos continuaron llegando al CIDG, pero a finales de los sesenta la organización había cambiado y se empleaba cada vez más como medio para obtener indígenas adiestrados por fuerzas especiales en cometidos de combate. Como los líderes del ejército habían señalado en su momento, el adiestramiento que proporcionaba el CIDG facilitaba un grupo

importante de hombres en edad militar, adiestrados y con conocimientos locales. Al desvanecerse progresivamente el objetivo inicial del CIDG de mantener a los habitantes indígenas en sus villas, muchos de los nativos fueron reclutados para otra unidad, con propósito secreto, dirigida por las fuerzas de operaciones especiales americanas y con un grado variable de supervisión de los líderes militares convencionales. Algunos de esos habitantes de las villas, poco contentos con los cambios y promesas rotas, volvieron su frustración contra la República de Vietnam, e irónicamente, desde el Departamento de Defensa, se culpabilizó al CIDG por exacerbar la desafección de la población local (Lohaus, 2014: 16-18).

Los pocos oficiales de fuerzas especiales que quedaron en las pequeñas villas continuaron con sus cometidos de adiestramiento y asesoramiento de manera testimonial y empleaban la mayor parte de su tiempo en misiones de inteligencia y acciones directas. Con el tiempo, los cometidos de adiestramiento y asesoramiento que realizaba el CIDG pasaron bajo control de la República de Vietnam y el grupo nunca volvió a ganar la influencia e impacto que había disfrutado en sus años iniciales. (Kelly, 1973: 151-59).

En 1966 el General, William Westmoreland, jefe del Mando de Asistencia Military en Vietnam ordenó al 5º grupo de fuerzas especiales crear la «Escuela Recondo» para adiestrar a personal americano y de fuerzas aliadas de las unidades de combate convencionales en técnicas de reconocimiento de largo alcance. El pico de volumen de fuerzas de operaciones especiales de EE.UU en Vietnam se alcanzó en 1968 con 3542.

El trauma de la guerra de Vietnam tuvo un efecto desastroso en las fuerzas armadas de EE.UU. Tras el conflicto, sus consecuencias emocionales duraron muchos años y la moral alcanzó uno de los niveles más bajos que han tenido las fuerzas armadas norteamericana. Los problemas de disciplina fueron endémicos y la imagen y reputación de diferentes servicios que componían las fuerzas armadas toco fondo. Una vez más, las unidades de operaciones especiales fueron de las primeras en recibir el golpe de la

reducción de presupuestos, la escasez de personal y disolución de unidades. (Kelly, 1973:151-161).

Al finalizar la guerra la administración Nixon diseñó y difundió rápidamente una nueva doctrina de política exterior que ponderaba la primacía de la disuasión nuclear americana. En el ámbito militar esta postura significaba un renovado énfasis en los mecanismos de poder estratégico y convencional. A raíz de esa declaración de intenciones, los líderes militares comenzaron a cuestionar la utilidad de la contrainsurgencia, o en la jerga del momento, «los conflictos de baja intensidad».

La nueva reorientación cuestionaba todos los aspectos de operaciones especiales que se habían experimentado en Vietnam. Entre ellos, se criticaban los asuntos civiles, que eran considerados por algunos líderes como contraproducentes en función de algunas relaciones malogradas que habían establecido oficiales de asuntos civiles con poblaciones locales. Igualmente se incidía en que el riesgo político de las operaciones especiales no merecía la pena por los escasos retornos que aportaban y los costes que podían conllevar (Nixon, 1971).

El efecto positivo de las fuerzas de operaciones especiales, especialmente al comienzo de la guerra de Vietnam, fue permanentemente ignorado a pesar de los efectos beneficiosos para la campaña. Su trabajo se fue encauzando progresivamente hasta llegar a ser una mera extensión de los esfuerzos convencionales. Avanzado el conflicto y cuando comenzaban a existir evidencias del deterioro de la situación, los propios militares comenzaron a señalar a las fuerzas especiales como culpables de lo que al final sería un desenlace desastroso del conflicto (Adams, 2001: 151).

El fuerte acento de la administración Nixon en la «realpolitik» y el cambio de actitud de los líderes militares que giraron hacia un modelo de pensamiento aún más convencional, representaron una sustancial reducción de personal de fuerzas de operaciones especiales. Se desactivaron cuatro de los siete grupos de fuerzas especiales del ejército entre 1969 y 1974 lo que

implicaba un recorte de 10.000 militares de fuerzas especiales (Adams, 2001: 157-59).

A partir de entonces las fuerzas de operaciones especiales que quedaron, sentían una necesidad permanente de demostrar su utilidad a las fuerzas convencionales. La inclinación de las fuerzas de operaciones especiales de llevar a cabo cometidos asociadas con fuerzas convencionales, continuaría hasta bien entrados los años ochenta (Fondacaro, 1989: 1-5).

### **3.2.4. La eclosión del terrorismo y los antecedentes del JSOC. Historia de una emulación impulsada por militares**

Tras guerra de Vietnam se consolidó en el mundo una nueva amenaza que había comenzado a florecer en los años sesenta: el terrorismo. Grupos como el Ejército Rojo japonés, la fracción del Ejército Rojo (en alemán, Rote Armee Fraktion, más conocida como Grupo Baader-Meinhof), Septiembre Negro, las Molucas del Sur, la organización francesa de extrema izquierda Acción Directa (AD), las brigadas rojas italianas, las células comunistas combatientes belgas (CCC), el IRA provisional en el Norte de Irlanda, o el grupo terrorista vasco ETA, entre otros, desataron ataques terroristas a través del mundo industrializado. La organización palestina OLP desde 1968 había estado acogiendo a terroristas de todo el mundo en sus campamentos en Jordania, para su entrenamiento, adoctrinamiento y, sobre todo, para construir puentes terroristas transaccionales. En cierto, sentido se puede decir que los palestinos fueron pioneros en el establecimiento de la dimensión de relaciones internacionales del terrorismo, que sigue estando presente en la actualidad (Hoffman, 1999:118-122).

Uno de los ataques con más impacto mundial fue la captura y ejecución de atletas israelíes por el grupo terrorista Septiembre Negro en las olimpiadas de 1972. En aquella época se obtuvieron éxitos, algunos de ellos muy mediáticos, en la lucha contra los grupos terroristas como la operación Nimrod, del 22 Regimiento de los SAS británicos que rescataron a los rehenes en la embajada iraní en Londres en mayo de 1980. La operación



Thunderbolt de Israel por la unidad de élite «Sayeret Matkal» que realizaron el rescate de vuelo de Air France en Entebe, Uganda en junio de 1976, y la operación «Fuego Mágico» del rescate de vuelo 181 de Lufthansa a cargo del GSG9 alemán en Mohadishu, Somalia, en octubre de 1977 (Hoffman, 1999: 120 & Zimmerman, 2010).

Todas esas las acciones contraterroristas de éxito habían sido llevados a cabo por unidades de operaciones especiales. El éxito de la actuación de esas unidades influyó profundamente a un hombre que estaba convencido que el nuevo escenario mundial los EE.UU necesitaban una unidad similar de elite. Ese hombre era el coronel Charles A Beckwith y tras años de lucha burocrática logro crear una unidad contraterrorista denominada técnicamente como Unidad de Misión Especial (SMU, Special Mission Unit), y más coloquialmente por los medios de comunicación y el público en general como «*Delta Force*». La SMU del ejército de tierra años más tarde sería uno de los baluartes clave de la moderna organización denominada JSOC, Joint Special Operations Command. Los antecedentes de las SMU del ejército de tierra de Estados Unidos fueron las unidades del SAS británico.

Charlie Beckwith, era comandante de fuerzas especiales del ejército de Estados Unidos cuando fue enviado como oficial de intercambio con el SAS británico en 1962. Desde entonces, entre el SAS británico y las fuerzas de operaciones especiales del ejército de EE.UU han existido profundas y fluidas relaciones materializadas en adiestramientos combinados, intercambio de lecciones aprendidas, experiencias, información y procedimientos.

Beckwith durante su adiestramiento en la selva de Malasia con el SAS contrajo leptospirosis, una grave enfermedad infecciosa que le tuvo convaleciente y le permitió disponer de más tiempo para analizar en profundidad la organización del SAS. Su prolongado tiempo de estancia le sirvió para familiarizarse con los procedimientos de esa unidad de élite y apreciar su extraordinaria eficacia, pero sobre todo le permitió entender que

el SAS no solo era muy diferente de las unidades convencionales, sino que también era diferente de otras unidades tradicionales de operaciones especiales (Jacobs and Sanders, 2005: 446).

El SAS era una unidad modelo que llevó a cabo una exitosa campaña en Malasia durante varias décadas. La insurgencia malaya surgió el 16 de junio de 1948, por sendos ataques de guerrillas chinas sobre dos terratenientes británicos, y posterior arenga a sus empleados incitándoles a luchar contra el imperialismo. Al día siguiente se declaró la «emergencia malaya».

El plan de la insurgencia era el clásico para aquellos momentos históricos. Una primera fase durante la que se realizaba una campaña de terror. En la segunda, se establecían unas áreas geográficas bajo control de la guerrilla. Y finalmente durante la tercera, se pretendía un levantamiento generalizado de la población liderado por el auto-denominado ejército anti-británico del pueblo de Malasia, MPABA (Malayan People`s Anti-British Army). Los combatientes del MPABA contaban con el apoyo de un elevado número de desplazados chinos que invadían y asaltaban las tierras y villas locales, una consecuencia del periodo de ocupación Japonesa (Jacobs and Sanders, 2005: 445).

A pesar de los grandes esfuerzos de los británicos para impedir las actividades del MPABA, hacia 1951 la guerra se había tornado más intensa, y los insurgentes asesinaban una media de siete civiles, o miembros de las fuerzas de seguridad, por día (White, 1992: 121). Como medida de respuesta se puso en marcha el «*Plan Briggs*» que constituiría un nuevo enfoque a las operaciones de contrainsurgencia. El Plan Briggs era un plan militar atribuido al General Sir Harold Briggs, que comenzó a diseñarlo tras su designación en 1950 como director de operaciones en la guerra contra el comunismo en Malasia. El plan tenía por finalidad derrotar a los comunistas que estaban operando fuera de las áreas rurales como un ejército de guerrillas, y para ello se articulaba en dos esfuerzos principales. Por un lado, se quería aislar a los insurgentes de la población, reasentando a los

habitantes locales en villas fortificadas para impedir el desarrollo de una infraestructura insurgente. Por otro lado, se realizarían acciones directas para destruir la organización del MPABA. (Gin, 2009: vii, 39,188, 225).

Para cortar las fuentes de apoyo que la insurgencia obtenía de la población se puso en marcha un programa de reasentamiento con carácter forzoso de unos 500.000 campesinos malayos. Durante la ejecución del plan los nativos movilizadas, que representaban aproximadamente un diez por ciento de la población malaya, fueron desplazados de sus lugares de residencia e internados en campamentos protegidos que se denominaron «nuevas villas».

La autoridad Malaya en las aéreas rurales no había sido completamente restablecida tras la retirada de los japoneses al final de la Segunda guerra mundial y los británicos consideraron un problema a un grupo de 500.000 nativos denominados «ocupas» (squatters) que escapaban al control de la administración colonial. Los «squatters» en su mayoría eran de origen chino y vivían de la agricultura a pequeña escala, carecían de títulos de sus tierras al haberlas ido ocupando por falta de propietarios.

Para llevar a cabo el segundo esfuerzo, un oficial británico antiguo miembro de fuerzas especiales, Mike Calvert, organizó los denominados exploradores malayos (SAS) que en 1951 se convirtieron en el 22 Regimiento del SAS. El 22 regimiento del SAS se convertirían con el trascurso de los años en una de las unidades militares a nivel mundial más prestigiosas de todos los tiempos. Su reconocimiento se debió en gran parte al éxito en la ejecución de sus acciones, pero también estuvo alimentado por el misticismo de las actividades secretas de la unidad y el boato de grandeza imperial con la que los británicos adornan todas sus empresas. En Malasia, el SAS inició una serie de operaciones de patrullaje de largo alcance en las áreas santuario mediante las cuales identificaban con precisión el emplazamiento de las fuerzas de la guerrilla y posteriormente fuerzas convencionales se

encargaban de su neutralización o, en su caso, destrucción (White, 1992: 122).

Las fuerzas del SAS también actuaron en el norte de Malasia donde se concentraba la minoría aborigen del país. En esa zona, se trató de construir una serie de campamentos fortificados en los cuales seducir a los aborígenes mediante comida y cuidados médicos, de esta manera, al igual que en el área de los «squatters», se privaría a la guerrilla de su infraestructura. No obstante, la estrategia funcionó realmente debido a que las fuerzas del SAS en unión de otras unidades como los Gurkhas y los Comandos de los Royal Marine fueron capaces de perseguir a las fuerzas de la guerrilla hasta sus santuarios en donde habían comenzado a desarrollar una campaña de ataques terroristas. Las operaciones de las fuerzas británicas fueron un éxito por la capacidad de las unidades especiales de operar en condiciones extremas y en áreas aisladas y bajo control adversario (Jacobs and Sanders, 2005: 445).

La insurgencia no estuvo completamente sofocada hasta 1987, después de que los restos del MPABA, que habían huido a Tailandia, se rindiesen y fueran reubicados de nuevo en Malasia. La clave de la victoria había sido la capacidad del SAS de perseguir a los grupos guerrilleros con independencia de donde se encontrasen y denegarles constantemente un suelo seguro en todo momento. Terry White (1992) destaca el valor de la actuación del SAS.

*« [...] se aprendieron muchas lecciones en esta clase de guerra especial y restringida contra la insurgencia. Unidades militares especializadas fueron capaces de operar durante largos periodos en la jungla, junto a población indígena. Eran unidades muy adecuadas para la guerra de baja intensidad que precisaban aplicar procedimientos especiales en un tipo de combate a caballo entre la infantería tradicional y las guerrillas insurgentes, un combate tan exigente como los que se producen en el campo de batalla de cualquier otro conflicto y que por tanto, requieren una clase de estrategia completamente nueva, un tipo de fuerza absolutamente diferente» (White, 1992: 124).*

Tras regresar al servicio en EE.UU después de recuperarse de su episodio de leptospirosis, Beckwith preparó un documento que describía las capacidades del 22 Regimiento del SAS. La recomendación final fue que EE.UU crease una unidad militar con una calidad en su preparación similar al 22 SAS y con capacidad contraterrorista. Desafortunadamente, el informe se difundió en un momento en que EE.UU estaba totalmente involucrado en la guerra de Vietnam y no recibió la necesaria atención. No obstante, después que Beckwith fuese destinado como Jefe de la Escuela de Fuerzas Especiales tuvo la fortuna que al general de brigada Robert Kingston se le asignase el mando de la Escuela y Centro de Guerra Especial, JFK en Fort Bragg, Carolina del Norte. Kingston, conocía bien a Beckwith ya que había tomado parte en su selección para realizar el intercambio con el SAS. El general valoraba y confiaba en la información que se obtenía de otros ejércitos, ya que el mismo había participado en un intercambio con un regimiento paracaidista británico años antes. Kingston le pidió a Beckwith que escribiese otro informe con la promesa de llevarlo directamente al teniente general E.C. «Shy» Meyer, en aquel entonces Segundo Jefe de la División de Operaciones del Ejército de Tierra en el Pentágono. Meyer había llegado al convencimiento de que EE.UU necesitaba una capacidad contraterrorista cuando fue Segundo Jefe de Estado Mayor para las Operaciones en Europa del 1973-1974. Un hecho había impactado de manera decisiva en su forma de pensar: los acontecimientos sucedidos en las olimpiadas de Múnich de 1972 con el ataque terrorista contra los atletas israelitas (Jacobs and Sanders, 2005: 446).

Charlie Beckwith describió en detalle los numerosos obstáculos que se encontró en el camino para poder organizar una Unidad Especial de Misión para el ejército de tierra (Beckwith & Knox, 1983). Beckwith alabó el apoyo de Meyer por reconocer la necesidad, por organizar el delicado proceso político que implicaba el esfuerzo, y por proteger a la recién creada unidad hasta que pudiera valerse por sí misma.

### **3.2.4. (a). Orígenes de la cultura de las fuerzas de operaciones especiales, un modelo histórico (parte II)**

Una vez Beckwith tuvo claro que el concepto inicial (su visión) se había convertido en realidad, pudo comenzar a negociar las condiciones que consideraba críticas para el éxito y buen funcionamiento de la «*Delta Force*». Unas condiciones que supondrían un avance, junto a los antecedentes de la Segunda guerra mundial, para ir definiendo una cultura tan diferente dentro de la institución militar como la de operaciones especiales. Las condiciones de Beckwith fueron:

- El personal debía ser seleccionado por la propia SMU recientemente creada, no destinado de forma unilateral y centralizada desde organismos del ejército. Tenían que ser todos voluntarios, o suboficiales, u oficiales cuyo ascenso a capitán estuviera previsto. Podrían perder el destino y ser reasignados a otra unidad en caso de que quebrantasen las normas de la unidad, los valores, las reglas o simplemente su conducta no fuese la adecuada.
- Los militares seleccionados permanecerían en la unidad el tiempo que desearan mientras desempeñasen el cometido asignado con la máxima eficacia. Cualquier miembro de la unidad que fallase en el cumplimiento de sus cometidos, o quisiera cambiar a otra unidad podría ser destinado inmediatamente. Por otro lado, un miembro del SMU cuyo desempeño de sus cometidos alcanzase el nivel de excelencia podría permanecer en la unidad por tiempo indefinido. Por lo general, las normas convencionales de asignación de destinos no se aplicarían a la SMU.
- Se aceptaba que la SMU estuviese compuesta por un número muy elevado de suboficiales.
- La organización a cargo del adiestramiento convencional del ejército, el Mando de Adiestramiento y Doctrina del ejército, TRADOC no sería el organismo que establecería los estándares y la dirección de

adiestramiento de la SMU. Por el contrario, tanto el adiestramiento como los niveles a alcanzar estarían inspirados en las pautas de excelencia experimentadas por otras organizaciones contraterroristas como el 22 Regimiento del SAS. El adiestramiento estaría diseñado para lograr militares expertos en contraterrorismo con *la voluntad y la capacidad* de realizar operaciones contraterroristas muy exigentes. (Beckwith & Knox, 1983: 20-21, 38, 60, 109, 137, 139-140, 142-148, 156-159).

A primera vista, el reducido listado de condiciones parecía insuficiente para lograr el nivel de excelencia que de hecho se fue alcanzado con el tiempo. En realidad, tras los dos primeros años de infalible cumplimiento de las órdenes de activación que recibían por parte de los escalones más altos de la jerarquía militar, las relaciones de mando y control se fueron ajustando, lo que favoreció poder contar con un conjunto de auténticos profesionales de élite.

El término «elite» es en sí mismo paradójico. Casi por definición todo «profesional» es elite de alguna manera, en algún aspecto de su actividad. Ya que a mitad de su carrera o vida profesional desempeñando la misma especialidad o práctica, ha atesorado suficiente número de horas para ser considerado un experto. Malcon Gladwell (2008), en su excepcional libro *Outliers* habla de 10.000 horas de acumulación de conocimiento y experiencia en un determinado campo, como en número mágico de la grandeza (Gladwell, 2008: 43-75). Un número de horas enorme que equivale a unos 10 años de práctica dedicado de lleno a una actividad concreta para considerarse muy bueno en algo. Casi imposible lograrlo siendo un adulto joven. Tan solo lo logran a temprana edad los que fueron prodigios en su niñez en algún campo de actividad y por tanto, a la edad de entre 20 y 25 años logran ser grandes expertos. Sin diez mil horas en su haber no hay modo de que alguien llegue a dominar las capacidades necesarias para situarse en un plano superior. Ni siquiera Mozart, el mayor prodigio musical

de todos los tiempos, pilló una buena racha hasta que tuvo diez mil horas en su haber. «*La práctica no es lo que uno hace cuando es bueno. Es lo que uno hace para volverse bueno*» (Gladwell, 2008: 49).

Es probable que no sea necesario alcanzar el exagerado umbral de horas que señala Gladwell para ser considerado élite. No obstante, se puede llegar a los estándares de Mozart, Bill Gates o los Beatles, por mencionar solo algunos de los ejemplos con los que ilustra su teoría. Lo que si es necesario es practicar mucho, y eso las unidades de operaciones especiales lo realizan a diario. Pero, hoy en día, también lo hacen algunas de unidades convencionales. Sin embargo, da la impresión que el ejército convencional huye del término, y es «anti-elite» en su sistema de valores (excepto los marines que se consideran a sí mismos todos como miembros de un grupo de élite). La unidad SMU durante años, de forma rigurosa, evitó por todos los medios posibles ser percibida como élite. No obstante, en la era de la información los profesionales deben ser élite, en el sentido de *altamente especializados y expertos*, el anti-elitismo forma parte, por su propia naturaleza, del pensamiento de una era pasada: la industrial (Jacobs & Sanders, 2005: 460).

La selección y alcanzar los niveles de excelencia requeridos eran condiciones necesarias para formar parte de la SMU. Dos de los tiradores de precisión encargados de eliminar a los terroristas de septiembre Negro en el aeropuerto de Múnich durante los intentos de liberación de los rehenes israelíes fallaron el tiro, con el resultado de que los atletas olímpicos terminaron muertos (Beckwith & Knox, 1983:131). Para Beckwith, tanto la voluntad como la capacidad de eliminar a los terroristas en el ejercicio de su actividad no son negociables para un profesional de fuerzas especiales. Esa es la lógica que subyace en la selección de los operadores de las fuerzas especiales de los Estados Unidos. Como con cualquier otra profesión de características similares, poseer una capacidad letal de tal naturaleza debe estar fundamentada en unas incuestionables bases morales y éticas. En todas



esas capacidades de carácter tangible o intangible un operador de fuerzas especiales debía alcanzar la excelencia.

La organización de la SMU reflejaba desde sus inicios algunas de las características propias de las organizaciones de una era de la información que estaba comenzando a llegar, mientras que ejército convencional daba la impresión de continuar anclado un modelo de la era industrial. Las organizaciones existen para responder a un propósito, y las formas que adquieren tienen que ver con el propósito que pretenden lograr. Las características de la SMU parecían encajar con uno de los cinco modelos principales de una organización descritos por Henry Mintzberg (1979): el de «*adhocracia*» (los otros cuatro son: estructura simple u organización empresarial, la organización mecánica o maquinal, la organización burocracia profesional, la organización diversificada o forma divisional) (Mintzberg, 1979: 305-468).

Según Mintzberg, la adhocracia es especialmente apropiada y se ajusta mejor que cualquier otro modelo de organización para el propósito de una «*innovación sofisticada*». La visión de Mintzberg sobre las organizaciones innovadoras es especialmente destacable: «*Innovar significa desprenderse de los modelos establecidos. Por tanto, la organización innovadora no puede estar a expensas de ninguna forma de normalización para coordinar. En otras palabras, se deben evitar todos los distractores de las estructuras burocráticas*» (Mintzberg, 1979: 433).

Mintzberg señala los siguientes parámetros de diseño para una adhocracia:

*«Una estructura muy orgánica, que no se comporta con mucha formalidad; responsabilidades horizontales muy especializadas, basada en un adiestramiento constante; tendencia a agrupar a los especialistas en unidades funcionales durante los cometidos cotidianos pero dispuestos a ser empleados en equipos reducidos de proyectos ajustados a lo que requiera el mercado para ejecutar su trabajo; dependencia de los medios de enlace para fomentar la sincronización*

*recíproca (la clave de los mecanismos de coordinación) dentro y entre esos equipo; una descentralización selectiva hacia y dentro de esos equipos» (Mintzberg, 1979: 432).*

Es decir, se trata de equipos de profesionales en un determinado ámbito de actividad que tienen autoridad para coordinar entre ellos la decisión de cómo actuar y que poseen criterio para tomar decisiones en calidad de expertos en esos ámbitos. En realidad, la clave se halla en si la organización y sus procesos son capaces de generar auténticos profesionales expertos.

La visión de Beckwith para la nueva unidad vio la luz tras la experiencia vivida con el SAS, e incorporaba muchos aspectos que encajan bien con los parámetros de diseño para una «adhocracia» de Mintzberg y con su modelo de «innovación sofisticada».

El sistema de gestión de personal del ejército de tierra de Estados Unidos permanecía apegado al sistema de reemplazos individuales, dando la impresión que adolecía de una falta de preocupación por la inevitable erosión a las capacidades colectivas que produce un sistema de este tipo y que podría no funcionar para la nueva unidad. Lo cierto es que progresivamente el sistema de generación de personal del ejército se fue ajustando a las necesidades de la SMU. El papel de la unidad tenía una clara vocación estratégica, por lo que la SMU tuvo que orientar su misión al nivel de planificación y conducción militar más alto, y en consecuencia requería acceso directo a la inteligencia de nivel nacional. Si la SMU estaba obligada a proporcionar una respuesta rápida a cualquier crisis contraterrorista (literalmente en horas), tenía que tener líneas de comunicación y relaciones de mando y control directas con la autoridad nacional al mando. En definitiva, la sensibilidad de las misiones de la SMU y las exigencias a que se vería sometida eran más elevadas que otras unidades regulares. Por tanto, si sus miembros tenían que alcanzar extraordinarios niveles de excelencia en el cumplimiento de sus misiones, debían adiestrarse de forma más intensa (en cantidad y calidad) que las unidades convencionales. Lo que requería, entre

otros asuntos, liberarse de los cometidos cotidianos de un acuartelamiento, disponer de fondos extraordinarios y de cadenas propias de adquisición de armas especializadas, así como de grandes cantidades de munición para lograr el automatismo de las acciones durante el adiestramiento necesario en las fases de organización de la unidad (Jacobs & Sanders, 2005: 448).

Todas esas medidas levantaron recelos durante las primeras fases de organización de la SMU y acusaciones de favoritismo por parte de muchas unidades regulares. Lo que recordaba episodios de suspicacias similares acaecidas durante la Segunda guerra mundial, con el resultado del desmantelamiento de la mayoría de las unidades especiales al finalizar la contienda. (Jacobs & Sanders, 2005: 461).

Todos los requerimientos de la SMU se fueron resolviendo paulatinamente desde el principio. La necesaria libertad de relaciones con departamentos, organismos y una cadena de mando y control diferenciada se obtuvieron con el paso del tiempo. Sin embargo, una vez se alcanzaron las condiciones del éxito fue posible que los líderes de la SMU cristalizaran una estructura operativa que consolidó la unidad hasta lo que es hoy (Jacobs & Sanders, 2005: 447).

### **3.2.5. El fracaso de la Operación de Rescates de rehenes en Irán. Un catalizador del cambio**

Las capacidades de operaciones especiales, con excepción de la nueva SMU, habían continuado deteriorándose después de la guerra de Vietnam. Una época caracterizada por una considerable fractura entre el pensamiento convencional de las élites militares y el mantenimiento de las fuerzas de operaciones especiales. Paradójicamente, la fallida operación de rescate de los rehenes americanos en la crisis de Irán en 1980 supuso el fin del declive de las fuerzas de operaciones especiales iniciado a partir de 1970. El fracaso en la misión de rescate supuso un antes y un después en la organización de las fuerzas de operaciones especiales de Estados Unidos y dio paso a una

*revisión y reforma en profundidad de las capacidades de Defensa de EE.UU y, entre ellas, las de operaciones especiales.* (Thomas, 1987).

La denominada Operación «Eagle Claw», conocida también como «Desert One» por haber tomado el nombre del punto de encuentro en el desierto iraní al Sur de Teherán de los equipos de operaciones especiales infiltrados, había sido ordenada por el presidente Jimmy Carter en un intento de terminar con la crisis del secuestro de 52 diplomáticos americanos que permanecían retenidos en la embajada de Estados Unidos de la capital iraní. El fiasco de la operación supuso una humillación pública y un duro revés al prestigio mundial de los Estados Unidos. El propio Presidente Carter concluyó que el fracaso en la liberación de rehenes influyó decisivamente en la victoria de Ronald Reagan en las elecciones presidenciales de 1980 (USSOCOM 2007: 5).

Las causas del descalabro fueron variadas. Tuvo sus raíces profundas en las rivalidades entre los militares de los distintos ejércitos. Cada uno de ellos quería ejercer el mando y control de la operación. Se decidió que hasta la reunión de todas las fuerzas en el «Desert One», no habría un único mando. Sin embargo, una vez en territorio enemigo las disputas entre los oficiales de las tripulaciones y de los equipos operativos continuaron (Vallerie, 1992: 71-75).

Hasta esas fechas EE.UU no había contado de una estructura conjunta permanente de fuerzas contraterroristas. La falta de una organización única que soslayara los problemas de coordinación constituyó el principal inconveniente. El personal y equipo necesario para la operación se solicitó a los diferentes ejércitos, lo que provocó desde el inicio del planeamiento una significativa falta de cohesión entre los equipos operativos y tripulaciones de aeronaves. El presidente Carter autorizó la orden de abortar el 24 de abril de 1980 cuando el Secretario de Defensa, Harold Brown, le dijo *«creo que tenemos una situación de abortar misión»*. El Presidente simplemente respondió *«sigamos su recomendación»*, en referencia al Jefe de la operación

en el terreno. La misión de rescate de 53 rehenes americanos había fracasado. La malograda misión supuso un duro golpe al prestigio Americano, además de erosionar gravemente la confianza pública en el gobierno de Estados Unidos (USOCOM, 2007).

Cuando el Presidente dio la orden de interrumpir la misión debido a que quedaban solo cinco helicópteros disponibles de los ocho que habían iniciado la infiltración en territorio enemigo, todavía no se había producido el mayor desastre: un helicóptero y un avión C-130 colisionaron provocando la muerte de ocho militares. Al final, las fuerzas restantes de la Task Force embarcaron en tres C-130 y regresaron, dejando atrás cinco helicópteros, medios de comunicaciones, armamento, mapas e importantes documentos secretos. Nada fue destruido antes de salir de zona (Thomas, 1987:13-14). La falta de entendimiento y la mala integración de fuerzas de operaciones especiales de los diferentes ejércitos tanto durante el planeamiento como en la ejecución había sido una de las causas principales del gran fiasco.

### **3.2.6. Reforma del Departamento de Defensa de 1987. Una innovación militar impulsada por civiles**

La intervención política en las fuerzas armadas no se hizo esperar. En pocas semanas, el gobierno ordenó la creación de una comisión investigadora para determinar en detalle las causas del desastre e identificar medidas de mejora de capacidades militares necesarias en las áreas de planeamiento, organización, coordinación, dirección y control, pensando en tener éxito en una operación similar en un futuro.

Se designó como jefe al Almirante James Holloway III, Jefe de Operaciones Navales, por lo que la Comisión de investigación pasaría a ser conocida como «Comisión Holloway» (Special Operations Review Group, 1980). El grupo de investigación elaboró un informe final clasificado para la Junta de Jefes de Estado Mayor, que después se envió al Congreso. No obstante, la operación había tenido un impacto negativo tan grande en la opinión pública que también se preparó una versión desclasificada para difusión general y

para que el pueblo americano estuviese informado de las causas (Zimmerman, & Greshan, 2008: 132-134).

La Comisión subrayó como causas principales una *carencia endémica de coordinación* en todas las operaciones especiales que realizaba EE.UU, así como una *falta de objetividad e imparcialidad a la hora de supervisar los planes de operaciones*, supeditados normalmente a los intereses del ejército que lo revisaba. A todo ello, se le sumaba el *escasísimo apoyo de inteligencia* que había tenido el Plan. El informe de la comisión Holloway realizaba dos recomendaciones principales:

- 1).- Se recomendaba la creación de una fuerza contraterrorista (Counterterrorist Joint Task Force, CJTF) en calidad de agencia operativa dependiente directamente del Estado Mayor Conjunto con personal en permanencia de Estado Mayor y un grupo de fuerzas asignadas.
- 2).- Se recomendaba que el Estado Mayor Conjunto prestara especial atención a la creación del panel de asesoramiento de operaciones especiales (Special Operations Advisory Panel), compuesto por un grupo de oficiales de alta graduación (en activo y retirados). Los oficiales deberían estar rigurosamente seleccionados y disponer de conocimientos y experiencia previa en operaciones especiales o haber estado destinados en el Estado Mayor Conjunto, haber sido Comandantes en Jefe de un nivel estratégico y necesariamente haber mantenido interés en materia de operaciones especiales o vinculadas a la confección de planes de Defensa (Boykin, 1991: 2).

El Departamento de Defensa aceptó las recomendaciones y durante el otoño de 1980 se apresuró a impulsarlas. Primero creó la fuerza contraterrorista, CJTF como una unidad militar de carácter conjunto y después se creó el panel. El panel posteriormente se convertiría en el Grupo de Asesores de Política de Operaciones Especiales (Special Operations Policy Advisory

Group, SOPAG) con mayor influencia en asuntos de operaciones especiales dentro de los planes de Defensa.

La recomendación final de la «Comisión Holloway» de crear una organización *conjunta contraterrorista* se había adoptado en un corto plazo de tiempo y había representado un importante paso adelante, estableciendo las bases de lo que llegaría a ser el JSOC (Marquis. 2007: 72 y 73). A comienzos de los años ochenta se incrementaron la financiación y recursos disponibles para las fuerzas de operaciones especiales, se aumentó el personal y empezaría a tomar forma el Mando Conjunto de Operaciones Especiales, JSOC, cuya finalidad era mejorar la coordinación entre las fuerzas de operaciones especiales de los diferentes ejércitos que pertenecían a su estructura. Un cometido inicial muy alejado de lo que terminaría siendo el JSOC en poco tiempo.

No obstante, a pesar del impulso civil inicial, coherente con las teorías explicativas de la escuela cívico-militar de Barry Posen, en virtud de la cual la innovación procede de una identificación de cambios en el entorno estratégico por parte del poder político y la exigencia de adaptación a las fuerzas armadas, el Congreso no se había terminado de implicar suficientemente y en 1980 realizó poca presión para reorganizar las fuerzas de operaciones especiales. Habrían de confluir más funestos acontecimientos en 1983 para que el Congreso realizaría la transición de su postura pasiva, a forzar la producción de legislación obligando al Departamento de Defensa y la Administración Reagan a reorganizar y reformar las capacidades de las operaciones especiales y de los conflictos de baja intensidad, de sus políticas relacionadas y de los programas de adquisición de capacidades en lo que sería la ley 99-661 conocida públicamente como el Acta Goldwater- Nichols (National Defense Authorization Act For Fiscal Year 1987, 1986: 3983).

La primera operación en la que pusieron en práctica las mejoras realizadas fue durante la invasión de la Isla de Granada en 1983 (Operación Urgent Fury). Las fuerzas de operaciones participantes, Delta Force del ejército de

Tierra, Navy SEAL de la Armada, Rangers y unidades especiales de helicópteros estuvieron directamente involucradas en siete de los ocho objetivos de la operación. Tres de los objetivos fueron grandes fracasos y solo se alcanzaron con éxito dos. Las fuerzas de operaciones especiales tuvieron muchas bajas consecuencia de un planeamiento defectuoso y, de nuevo, la *falta de coordinación y de inteligencia* (Nunn-Cohen, 1987).

Los problemas de mando y control evidenciados durante la invasión de Granada y el ataque terrorista con camión-bomba en el Líbano que causó la muerte de 237 marines, fueron dos sucesos acaecidos en octubre de 1983 que definitivamente llamaron la atención del Congreso sobre la evolución del entorno estratégico y la creciente amenaza que suponían los conflictos de baja intensidad, unido al problema de la carencia de interoperabilidad a nivel conjunto (Wooten, 1984: 2).

Los fallos manifestados en la Isla de Granada dieron lugar a un nuevo debate sobre reformas necesarias, y esta vez no se pensaba únicamente en las fuerzas de operaciones especiales. La tragedia del «Desert One» en 1980, la pérdida de cientos de vidas humanas de los militares atacados Beirut en 1983, y los graves problemas de mando y control experimentados durante la operación «Urgent Fury», avivaron la preocupación política sobre la capacidad del Departamento de Defensa de gestionar y controlar a los ejércitos y la armada. En concreto, la preocupación era mayor en relación a las fuerzas de operaciones especiales que parecían un recurso patrimonial de sus respectivos ejércitos, que no se compartía, ni se coordinaba con suficiente eficacia (USSOCOM, 2007: 5).

En 1983 se despertó en el Congreso un incipiente pero fuerte sentimiento de necesidad de reforma en el estamento militar. En esta ocasión, los interesados en encontrar soluciones no eran los militares, sino los congresistas y senadores del Capitolio que veían necesario un cambio profundo de las fuerzas armadas para adaptarlas a las nuevas realidades del entorno estratégico y aumentar su eficacia. El comité de las fuerzas armadas



del Senado bajo la presidencia del Senador republicano Barry Goldwater, comenzó un estudio, que duraría dos años, sobre el Departamento de Defensa. El estudio incluiría un examen en profundidad sobre las fuerzas de operaciones especiales (Murdock and Flournoy, (2005: 12-30).

En el Capitolio había aumentado la preocupación por el asunto. Hasta ese momento el Pentágono, había desarrollado poco las capacidades de operaciones especiales. Había aceptado e implementado las recomendaciones de la Junta Holloway de crear una fuerza contraterrorismo. Medida que evolucionó de forma aceptable, pero casi no se hizo ningún otro cambio para mejorar la preparación y las capacidades de operaciones especiales. Debido a la preocupación que el Pentágono tenía con las iniciativas del Congreso, decidió ir un paso por delante y adelantó una solución, creando el 1 de enero de 1984 la agencia de operaciones especiales conjunta, JSOA (Koren, 1988).

La JSOA estaba subordinada al Director de operaciones del Estado Mayor de la Defensa. Esta agencia no tuvo nunca, ni autoridad operativa, ni de mando sobre las fuerzas de operaciones de cada ejército. Su misión fue de asesoramiento al Estado Mayor y de enlace con el Secretario de Defensa y la oficina de la Junta de Jefes de Estado Mayor. Una de las pruebas de que se trataba de una operación cosmética, y que se pretendía que fuese una organización que no tuviera influencia, fue la designación como director de la JSOA del general de división de los marines, Wesley Rice. Por aquel entonces, los marines no tenían fuerzas de operaciones especiales de ningún tipo, y parecía difícil que el nuevo director tuviese conocimientos y experiencia en el campo de las operaciones especiales. Con el tiempo se demostró que la nueva JSOA hizo poco para mejorar la preparación, capacidades o la organización de las fuerzas de operaciones especiales (Cohen, 1985: 45). Únicamente con responsabilidades de asesoramiento, la JSOA no tenía ninguna autoridad de mando y control, contribuía muy poco a resolver las principales carencias detectadas en las fuerzas de operaciones especiales y no fue una ayuda con la adquisición de recursos. Para los

miembros del Congreso, entre los que se encontraba el Senador Cohen, en absoluto significaba un avance o un paso adelante (Boykin, 1991: 9).

Por tanto, la postura del Congreso se mantuvo firme y se orientó hacia una reestructuración radical de las fuerzas de operaciones especiales (Feickert, 2013a: 15). Dentro del Departamento de Defensa existían altos cargos que apoyaban incondicionalmente a las fuerzas de operaciones especiales. Noel Koch, adjunto principal al Subsecretario de Defensa para asuntos de seguridad internacional y sus segundo, Lynn Rylander, apostaban decididamente por las reformas de las fuerzas de operaciones especiales (USSOCOM, 2007: 5-8).

En Octubre de 1985, el Comité de las fuerzas Armadas del Senado publicó los resultados de sus dos años de revisión de la estructura militar de EE.UU titulada «Organización de la Defensa: Necesidad de cambio». James R Locher III, el principal autor del estudio, también repasó las operaciones especiales del pasado y destacó las amenazas más probables para un futuro. El documento de gran influencia sería la base sobre la que se redactaría el Acta de reorganización de la Defensa Goldwater- Nichols en 1986. (US Congress, Senate, 1985).

Los análisis terminarían con el acta de reorganización del Departamento de Defensa de 1986, que potenciaba la figura del Presidente de la Junta de Jefes de Estado Mayor y de los Jefes de los Mandos de Combate (los jefes de los diferentes teatros regionales). La parte de la reforma que más afectó a las fuerzas de operaciones especiales fue la enmienda Nunn-Cohen que, en unión a otras medidas, daría paso a la creación del Mando de Operaciones Especiales de Estados Unidos como nuevo Mando de Combate funcional. (Nunn-Cohen, 1987).

Entre los agentes impulsores del cambio se encontraban el Senador demócrata Sam Nunn, el republicano William Cohen y el congresista demócrata Dan Daniel, Presidente del Subcomité de preparación del comité de las fuerzas armadas del Congreso. El congresista Daniel consideraba que

el estamento militar tenía muy poco interés en las operaciones especiales y que las fuerzas de operaciones especiales de EE.UU. eran de segunda categoría cuando se comparaban con países como Reino Unido e Israel (Daniel, 1985: 70). Los senadores Nunn y Cohen también creían que el Departamento de Defensa no se estaba preparando adecuadamente para las nuevas amenazas. En particular, el Senador Nunn expresó su gran frustración con la práctica habitual de los ejércitos de reasignar el presupuesto destinado a la modernización de las fuerzas de operaciones especiales, a programas que no eran de fuerzas de operaciones especiales (Meyer & Schemmer, 1985: 50). Para evitar esas prácticas, apuntó la necesidad de las fuerzas armadas de disponer de una organización más eficaz y con canales de mando más directos con el poder político (USSOCOM, 2007:6).

Anclados en plena guerra fría, y tras el fracaso de Vietnam, la cultura de los ejércitos de Estados Unidos era eminentemente convencional por lo que existían serias dificultades para aceptar cualquier iniciativa dirigida a impulsar una capacidad como la de operaciones especiales. En este caso, las rivalidades internas en los ejércitos no estimulaban la innovación, sino que la dinamitaban, impedían su avance a pesar de que el entorno estratégico había cambiado y la necesidad operativa había quedado de manifiesto en los sucesivos fracasos de principios de los años ochenta. En este caso, los militares no eran capaces de impulsar la innovación por si solos, desde dentro de la organización. Cultura, tradición, jerarquía eran los inhibidores del cambio. El impulso y el motor del cambio llegaban desde el ámbito civil se situaban fuera de la organización militar. La teoría de Rosen (1991) no encontraba encaje en esta ocasión, debía dejar paso a la de Barry Posen (1984) que explicaba mejor el fenómeno.

Un incidente que sirve para ilustrar como los fondos eran sistemáticamente sustraídos de las fuerzas de operaciones especiales sucedió en 1982. El general Meyer y otros oficiales del Estado Mayor estaban reunidos con Noel Koch para discutir las aportaciones del Ejército de Tierra en sesión de la

junta de recursos de Defensa que estaba próxima a celebrarse. Se discutió sobre las necesidades de las fuerzas de operaciones especiales. El general Meyer señaló que quería presentar algo positivo reaccionado con operaciones especiales, ya que estaba preocupado por el aumento de críticas de la falta de apoyo que estaban recibiendo las fuerzas de operaciones especiales. Solicitó recomendaciones y salió a la luz la necesidad de un sistema de comunicaciones para fuerzas de operaciones especiales (Meyer & Schemmer, 1985). El ejército de tierra había estado trabajando en un sistema fiable de comunicaciones de largo alcance para operaciones especiales durante muchos años. Pero daba la impresión que el programa nunca progresaba, debido a la permanente falta de financiación. Entonces Noel Kock propuso que si el general Meyer comprometía cinco millones de dólares para el programa, el haría lo mismo de los recursos que tenía a su disposición. Meyer estuvo de acuerdo y el dinero se identificó y se asignó al ejército de tierra. Por su parte Koch hizo la misma operación y proporcionó los fondos prometidos. La intención era que el desarrollo del sistema de comunicaciones comenzara inmediatamente (Koch, & Kelley, 1985: 102). Sin embargo, en menos de 10 días, Koch recibió una llamada de un miembro del Estado Mayor del ejército de tierra que había sido designado para ayudar con el desarrollo del programa. El militar del Estado mayor contó a Koch que el dinero asignado al ejército para el programa de comunicaciones había sido reprogramado para otra finalidad. La maniobra del ejército se había realizado obviamente con el conocimiento del general Meyer. Koch envió una carta a la oficina del Subsecretario del Ejército en el Departamento de Defensa preguntando por el desvío de fondos. Los fondos fueron inmediatamente restituidos, pero el incidente dejaba claro el «modus operandi» de los ejércitos y la armada. Paradójicamente, todo sucedió bajo la vigilancia de uno de los Jefes de Estado Mayor que más apoyo proporcionaba a las fuerzas de operaciones especiales, el general Meyer (Boykin, 1991: 5-6).

La situación fue incluso peor con el ejército del aire. Una vez y otra el Congreso autorizaba fondos para el nuevo avión «MC-130 Combat Talons».

El Congreso ordenaba al ejército del aire comprar más cantidades de ese tipo de aeronaves para operaciones especiales. Como Noel Koch señalaba, los planes de contingencia para guerra requerían cinco veces más de «Combat Talons» de los que tenía el ejército del aire. Cada año, la fuerza aérea reprogramaba esos fondos y nunca llegaba a comprar los MC-130 adicionales (Koch, 1988; Koch, & Kelley, 1985). Los miembros del Comité de las fuerzas armadas mostraban continuamente su descontento en las sesiones del Senado, entre ellos el Senador Sam Nunn:

*«Durante tres años hemos estado esperando que el plan de cinco años de Defensa reflejara la necesidad de operaciones especiales. Durante la misión de rescates de rehenes en Irán tuvimos una inadecuada capacidad de transportes para las fuerzas que participaron. Senador Goldwater y yo hemos enviado cartas, y hecho todo lo que hemos podido para intentar orientar la necesidad de transporte para fuerzas de operaciones especiales. Las fuerzas regulares no estaban interesadas. Por tanto, ordenamos que incluyeran la necesidad de aviones de transporte para fuerzas de operaciones especiales en el plan de Defensa a cinco años. Nosotros impulsamos ciertos programas de aeronaves hasta que fueron incluidos. ¿Adivinan que sucedió? Que finalmente decidieron que necesitaban la aeronave, por tanto la incluyeron en el plan de adquisiciones de fuerzas de operaciones especiales. Pero, ¿qué sucedió entonces?. Que el Ejército del Aire volvió a sacar del plan de adquisiciones las aeronaves para operaciones especiales. El problema es que esto ha estado sucediendo una y otra vez» (Mellon, 1988).*

Noel Koch estaba preocupado por la falta de recursos para las fuerzas de operaciones especiales, así que incorporó a su equipo a un oficial del ejército de tierra llamado Peter Bahnsen para ayudar con la distribución de recursos. Bahnsen fue responsable de realizar el seguimiento de los programas de desarrollo e investigación, así como de los programas de adquisición que estaban consolidados y financiados. Koch logró mayor transparencia, pero sus esfuerzos no fueron suficientes para corregir completamente la situación. El

Pentágono simplemente se oponía a apoyar a las fuerzas de operaciones especiales en la manera que el Congreso consideraba aceptable (Boykin, 1991: 20). Cris Mellon, ayudante del Senador Cohen, resumía la situación diciendo *«repetidamente, el Congreso ha financiado programas, y recibido seguridad que serían implementados, con la única finalidad de recibir el dinero que luego redistribuían los ejércitos en contradicción con los compromisos adquiridos con el Congreso por parte de la oficina del Secretario de Defensa.»* (Mellon, 1988).

A comienzos del 1986 los defensores de las fuerzas de operaciones especiales presentaron proyectos de ley en el Congreso y el Senado. El proyecto de ley del Senado estaba amparado por el senador Nunn y proponía una organización conjunta de fuerzas de operaciones especiales junto al establecimiento de una oficina en el Departamento de Estado para asegurar la adecuada financiación e impulso político a las operaciones especiales y los conflictos de baja intensidad (Boykin, 1991: 3-9).

La propuesta del Congresista Daniel iba más lejos y abogaba por una agencia nacional de operaciones especiales dirigida por civiles que obviaba la cadena militar de autoridades conjuntas e informaba directamente al Secretario de Defensa. Manteniendo por tanto, al Estado Mayor Conjunto y a los ejércitos fuera del alcance y control de los procesos de asignación y gestión de presupuestos para las fuerzas de operaciones especiales (Boykin, 1991: 11).

El Congreso mantuvo sesiones de debate sobre los dos proyectos de ley durante el verano de 1986. El entonces Presidente de la Junta de Jefes de Estado Mayor Almirante Willian J. Crowe dirigió la oposición del Pentágono a los proyectos de Ley. El Almirante presentó una propuesta alternativa, un tercer plan. El Departamento de Defensa proponía crear un nuevo Mando de fuerzas de Operaciones Especiales a cargo de un general de tres estrellas que informaría directamente al Secretario de Defensa a través del Estado Mayor Conjunto a semejanza que cualquier otro mando unificado o Comandante específico. Por su parte, la infrutilizada JSOA se disolvía y su personal

pasaría a formar parte del nuevo mando de fuerzas de operaciones especiales. La propuesta del Almirante Crowe no fue bien recibida en el Congreso que abogaba por un general de cuatro estrellas en el puesto, para que pudiera tratar de igual a igual con los jefes de los ejércitos cuyo rango era de cuatro estrellas y tener el similar nivel de influencia y relación que ellos cuando tratase con las autoridades civiles del Pentágono (USSOCOM, 2007: 5-11 & Odorizzi, 1986: 18). En la figura nº 3.3 resumen las tres propuestas debatidas en el Congreso: el del Senado, el de la Cámara de representantes y el del Departamento de Defensa.

Figura nº 3.3. Propuesta de reforma y reestructuración de las Fuerzas de Operaciones Especiales en el Congreso.

FUNCIÓN	PROPUESTAS DE ESTRUCTURAS			Solución Final adoptada en el Acta Nunn-Cohen
	Departamento de Defensa	Congreso		
	Estado Mayor Conjunto	Senado	Cámara de Representantes	
Organización	Mando de Fuerzas de Operaciones especiales	Mando Unificado de Operaciones Especiales	Agencia nacional de operaciones especiales (NSOA)	Creación de un Mando Unificado: Mando de Operaciones especiales US SOCOM
Comandante en Jefe	General de 3 estrellas	General de 4 estrellas	Director Civil	General de 4 estrellas
Supervisión Civil	Subsecretario de Defensa para asuntos de Seguridad Internacional	Subsecretario de defensa para operaciones especiales y conflictos de baja intensidad (SOLIC)	Directos de la agencia nacional de operaciones especiales	Subsecretario de defensa para OE y conflictos de baja intensidad (SOLIC)
Consejo de Seguridad Nacional	Sin propuesta	Junta para guerra no convencional	Sin propuesta	Junta de Coordinación para conflictos de baja intensidad dentro del Consejo de Seguridad Nacional.
Fuerzas de OE en Activo ubicadas en EE.UU	Asignadas al organismo que se constituya	Asignadas al organismo que se constituya	Asignadas al organismo que se constituya	Asignadas al USSOCOM
Fuerzas OE en reserva	Asignadas al organismo que se constituya	Asignadas al organismo que se constituya	Asignadas al organismo que se constituya	Asignadas al USSOCOM
JSOC	NO Asignado al organismo que se constituya	NO Asignado al organismo que se constituya	Asignado al organismo que se constituya	Asignado al USSOCOM
Control del presupuesto	A cargo de los Ejércitos y La Armada	A cargo de los Ejércitos y La Armada	A cargo de la Agencia nacional de Operaciones especiales (NSOA)	Se asigna un presupuesto al US SOCOM
Representantes de OE en la Junta de Recursos de Defensa	-Jefe de las fuerzas OE -Jefe de Estado Mayor de la Defensa. - Subsecretario de Defensa para asuntos de seguridad internacional	-Jefe del Mando Unificado -Jefe de Estado Mayor de la Defensa. - Subsecretario de Defensa SOLIC	Agencia Nacional de Operaciones especiales (NSOA)	-Jefe del US SOCOM -Jefe de Estado Mayor de la Defensa. - Subsecretario de Defensa SOLIC

Fuente: Elaboración propia basado en información de (Boykin, 1991 & USSOCOM, 2007 & Odorizzi, 1986).

Durante las sesiones del Congreso un gran número de prestigiosos generales retirados testificaron a favor de la necesidad de reformas. Una de las autoridades que presentó las razones más convincentes fue el General de División Richard Scholtes. Su testimonio fue corto pero convincente. Scholtes había mandado la agrupación de fuerzas especiales durante la invasión de Granada y explicó como los jefes de las fuerzas convencionales no aprovecharon adecuadamente las fuerzas de operaciones especiales, limitando el empleo de todo su potencial y capacidades lo que provocó un elevado número de bajas de estas fuerzas (Boykin, 1991. 28-29).

Tras su testimonio Scholtes se reunió de forma privada con un pequeño número de senadores para detallar los problemas con los que se había encontrado en Granada. Las dos cámaras del Congreso, la de Representantes y el Senado presentaron sus proyectos de ley que tuvieron que ser revisados por el Comité de coordinación. Finalmente se llegó a un acuerdo y se estableció un compromiso para que el proyecto incluyera:

- 1).-la creación de un Mando de Combate Unificado para todas las fuerzas de operaciones especiales, al mando de un general de cuatro estrellas;
- 2).- el establecimiento de un nuevo Subsecretario de Defensa para operaciones especiales y conflictos de baja intensidad (SOLIC);
- 3).- la creación de una junta de coordinación para conflictos de baja intensidad dentro del Consejo Nacional de Seguridad;
- 4).- la creación de un nuevo programa principal de fuerzas (MFP-11) para operaciones especiales (Ganley, 1986: 20).

La Cámara de Representantes había cedido en el hecho de crear una agencia de operaciones especiales dirigida por un civil, pero insistió en incluir un programa presupuestario específico para garantizar la financiación de las fuerzas de operaciones especiales. El proyecto se convirtió en ley en octubre de 1986 formando parte del Acta Goldwater-Nichols de reorganización de la Defensa (National Defense Authorization Act For Fiscal Year 1987, 1986).



Figura nº 3.4. Principales cambios del el Acta de Autorización de Defensa Nacional, 1986.



Fuente: (National Defense Authorization Act For Fiscal Year 1987, 1986).

Se trataba de la primera vez que el Congreso encargaba al Presidente crear un Mando de Combate Unificado. El Congreso se había propuesto forzar al Departamento de Defensa y a la Administración a enfrentarse a las amenazas emergentes, a adaptarse a las nuevas realidades de un entorno estratégico diferente.

Al principio USSOCOM se estableció con misión de mando de apoyo. Lo que significaba que no podía planear o realizar operaciones de forma independiente, y solo podría actuar en apoyo de las operaciones que lideraban otros Mandos de Combate Geográficos. En todo caso, la nueva Ley implicaba un avance en la coordinación y refuerzo de las fuerzas de operaciones especiales. La enmienda Nunn-Cohen también incluía como parte de la ley, por primera vez, los tipos de misiones contempladas dentro de la categoría de operaciones especiales: acción directa, reconocimiento estratégico, guerra no convencional, asistencia a fuerzas de seguridad local, asuntos civiles, operaciones psicológicas, contraterrorismo, asistencia humanitaria, búsqueda y rescate de teatro y otras actividades que podría especificar el Secretario de Defensa (Olson, 2006: 3).

El Departamento de Defensa y la administración eran responsables de poner en funcionamiento la Ley. La legislación mejoraba las fuerzas de operaciones especiales en varios aspectos. El programa de adquisiciones,

MFP-11, era la manera en que las fuerzas de operaciones especiales podían obtener el control sobre sus propios recursos. La nueva legislación también favorecía la cooperación entre ejércitos. Un único Jefe para todas las fuerzas de operaciones especiales potenciaba la interoperabilidad entre las fuerzas asignadas al mismo Mando. El establecimiento de un Comandante en Jefe de cuatro estrellas y un adjunto al Secretario de Defensa para operaciones especiales y conflictos de baja intensidad, SOLIC, proporcionó a las fuerzas de operaciones especiales voz y voto en el consejo más alto del Departamento de Defensa. Poner en práctica los mandatos del Acta Nunn-Cohen, sin embargo, no fue ni rápido ni fácil (Ganley, 1986).

Uno de los primeros asuntos de la entrada en vigor de la Ley que causó fricciones fue el establecimiento de un nuevo adjunto al Subsecretario de Defensa para SOLIC, cuyas principales obligaciones incluían monitorizar las actividades de operaciones especiales y de conflictos de baja intensidad del Departamento de Defensa. El Congreso había aumentado el número de Subsecretarios de Defensa de 11 a 12, pero el Departamento de Defensa no designó a nadie para el nuevo puesto. En diciembre de 1987, el Congreso decidió que el Subsecretario del Ejército de Tierra John O'Marsh se encargara también de los cometidos de operaciones especiales hasta que se encontrara un reemplazo adecuado y fuera aprobado por el Senado. Pasaron 18 meses desde la aprobación de la Ley hasta que se designó finalmente al Embajador Charles Whitehouse como subsecretario para asuntos de SOLIC (Koren, 1988).

El arranque del USSOCOM tampoco estuvo libre de obstáculos. Una rápida solución para establecer un Nuevo Mando Unificado era suprimir alguno de los ya existentes. El Mando de Preparación, US REDCOM tenía una misión que a veces no se entendía bien y además no encajaba en la nueva reorganización de la Defensa. Su Jefe el general James Lindsay poseía experiencia en operaciones especiales. En enero de 1987, el Jefe de Estado Mayor de la Defensa recomendó que se desactivara USREDCOM para poder

disponer de las instalaciones y los puestos necesarios para el US SOCOM. (USSOCOM, 2007).

El presidente Ronald Reagan aprobó el establecimiento de un nuevo Mando el 13 de abril de 1987. El Departamento de Defensa activó el US SOCOM en abril de 1987 y nominó al General Lindsay para ser el primer Comandante en Jefe del Mando de Operaciones Especiales, US CINCSOC. El Senado lo aceptó sin debate (Feickert, 2013a: 16).

US SOCOM tuvo su ceremonia de activación el uno de junio de 1987. Los invitados para dar el discurso de inauguración fueron el Subsecretario de Defensa William H. Taft IV y el almirante William J. Crowe, Jr, dos de los altos cargos que se habían opuesto con mayor fuerza la enmienda Nunn-Cohen.

El discurso del almirante Crowe durante la ceremonia aconsejaba al general Lindsay integrar el nuevo Mando en la vida militar ordinaria: *«Primero rompe el muro que se ha levantado entre las fuerzas de operaciones especiales y otras partes de nuestros militares, el muro que algunos trataran de construir más fuerte. Segundo, educar al resto de los militares. Difundir un reconocimiento y entendimiento de lo que tú haces, por qué lo haces, y como de importante es lo que haces. Ultimo, integra tus esfuerzos en el espectro completo de nuestras capacidades militares»* (USSOCOM, 2007: 7-8 & Clancy, 2003: 563). El general Lindsay sabía que llevar estos consejos a la práctica representaría un gran reto, considerando la oposición que el departamento de Defensa había mostrado a la creación del SOCOM.

A partir de entonces durante los cuatro conflictos más importantes que libró EE.UU desde la operación en la isla de Granada; la invasión de Panamá, la guerra del Golfo, la Guerra de Afganistán y la Guerra de Irak, las fuerzas de operaciones especiales serían cada vez más empleadas por parte de los comandantes de las fuerzas convencionales, embajadores y otras agencias gubernamentales, oportunidades que aprovecharon para demostrar su utilidad y eficacia.

### **3.2.6. (a). Orígenes de la cultura de las fuerzas de operaciones especiales, un modelo histórico (parte III)**

La misión que había recibido el US SOCOM de la Junta de Jefes de Estado Mayor era «preparar a las fuerzas de operaciones especiales para llevar a cabo las misiones asignadas y, si lo ordenaba el presidente o el Secretario de Defensa, planificar y llevar a cabo operaciones especiales». Las responsabilidades de la misión emanaban del ordenamiento legal. Unas responsabilidades para el USSOCOM que fueron inicialmente contempladas en la enmienda Nunn-Cohen al Acta de Reorganización de la Defensa y posteriormente trasladadas a la sección 167 del título 10 de US Code de 1987, que ha sido revisado en varias ocasiones, la última data de 2011 (US Code, 2011):

- Desarrollar doctrina, tácticas, técnicas y procedimientos de las fuerzas de operaciones especiales.
- Dirigir cursos de instrucción especializados para todas las fuerzas de operaciones especiales.
- Entrenar a las fuerzas asignadas y asegurar la compatibilidad operativa de equipamiento y fuerzas.
- Controlar el grado de preparación de las fuerzas de operaciones especiales asignadas a otros mandos unificados.
- Controlar los ascensos, destinos, retención, entrenamiento y desarrollo profesional de todo el personal de las SOF.
- Consolidar y presentar las propuestas de programas y presupuesto para el Programa de Fuerza Principal 11 (MFP-11).
- Desarrollar y adquirir equipamiento, materiales, suministros y servicios para operaciones especiales (US Code 10, 2011: 161-162).

Estas dos últimas tareas, la gestión del MFP-11 y el desarrollo y adquisición de elementos específicos de operaciones especiales, convirtió al US SOCOM en algo único entre los Mandos Unificados. Estas responsabilidades, hasta entonces habían sido tradicional y exclusivamente atribuidas a cada uno de

los ejércitos de las fuerzas armadas de EE.UU. EL Congreso había concedido al nuevo Mando, US SOCOM una autoridad extraordinaria sobre la estructura de fuerza, el equipamiento y los recursos de las fuerzas de las operaciones especiales.

La misión del US SOCOM fue cambiando con la evolución del entorno estratégico-geopolítico. La caída de la Unión Soviética y el incremento de la inestabilidad regional exigieron aún mayor esfuerzo a las capacidades de fuerzas de operaciones especiales. La situación demandó un aumento del tiempo de despliegue de las fuerzas (tempo operacional, Optempo) y una mayor implicación en las operaciones humanitarias y de pacificación. EL US SOCOM incluyó posteriormente operaciones de información y contra-proliferación a su listado de misiones principales y expandió la misión de contraterrorismo para incluir medidas defensivas de antiterrorismo (US Code 10, 2011; US SOCOM, 1998).

El mayor desafío al que se enfrentó el general Lindsay fue convertir el US SOCOM en una fuerza de empuje capaz de cumplir el mandato de impulso y desarrollo de las fuerzas de operaciones especiales. Un mandato por el que el propio Congreso se había esforzado tanto. Su reto era llevar a cabo su tarea sin herir las susceptibilidades de las autoridades militares, de pensamiento eminentemente convencional, que ocupaban los puestos de decisión en el Pentágono. Una tarea nada fácil, debido a la gran oposición y celos que existía en muchos círculos por la mera existencia de ese mando. Como primer Comandante en Jefe del US SOCOM, Lindsay estableció prioridades para conseguir que el mandato funcionase. Las prioridades consistían en: 1) organizar, proveer de personal; entrenar y equipar *el cuartel general de USSOCOM*; 2) establecer los sistemas operativos necesarios, incluyendo inteligencia, además de apoyo logístico e informativo; 3) desarrollar las relaciones necesarias para ejecutar sus funciones y misiones; 4) crear el

MPF-11 para asegurar que las SOF controlasen su destino económico<sup>1</sup>; 5) establecer relaciones de mando y control con los Mandos de operaciones especiales de cada ejército, el subsecretario de Defensa para SOLIC y los mandos de operaciones especiales asignados a área geográfica de los Mandos de Combate Geográficos (TSOC); 6) definir los requisitos de las fuerzas en los diferentes teatros de operaciones; y planificar la trayectoria futura del mando (Clancy, 2003).

La creación del MPF-11 había representado una prioridad única y especial tanto para el Congreso. Al igual que los diferentes ejércitos (cada uno de los servicios) de las fuerzas armadas de EE.UU., el US SOCOM dispondría de su propio presupuesto y sería el responsable de determinar sus propias necesidades de financiación, incluyendo investigación y desarrollo, así como equipamiento y entrenamiento de los diferentes grupos de operaciones especiales de todas las fuerzas armadas.

Aunque la Enmienda Nunn- Cohen había creado el MFP-11 para reformar la provisión de fondos para las fuerzas de operaciones especiales (Nunn-Cohen, 1987), el texto de ley permitía diferentes interpretaciones y algunos funcionarios del Departamento de Defensa argumentaron que el nuevo Mando no debería presentar su propio Memorándum de Objetivo de

---

<sup>1</sup> Un Programa de Fuerza Principal (Major Force Program, MFP) es una combinación de elementos de programas que muestra una fuerza o una misión de apoyo del Departamento de Defensa y contiene los recursos necesarios para alcanzar un objetivo o plan. El MFP está incluido en el contexto de los programas de Defensa para el futuro (FYDP). También muestra las fases del calendario fiscal para alcanzar los objetivos identificados y los medios propuestos para su consecución. El grupo de programas para el futuro contiene 11 programas principales:

- Programa 1: Fuerzas estratégicas.\*
- Programa 2: Fuerzas de propósito general.\*
- Programa 3: Mando, Control, comunicaciones, Inteligencia y espacio.
- Programa 4: Fuerzas de Movilidad.\*
- Programa 5: Fuerzas de Reserva y Guardia.\*
- Programa 6: Investigación y Desarrollo.
- Programa 7: mantenimiento y Suministro Central.
- Programa 8: Adiestramiento, Apoyo Médico y otras actividades generales
- Programa 9: Administración y otras actividades asociadas.
- Programa 10: Apoyo de otras Naciones.
- Programa 11: Fuerzas de Operaciones Especiales.\*

\* Los programas catalogados como de *fuerzas de combate* están marcados con asterisco. (Acqnotes, 2015).

Programa o de Capacidades (POM). El POM definía y justificaba todos los programas e iniciativas necesarios para la preparación de las fuerzas, incluyendo de la distribución de fondos a largo plazo. El POM servía, por tanto, como base para la elaboración del presupuesto. Las fuerzas armadas querían mantener el control del proceso presupuestario de las fuerzas de operaciones especiales para poder invertir los recursos en otros recursos que no fuesen fuerzas de operaciones especiales, como estaban acostumbrados a hacer (Clancy, 2013).

El debate se prolongó hasta septiembre de 1988, cuando los senadores Nunn y Cohen calificaron la intención del Congreso, diciendo que los patrocinadores de la Ley «intentaban que el comandante del Mando de operaciones especiales tuviese la responsabilidad exclusiva de la preparación del POM». El Congreso aprobó una Ley Pública ese mismo mes, que ordenaba al Jefe del USSOCOM a presentar un POM directamente al Secretario de Defensa (USSOCOM, 1997; 2007).

Cuatro meses después, el 24 de enero de 1989, el Subsecretario de Defensa William H. Taft IV, firmó un memorándum que concedía al Jefe del US SOCOM autoridad presupuestaria sobre el MPF-11. Poco después, la oficina del Secretario de Defensa dio al US SOCOM el control sobre los programas MFP-11 seleccionados y la responsabilidad total en octubre de 1991. (USSOCOM, 2007).

Acorde a la ley vigente en aquel momento, los diferentes ejercito de la estructura orgánica eran las responsables de entrenar, equipar y modernizar a sus respectivas fuerzas, competencias que no tenían atribuidas los Comandantes en Jefe de los Mandos de Combate de la cadena operativa (Feickert, 2013b). La estructura operativa recibía las fuerzas asignadas y las empleaba. Lo ejércitos habían estado «despojando» a las fuerzas de operaciones especiales desde hacía tiempo, mediante la transferencia a otros programas convencionales, las partidas presupuestarias previamente aprobadas. Conceder el control financiero a las fuerzas de operaciones

especiales fue la premisa principal de la Enmienda Nunn- Cohen. Era la primera vez que se había otorgado autoridad a un Comandante en jefe de un Mando de Combate para elaborar un presupuesto y un documento de objetivo de capacidades (Nunn-Cohen, 1987).

La creación del US SOCOM trajo consigo el inicio de un cambio cultural interno a la organización en relación a la identidad de operaciones especiales. Antes de la creación de la estructura conjunta, los militares de operaciones especiales se identificaban con unos valores relacionados con las capacidades y cualidades excepcionales que poseían. Quienes pertenecían a unidades de fuerzas de operaciones especiales habían sido seleccionados, superado un proceso de adiestramiento muy exigente, se habían cualificado, y tras pasar destinados a las unidades, tomaban parte en operaciones reales de alto riesgo y gran responsabilidad. Solo un reducido grupo de militares podían cumplir con esos estándares e integrarse de ese tipo de unidades. Independientemente del ejército al que pertenecían, el haber superado una serie de pruebas y requisitos de elevada exigencia y calidad les hacía identificarse con unos valores comunes, basados en la creencia de disponer de unas capacidades superiores al resto, cualidades que habían tenido que acreditar y que debían mantener en sus destinos. No pertenecer a ninguna estructura les hacía sentirse fuera de la corriente de pensamiento convencional. Aunque no lo declarasen abiertamente, se sentían elites. El sentimiento de pertenecía a unidades de operaciones especiales se basaba en un comportamiento, actitud y modo de pensar, más que en un rasgo o característica tangible, que verdaderamente no existía.

La creación del *USSOCOM* cambiaba ese sentimiento de cohesión del militar de operaciones especiales caracterizado por estar cualificado en una capacidad muy especializada que implica elevados riesgos físicos, *por el sentimiento de pertenecía a una organización*. A partir de la creación del Mando Conjunto de Operaciones Especiales, ser de operaciones especiales no significaba necesariamente estar cualificado y haber pasado por un



proceso de selección, significaba simplemente estar destinado en la organización independientemente si había superado un proceso de cualificación o no. De hecho, una gran mayoría que no habían experimentado ser «operador» de operaciones especiales, se encontrarían formando parte de los puestos de dirección y toma de decisiones del cuartel general del US SOCOM. A modo de ejemplo, muchos de los puestos de oficiales en el cuartel general eran simplemente destinos conjuntos, en los que no se precisa el requisito de haber pertenecido a fuerzas de operaciones especiales. Con una sencilla formación para el puesto sería suficiente para desempeñar su labor.

Además, la estructura conjunta, en cierta medida, acababa con la independencia y aislamiento de la que habían disfrutado normalmente las unidades de operaciones especiales. El cuartel general de US SOCOM se había constituido a imagen y semejanza de los de los ejércitos y los Mandos Unificados, obligándoles cumplir una serie de requisitos de los que el militar de operaciones especiales tradicionalmente había huido. Es cierto que la creación de USOCOM había conllevado beneficios como disponer de créditos presupuestarios y gestión propia, voz y voto dentro del Departamento de Defensa, participación en los planes de operaciones, etc, pero ahora se les obligaba a rendir cuentas de todo lo que hacían.

Con el paso de los años, el sentimiento original de operaciones especiales se iría diferenciando. Ya no existiría un solo referente. El rasgo identificativo de las operaciones especiales, basado en la cualificación y calidad de sus militares no se perderá, pero deberá convivir y aceptar con el referente de quienes no estando cualificados como «operadores», sientan la pertenencia a la organización como su referente.

La comunidad de operaciones deberá soportar las pequeñas tensiones o rivalidades que sucedan en el seno mismo de su organización, entre los que están unidos por ese sentimiento de cuerpo de operaciones especiales y los que su sentimiento se basa en la pertenencia a la organización. Un fenómeno

similar al que sucede en cada uno de los ejércitos, entre diferentes facciones: armas, especialidades, unidades, etc.

### **3.2.7. Evolución de las Fuerzas de Operaciones especiales tras la creación del USSOCOM**

En los años 1990, las fuerzas de operaciones especiales norteamericanas y, en concreto, las unidades especiales (SMU) del JSOC, participaron en tres conflictos principales: la guerra del Golfo de 1991, la Guerra de Somalia (1992-1993) y el conflicto de los Balcanes (1995-2001). Estos conflictos modificaron la forma de actuar de EE.UU. en los conflictos. Tras el fracaso en Vietnam, existía un rechazo de los líderes políticos y militares de EE.UU. a implicarse en conflictos lejanos. Además, la complicada naturaleza del conflicto durante la Guerra Fría también constituía un freno a las decisiones de tomar parte en conflictos armados.

Por supuesto, esas decisiones afectaban de lleno al despliegue y empleo de fuerzas de operaciones especiales. Tras el colapso de la Unión Soviética y la consiguiente finalización de la Guerra Fría, los expertos consideraron que una contienda convencional de gran envergadura sería cosa del pasado, y que caso de producirse un conflicto armado, nunca sería tan complicado como durante la Guerra Fría. Eran momentos de euforia, que favorecían la formulación de teorías de paz permanente, como la del «final de la historia» de Fukuyama (1989). Una hipotética paz inspiraba decisiones comprometidas como la de los famosos «dividendos de la paz» que abría a partir de entonces la caja de pandora del descenso de los presupuestos de defensa. No está claro que aquella innovadora idea de las Naciones Unidas cuya finalidad era invertir el ahorro del gasto militar en desarrollo, se llevara a efecto completamente. Como suele suceder, los pronósticos de futuro no son nada fáciles y pocos aciertan: una nueva guerra llegaría en seguida, la del Golfo Pérsico.

De 1987 a 1990, los EE.UU habían estado desplegando fuerzas de operaciones especiales para responder a las contingencias de baja intensidad surgidas a lo largo y ancho del mundo. Las misiones de esos despliegues variaban desde acciones quirúrgicas como las de los equipos de SEAL, empleados para contrarrestar el acoso de Irán a los petroleros que surcaban aguas internacionales, hasta la operación Just Cause en Panamá para derrocar el régimen de Noriega en la que tomaron parte distintos tipos de capacidades de US SOCOM. En Panamá intervinieron unos 4000 militares y 77 aeronaves de operaciones especiales como parte de la fuerza conjunta de 27.000 militares cuyo propósito era deponer al dictador Manuel Noriega. Muchos vieron en aquel despliegue el primer test para el recién creado nuevo mando (Adams, 2001: 216). El rendimiento de las fuerzas de operaciones no fue el esperado. La composición de los equipos de asuntos civiles no era la adecuada. Sus miembros ni tenían las competencias, ni las habilidades necesarias, por lo que su utilidad fue reducida. Los equipos de operaciones especiales con cometidos de acciones directas habían experimentado una mejora sustancial, pero la mayoría de las misiones asignadas fueron tan fáciles que se podían haber sido realizadas por fuerzas convencionales.

### **3.2.7 (a). La guerra del Golfo 1991**

La guerra del Golfo en 1991 supuso una oportunidad para las fuerzas de operaciones especiales, pero las rivalidades entre ejércitos, observadas a lo largo de tantos años desde la Segunda guerra mundial, no terminaban de estar superadas. En este caso se trataban más bien de rivalidades a nivel conjunto entre mandos de combate geográficos y funcional, y entre dos culturas con dos «teorías de la victoria» diferentes, la convencional y la de operaciones especiales. Algunas de las causas que habían provocado graves desastres operativos en el pasado y que habían dado lugar al esfuerzo político de reorganizar la Defensa en 1986, parecían seguir vigentes. También continuaba existiendo una *falta* de generalizada *de conocimiento en el empleo* de las fuerzas de operaciones especiales y *de confianza en las opciones alternativas que ofrecían*. El resultado final fue un empleo muy

limitado de estas fuerzas y, en ocasiones, hasta incorrecto, lo que terminó frustrando las expectativas del recién creado nuevo mando US SOCOM.

El general Carl Steiner, jefe del US SOCOM desde 1990 a 1993, había comenzado a impulsar su mando empleando las herramientas proporcionadas por el Congreso, abriendo las vías de adquisición de material y equipo propio (US SOCOM, 2007: 9). Pero a los mandos convencionales no les gustaban las iniciativas de cambio. Los intentos de Steiner por articular una innovación organizativa fruto del impulso político del Congreso, como era US SOCOM, paradójicamente estaban siendo contraproducentes. Lejos de «romper el muro» con las fuerzas convencionales, recomendación del Almirante Crowe durante su discurso de creación del US SOCOM, el establecimiento de esas y otras prerrogativas especiales, suponían un obstáculo a la colaboración entre mandos de combate. La única alternativa para crear confianza entre los jefes de los mandos de combate geográficos era demostrar su utilidad en los conflictos convencionales. Pero en realidad el apoyo a las fuerzas convencionales no era el propósito de creación de un mando dedicado a operaciones especiales. Desafortunadamente, circunstancias coyunturales de las fuerzas armadas de EE.UU. en la guerra del Golfo en 1991, no favorecieron poder aprovechar la oportunidad de rentabilizar adecuadamente las capacidades del US SOCOM.

El despliegue de 7000 militares de operaciones especiales en el golfo pérsico, durante la ejecución de la operación Desert Storm entre 1990 y 1991, fue el mayor de la historia concentrado en una única región, hasta ese momento (Adams 2001:232; Marquis, 1997:228). Con anterioridad a la guerra del golfo los líderes militares norteamericanos habían empleado las unidades de operaciones especiales para apoyar a las fuerzas convencionales en todas las operaciones, un patrón de actuación repetido durante los preparativos para la liberación de Kuwait (Cordesman, 1994:836; Tucker & Lamb, 2007:159). Las fuerzas de operaciones especiales estaban presentes para apoyar a las convencionales en lo que se necesitase, pero no recibirían de cometidos para actuar de forma independiente. Desde el principio, el Jefe

de la operación y de las fuerzas terrestres en Irak, el general H Norman Schwarzkopf dejó claro su postura en relación a la actuación de esas fuerzas (Basili & Simmons, 2004:74; Marquis, 1997, 1997:230). En realidad, a Schwarzkopf como jefe militar, las unidades de operaciones especiales no le ofrecían la suficiente confianza y pensaba que su empleo era «*un desperdicio de tiempo y recursos*» (Adams, 2001:232; Smith M, 2006: 172). Era evidente que la percepción de Schwarzkopf sobre las posibilidades que ofrecían las fuerzas de operaciones especiales no era buena. Las tensiones con estas fuerzas se agravaron con la mala relación que mantenía con el jefe del US SOCOM, el general Steiner (Marquis, 1997: 231). Las diferencias se habían ido fraguando por la actividad de Steiner de promover las adquisiciones de material y equipo a través de sus propias cadenas. Las discrepancias se evidenciaron de nuevo cuando Schwarzkopf rechazó una propuesta de Steiner de realizar «una campaña agresiva de guerra no convencional» para liberar Kuwait. Schwarzkopf argumentó que el plan tenía vulnerabilidades y que en todo caso, aquella era una guerra convencional (Marquis, 1997: 231). Alegaciones como esas estaban profundamente enraizadas en la doctrina convencional y de pensamiento tradicional de los EE.UU, y dejaban claro que, a pesar del Acta de reorganización de la Defensa Goldwater- Nichols de 1986, la transformación no se había completado dentro de la institución militar, al menos la transformación de las personas, o mejor la transformación de la mentalidad. Schwarzkopf se aseguró de que el empleo de las fuerzas de operaciones especiales no fuera fácil. Dictaminó que todas las misiones de las fuerzas de operaciones especiales tenían que recibir su visto bueno personal antes de que se pusieran en marcha. Muchas de las misiones terminaron siendo descartadas, y otras debido al excesivo peso de las limitaciones y trabas concluyeron en el fracaso de la misión (Basili & Simmons, 2004:74; Marquis, 1997: 231).

Durante el conflicto, todas las fuerzas de operaciones especiales estuvieron bajo mando de un coronel, por tanto la capacidad de negociación e influencia

ante un general jefe de todas las fuerzas del teatro como Schwarzkopf era muy reducida (Marquis, 1997: 230; USASOC, 1992: 3).

En el tiempo que duró la campaña, Schwarzkopf restringió la actuación de las fuerzas de operaciones especiales a cuatro misiones tipo: *apoyo a la campaña de la Coalición, reconocimiento especial, asistencia a fuerzas de seguridad locales (FID, Foreign Internal Defense), y búsqueda y rescate en combate* (Adams, 2001: 234, Marquis, 1997: 238). Las fuerzas de operaciones especiales también apoyaron a las fuerzas convencionales con sus capacidades de guiado terminal de municiones (Joint Terminal Attack Control, JTAC) (Marquis, 1997: 233; USASOC, 1992: 3). No obstante, la misión más relevante durante el conflicto fue FID, en la que Schwarzkopf hipotecó la mayor parte de los recursos de operaciones especiales (Cordesman, 1994: 833; Marquis, 1997: 232). Irónicamente aunque Schwarzkopf había optado por apartar a las fuerzas de operaciones especiales, fueron los pilotos del ala de operaciones especiales 20, con dos helicópteros MH-53 Pave Low quienes abrieron y jalonaron con seguridad el camino a los ocho helicópteros de ataque AH 64 Apache hacia sus objetivos para destruir las instalaciones de comunicación y radares iraquíes, el día de comienzo de la guerra, el 17 de enero de 1991 (Marquis, 1997: 236; USSOCOM, 2007: 49).

Si la relación con Steiner dejaba mucho que desear, más difícil aún fue la de Schwarzkopf con el general Wayne Downing, jefe del JSOC. Del mismo modo que los boinas verdes y los SEAL habían mantenido al margen sin participar con acciones independientes en las operaciones principales, Schwarzkopf se aseguró que las unidades especiales (SMU) del JSOC quedaran todavía más apartadas de las operaciones. Ninguna de las propuestas de Downing, incluso antes las que planteó antes de las hostilidades, fue aceptada por el Jefe de las fuerzas en el teatro (Adams, 2001: 236; Smith M, 2006: 173). La primera unidad en actuar del JSOC, fue

la unidad de inteligencia (Intelligence Support Activities, ISA) que junto a miembros del SAS británico atacaron un centro de comunicaciones.

Figura nº 3.5. Unidades y cometidos del JSOC durante la Guerra del Golfo.

Unidad (SMU) del JSOC	Despliegue de Fuerzas	Cometidos
<b>DELTA FORCE</b>	2 escuadrones	Acción Directa, Reconocimiento Especial, Protección VIP
<b>DEVGRU (Development Group, antiguo Team SEAL 6)</b>	Desconocido	Acción Directa, Reconocimiento Especial, actividades especiales
<b>Intelligence Support Activities, ISA</b>	Desconocido	Acción Directa, Reconocimiento Especial, actividades especiales
<b>160th Special Operations Aviation Regiment</b>	Tercer batallón	Apoyo a las SMU

Fuente: (Adams, 2001:231, 242 & Dockery, 2003:250).

Los Delta Force del JSOC se utilizaron inicialmente en misiones de escolta y seguridad (guardaespaldas) de líderes políticos y militares como Schwarzkopf (Griswold y Giangreco, 2005: 86). Sin embargo, enseguida se vieron obligados a asignarles el cometido de buscar y destruir los misiles SCUD que se lanzaban sobre Israel. Aunque los Delta Force eran unas magníficas fuerzas, la verdad es que no estaban adiestradas específicamente para ese tipo de misión. Se trataba de un cometido propio de los boinas verdes o de los Rangers, pero como Schwarzkopf había comprometido el grueso de las capacidades de operaciones especiales en misiones de apoyo a las fuerzas de seguridad kuwaitíes (FID), no le quedaban más recursos disponibles para atender ese cometido. Los americanos inicialmente no habían concedido importancia a la lucha contra los SCUD, sin embargo, las presiones de Israel y sus amenazas de responder directamente a Irak, con el riesgo que suponía la fractura de una Coalición integrada por varios países árabes la entrada en guerra de Israel, llevó a Schwarzkopf a prestar atención al asunto y emplear a los Delta Force junto a las prestigiosas unidades del SAS Británico.

El final de la guerra trajo consigo una exaltación de las capacidades convencionales, en especial las acorazadas, por el tremendo éxito logrado.

Lo que hasta cierto punto era incuestionable, pero había que considerar que, aunque el Iraquí en aquel momento era el cuarto ejército a nivel mundial en tamaño, sus capacidades tecnológicas, la obsolescencia de su material, así como el grado de adiestramiento de sus fuerzas armadas era incomparablemente inferior al de la Coalición. Surgió así una renovada «teoría de la victoria» convencional en la que la supremacía militar norteamericana parecía incontestable. Sin embargo, el entorno estratégico se encuentra siempre en permanente evolución y ninguna solución es eterna. En pocos años, se manifestaron un nuevo tipo de conflictos, los de Somalia y de los Balcanes, dejando obsoletos los modelos de pensamiento convencionales.

La eficacia de las fuerzas de operaciones especiales no se podía medir en términos convencionales de terreno conquistado, ni enemigo capturado o destruido. El éxito o fracaso de la actuación de las fuerzas de operaciones especiales se debía evaluar por el número de operaciones realizadas y el éxito alcanzado durante esas operaciones (Marquis, 1997: 248). Lo que no quedaba duda es que ninguna fuerza de la Coalición de la guerra del Golfo era capaz de proporcionar una economía de fuerzas como las operaciones especiales. Dicho en otras palabras, capaz de producir resultados de gran valor político como la neutralización de SCUD, con un implicación de medios tan reducida y de tan poco valor económico como la que comporta un pequeño equipo de operadores especiales. Ese es el auténtico valor añadido que aporta la contribución de las fuerzas de operaciones especiales al conjunto de las fuerzas armadas (Rothstein, 2006: 154, Ziegler 2003: 3).

### **3.2.7 (b). *El conflicto de Somalia***

Las operaciones en Somalia fueron la primera ocasión, desde Vietnam, que la opción política de respuesta a una crisis se inclinaba por fuerzas de operaciones especiales en lugar de convencionales. Aunque los despliegue de fuerzas de operaciones especiales en Somalia comenzaron en 1992, la presencia de EE.UU en Somalia se caracterizaría por el incidente de Black Hawk derribado el 3 de octubre de 1993, cuando dieciocho militares del



JSOC murieron consecuencia del raid que llevaron a cabo en la Capital de Somalia, Mogadishu. Un despliegue que puso de manifiesto las vulnerabilidades del empleo de unidades de operaciones especiales actuando de forma independiente y el alto riesgo político de empleo de estas fuerzas.

Inicialmente, durante 1992, Estados Unidos desplegó en Somalia, militares del 5º grupo de fuerzas especiales (boinas verdes), equipos SEAL; de asuntos civiles, y de operaciones psicológicas, así como fuerzas convencionales para apoyar al contingente de fuerzas sancionado por la ONU, cuya misión era proporcionar ayuda a los afectados por el conflicto que estaba escalando en la región.

Los esfuerzos iniciales parecían insuficientes y tras una emboscada a las fuerzas de la ONU en la que murieron 27 soldados Pakistaníes, Estados Unidos se comprometió con una participación mayor, y desplegó una agrupación de fuerzas pertenecientes al JSOC, la «Task Force Ranger» con la finalidad de establecer y mantener medidas de seguridad para la población somalí (Marquis, 1997: 252-253).

La composición de la «Task Force Ranger» estaba basada en unidades de del JSOC, de hecho fue uno de los despliegue de unidades de operaciones especiales más completos hasta ese momento (Griswold & Giangreco, 2005: 115). La TF Ranger se componía de unos 400 militares de las distintas unidades especiales que integraban el JSOC (figura 3.5). Al mando de la Task Force Ranger se encontraba el entonces jefe del JSOC, general de división William F Garrison (Day, 1997: 6;). La TF Ranger llegó a Somalia en agosto de 1993 bajo grandes medidas de seguridad y discreción y comenzó sus operaciones enseguida (Smith M, 2006: 183; US Senate, 1995).

*Figura nº 3.6. Composición y Cometidos de la «Task Force Ranger» en Somalia.*

Unidad (SMU)	Despliegue de Fuerzas	Cometidos
<b>Delta Force</b>	Escuadrón C (130 operadores)	Acción Directa, Reconocimiento Especial, Protección VIP
<b>DEVGRU (Development Group, antiguo Team SEAL 6)</b>	Cuatro Operadores	Acción Directa, Reconocimiento Especial, Tiro de precisión

<b>Intelligence Support Activities, ISA</b>	Desconocido	Acción Directa, Reconocimiento Especial, actividades especiales
<b>24° Escuadron de Tácticas Especiales</b>	Desconocido	Apoyo a SMU
<b>75° Regimiento RANGER</b>	Compañía B y tercer batallón	Apoyo a SMU
<b>160th Special Operations Aviation Regiment</b>	Primer batallon	Apoyo a las SMU

*Fuente: (Bowden, 1999:18; Griswold & Giangreco, 2005:115; Smith M, 2006:181).*

El presidente Clinton buscando una salida rápida y exitosa al conflicto, reaccionó al deterioro de la situación autorizando el uso de la fuerza para capturar o neutralizar a los señores de la guerra causantes del conflicto civil, y confió la tarea a la «Task Force Ranger» (Clinton, 1995: 283; Adams, 2001: 258).

La Task Force Ranger emprendió una operación el 3 de octubre de 1993 capturar al ministro de asuntos exteriores autoproclamado Presidente de Somalia. Participaron en la operación miembros del 75 Regimiento de Rangers, Delta Force y equipos SEAL en unión a 16 helicópteros del regimiento de helicópteros de Operaciones especiales. La operación termino desastrosamente, con dos de los UH-60 Blackhawk derribados por lanzagranadas RPG.

Aunque el resto de militares se comportaron valientemente durante la acción, la percepción pública de conflicto quedaría marcada para siempre por la dramática escena de los soldados americanos arrastrados por las calles de la ciudad (USSOCOM, 1997: 57-59). Las causas del fracaso son variadas, pero muchos coinciden en que los miembros de la Task Force Ranger no prestaron atención a la estrategia del enemigo y mantuvieron una excesiva orientación a asegurar la batalla táctica. Es decir, se centraron en ganar una batalla, aunque significara perder la guerra (Ecklund, 2004a: 38-47). La verdad es que las fuerzas de operaciones especiales fueron en parte esclavas de su pasado. Tras la infrutilización sufrida en el conflicto del golfo pérsico unos años antes, estaban deseosos de mostrar su utilidad en misiones de acción directa. Otros incluyendo el Secretario de Defensa les Aspin, señaló

que la misión había fracasado debido a la carencia de vehículos de apoyo terrestre blindados (Warshaw, 2009). Es probable que un apoyo terrestre eficaz hubiese mejorado la protección y mitigado la amenaza de los lanzagranadas. En cualquier caso, lo importante era que un nuevo tipo de conflicto estaba surgiendo y precisaba de respuestas distintas a las tradicionales.

A pesar del sonado fracaso en Mogadishu, las fuerzas de operaciones especiales demostraron ser un medio crucial de las fuerzas armadas de EE.UU. Sus tácticas, técnicas y procedimientos necesitaban mejorarse, pero la hostilidad hacia ese tipo de fuerzas por parte de sus compañeros convencionales había comenzado a disminuir.

No hay duda que los cálculos políticos de la administración Clinton jugaron un papel crucial en aumentar la aceptación de las fuerzas de operaciones especiales. Se puso de manifiesto la opción económica y discreta de desplegar un pequeño contingente de fuerzas de operaciones especiales que frente a una división del ejército. Una alternativa apropiada para unos presupuestos de defensa cada vez más austeros y con la idea de que las grandes guerras tras la guerra fría eran cosa del pasado.

El resto de la década de 1990 se caracterizó por una creciente confianza en las fuerzas de operaciones especiales como recurso válido para las guerras del momento, las denominadas operaciones distintas de la Guerra (operations other than war) (Cimbala, 1996). Las fuerzas de operaciones especiales encajaban a la perfección con las misiones que requerían los conflictos de baja intensidad.

### **3.2.7 (b). *El conflicto de Los Balcanes***

El conflicto de los Balcanes desde 1995 hasta 2001 proporcionó a los EE.UU un bagaje importante de conocimientos en relación al rendimiento que sus fuerzas de operaciones especiales podían alcanzar (Ramírez, 2004:23).

Cuando las fuerzas convencionales y las de operaciones especiales de EE.UU entraron en los Balcanes lo hicieron con dos aptitudes muy diferentes. Los jefes de las fuerzas convencionales llegaban con las secuelas de una flamante victoria en Irak, mientras que las fuerzas de operaciones especiales, y en concreto el JSOC; entraban con la rémora de su derrota en Somalia. Antecedentes que en apariencia pudieran haberlos distanciado aún más, la realidad fue la contrario. El conflicto de los Balcanes fue la primera ocasión en la que los jefes de las fuerzas convencionales ponderaron el papel de las fuerzas de operaciones especiales. A partir de entonces se reconocería su importancia como multiplicador de las capacidades de las fuerzas convencionales y como forma de compensar sus carencias (Ramírez, 2004: 22-23).

Los jefes convencionales comenzaron a darse cuenta de las opciones de empleo proporcionadas por las fuerzas de operaciones especiales y por su parte, los jefes de las fuerzas de operaciones especiales comenzaron a reconocer que las fuerzas convencionales podían aportar una potencia de fuego de la que carecían (Dunlap, 2001:122; Ramírez, 2004: 29). EL buen entendimiento llevó a los jefes convencionales a solicitar más capacidades especiales de las disponibles en Teatro (Ramírez, 2004: 29). Ziegler (2003: 3) señala que cada tipo de unidad reconoció sus limitaciones y como podían se podían compensar. Había un tipo de operaciones para las que eran más aptas las convencionales y otras que favorecían el empleo fuerzas de operaciones especiales. Los Balcanes no solo enseñaron a los militares de EE.UU como rentabilizar ambas fuerzas en un nuevo escenario, sino que las fuerzas convencionales y las de operaciones especiales encontraron fórmulas de entendimiento para realizar operaciones militares de forma conjunta y con alto rendimiento.

Las fuerzas de operaciones especiales realizaron una gran variedad de misiones, pero en general, el cometido principal fue del de HUMINT (Dockery, 2003: 288). Las operaciones en la región de los Balcanes

continuaron hasta su expansión en 1999 al área de Kosovo. Durante la guerra de Kosovo las fuerzas de operaciones especiales tuvieron un papel destacado designando objetivos para los ataques aéreos de la OTAN:

Otras de las misiones destacadas de los boinas verdes (SF) fue medir las percepciones y la reacción de los habitantes locales a la presencia de las fuerzas de IFOR y posteriormente pasar esta información a las fuerzas convencionales (Ramírez, 2004:12). Los boinas verdes realizaron la misión mediante un método que luego se emplearía en Afganistán seis años después. Los equipos operativos se trasladaron a los pueblos y villas como fuentes de inteligencia de primer orden para lograr información contrastada. Alquilaron casas y vivieron entre la población local observando su vida y tareas cotidianas. Además, habitualmente apoyaban a los locales en sus necesidades, por lo que pronto se ganaron la voluntad de la población. No solo fueron útiles para valorar las percepciones, sino que también para influir positivamente en las poblaciones a favor de las fuerzas de IFOR (Ramírez, 2004:12; Robinson, 2004: 141).

*Figura nº 3.7. Boinas Verdes (SF) del ejército de tierra y SEAL de la armada. Composición y Cometidos en la Guerra de los Balcanes.*

Unidad (SMU)	Despliegue de Fuerzas	Cometidos
<b>Grupos de Boinas Verdes (SF)</b>	1º, 5º, 7º, 10º grupos	Acción Directa, apoyo a la guerra de la Coalición, Reconocimiento Especial, Asistencia a fuerzas de seguridad local (Foreign Internal Defense, FID), Rescate y búsqueda en combate
<b>Equipos SEAL</b>	Equipo nº 1 y nº 2	Acción Directa, Reconocimiento Especial, Rescate y búsqueda en combate

*Fuente: (Dockery, 2003:288; Ramírez, 2004: 14; Robinson, 2004: 137:141).*

En 1997 los Estados Unidos junto a Alemania, Francia y Holanda crearon una agrupación conjunta con el nombre en clave «*Amber Star*», cuya misión era la identificación y captura de 74 presuntos criminales de guerra (Brailey, 2004: 22; Robinson, 2004:141; Smith M, 2006: 193). Como consecuencia del genocidio de Bosnia, el Tribunal Penal Internacional de la Haya perseguía su captura y extradición. Debido a la sensibilidad de esas operaciones se decidió por parte de las naciones que las misiones de

localización y capturar de los criminales de guerra se realizaría por Unidades de Misión Especial (SMU) de cada nación (Newman, 1998: 46). Es decir, un grupo seleccionado de entre las unidades militares de operaciones especiales de cada país. La respuesta de Estados Unidos para apoyar la identificación y arresto de los presuntos criminales fue el empleo de unos 300 operadores del JSOC: Delta Force, DEVGRU e ISA (figura 3.7) (Bradley, 2005: 22: Newman, 1998:5).

*Figura nº 3.8. Unidades (SMU) y cometidos del JSOC en el cumplimiento de los dictados del Tribunal Penal Internacional durante la Guerra de los Balcanes.*

Unidad (SMU)	Despliegue de Fuerzas	Cometidos
Delta Force	20-30 militares	Acción Directa, Reconocimiento Especial,
DEVGRU (Development Group, antiguo Team SEAL 6)	60 militares	Acción Directa, Reconocimiento Especial.
Intelligence Support Activities, ISA	Desconocido	Acción Directa, Reconocimiento Especial.
160th Special Operations Aviation Regiment	Desconocido	Apoyo a las SMU

*Fuente: (Blaber: 2008:42-43; Smith M, 2006: 201).*

A los inicios del siglo XXI el valor de las fuerzas de operaciones especiales en un nuevo tipo de conflicto había quedado suficientemente acreditado, algo que influiría en las decisiones que habrían de retomarse en breve plazo tras el 11-S. La confianza generada en los Balcanes permitió un cambio en las percepciones de los militares convencionales norteamericanos sobre el rendimiento de las fuerzas de operaciones especiales realizando cometidos de forma independiente.

### ***3.2.7. (d). Orígenes de la cultura de las fuerzas de operaciones especiales, un modelo histórico (parte IV)***

En los años 1990 se produjo un cambio significativo en entender lo que Halperin (1974) denomina *la esencia de la cultura*, en este caso, de las fuerzas de operaciones especiales. Cambio el punto de vista de las fuerzas convencionales sobre cuáles deben ser las misiones y capacidades que deben tener las fuerzas de operaciones especiales.

A finales de la década de los noventa, los EE.UU habían participado en tres conflictos, cada uno de naturaleza diferente, con sus propias peculiaridades y en espacios geográficos bien distintos, Medio Oriente, África y Europa del Este. Los tres conflictos no solo habían sido desiguales en cuanto al escenario territorial, sino también en términos de la respuesta militar que habían precisado. La guerra del Golfo en 1991 fue una guerra convencional en toda regla, desde luego lo fue también en cuanto a mentalidad y enfoque del general Schwarzkopf. Una respuesta militar convencional con poca inclinación al empleo de unidades de fuerzas de operaciones especiales. En consecuencia, las unidades de fuerzas especiales tuvieron un papel muy limitado. Las percepciones y relaciones de mando entre ambas fuerzas fueron tensas y de desconfianza. Tras la intervención en Somalia dos años más tarde las cosas comenzarían a cambiar.

Los jefes militares en el teatro de Somalia en 1992 pronto comenzaron a darse cuenta que aquello no era Irak y que la respuesta necesaria sería diferente. Somalia era un conflicto no convencional, lo que ponía a EE.UU en una difícil situación por su tendencia responder a todos los conflictos de manera convencional. La solución de la situación se confió a las fuerzas de operaciones especiales, en concreto al JSOC con la finalidad de capturar a señor de la guerra Aidis y restablecer el orden en la región. Los EE.UU. comenzaron a percatarse en suelo somalí que la naturaleza de la guerra estaba cambiando y que se tenían que adaptar a ese cambio o sufrir las consecuencias. En solo dos años se había pasado del mayor de los escenarios convencionales, al más exigente de los escenarios no convencionales. De nuevo, en poco tiempo se experimentaría un nuevo cambio, otro tipo de escenario no convencional. Un escenario impensable hasta ese momento en el corazón de Europa, los Balcanes. En los Balcanes los EE.UU y la comunidad internacional se enfrentarían a con la amenaza de los francotiradores como elementos sustitutos de las formaciones acorazadas. La diferencia con Somalia es que los jefes de las fuerzas convencionales en Balcanes ya eran conscientes de la necesidad de fuerzas de operaciones

especiales en esos escenarios, aprendieron a obtener rendimiento de ellas y solicitaban sistemáticamente este tipo de capacidades.

Durante la guerra de los Balcanes se completó el cambio cultural de mentalidad en los líderes militares de estar obligados a confiar en las fuerzas de operaciones especiales, caso de Somalia, a confiar sin restricciones y buscar el empleo de las fuerzas de operaciones especiales en los Balcanes. Los EE.UU. por primera vez después de muchos años admitía que el mayor desafío a su política de primacía y superioridad militar no eran las unidades acorazadas Rusas, ni Chinas, aunque estas todavía supusiesen una amenaza latente, sino de pequeñas bandas de rebeldes, terroristas, insurgentes, criminales, y oportunistas que se habían dado cuenta que los mejores medios para atacar a los EE.UU. era atacarlos con tácticas de golpea y corre (hit and run) y de medios militares no tradicionales. No obstante, aunque EE.UU y la comunidad internacional se habían percatado de los cambios acaecidos en el escenario internacional, ninguno había previsto el alcance del cambio y golpe de efecto del ataque terrorista de Al Qaeda que alteraría el orden mundial el 11 de septiembre de 2011. La inmediata reacción militar de EE.UU implicaría el empleo casi exclusivo de unidades de operaciones especiales.

### **3.3. ORGANIZACIÓN DE LAS FUERZAS DE OPERACIONES ESPECIALES DE ESTADOS UNIDOS ANTES DEL 11-S**

#### **3.3.1 Responsabilidades principales del US SOCOM**

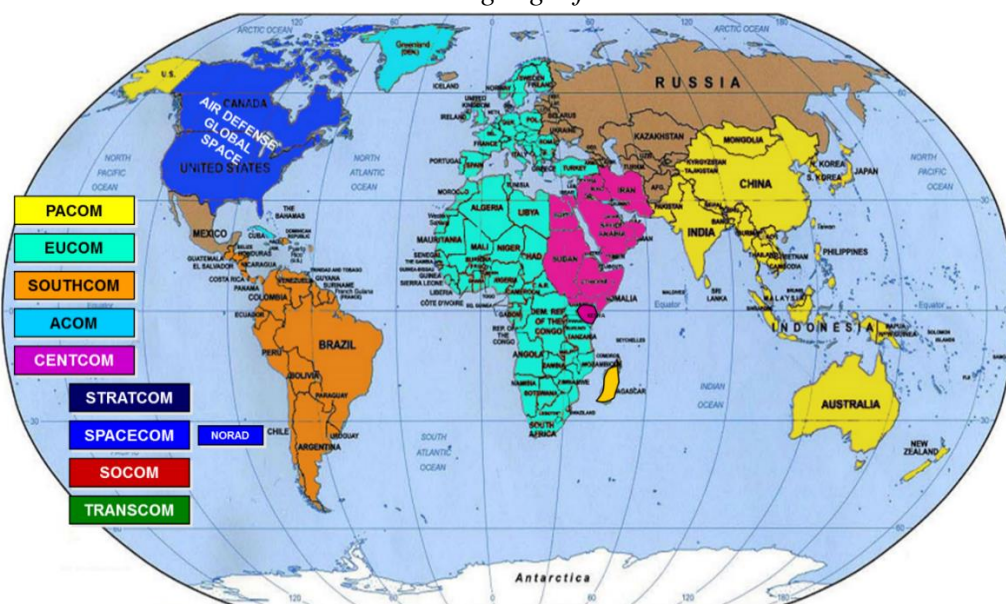
El Mando de Operaciones Especiales de Estados Unidos (USSOCOM, *United States Special Operations Command*) es uno de los *Mandos Unificados* de la estructura operativa de Estados Unidos y está compuesto por fuerzas de operaciones especiales del Ejército de Tierra, de la Armada y el Ejército del Aire. EL USSOCOM se creó y funcionó durante mucho tiempo con el cometido de apoyo a los Comandantes en Jefe (CINC) de los



Mandos de Combate Geográficos, a los embajadores y a los equipos que tenían con ellos, así como para apoyo a otras agencias y departamentos.

Los EE.UU modificaban periódicamente su estructura operativa de Mandos de Combate (desde 1947 hasta la actualidad han desaparecido más de 15 Mandos geográficos o funcionales). En 1987, momento de la creación del US SOCOM existían nueve Mandos de Combate, cinco geográficos (el de Europa EUCOM, el del pacífico, PACOM, el del Sur, SOUTHCOM, el del Atlántico, ACOM y el Central, CENTCOM) y cuatro funcionales, entre los que se encontraba el propio USSOCOM (Mando estratégico, STRATCOM, Mando del espacio, SPACECOM, Mando de transporte estratégico, TRANSCOM) (Joint Chiefs of Staff, 2013).

Figura 3.9. Plan de mando unificado de 1983 a 1987. Distribución territorial de los Mandos de Combate geográficos.



Fuente: Historia del Plan del Mando Unificado (Joint Chief of Staff, 2013).

El general Jefe de Mando de operaciones especiales tenía dos responsabilidades principales. Como *mando de apoyo* o como *mando apoyado*. La primera de ellas le obligaba a preparar a las fuerzas para conducir operaciones especiales incluyendo asuntos civiles, operaciones psicológicas en las áreas de responsabilidad de los Mandos de Combate geográficos (ver figura número 3.8). Mientras que como *mando apoyado*

conducía determinadas misiones de operaciones especiales cuando lo ordenaba el Presidente o el Secretario de Defensa de Estados Unidos. Las operaciones cubrían el amplio espectro desde las de paz y crisis hasta las de combate de la más alta intensidad.

Las responsabilidades del USSOCOM están recogidas en el ordenamiento legal, y fueron establecidas por el nivel político (US Code 10, 2011). Son:

1. Desarrollar la estrategia, doctrina y tácticas conjuntas de las fuerzas de operaciones especiales.
2. Preparar y proponer al Secretario de Defensa el programa de recomendaciones y las propuestas de gastos y presupuestos para las SOF y las otras fuerzas asignadas al USSOCOM.
3. Ejercer la autoridad, dirección y control de los gastos económicos de las fuerzas asignadas al USSOCOM y para las SOF asignadas a los demás Mandos Unificados de Combate.
4. Adiestrar a las fuerzas asignadas.
5. Realizar cursos de especialización para la formación de los oficiales y suboficiales.
6. Validar y establecer prioridades en las necesidades del Mando.
7. Garantizar la interoperabilidad de los equipos y materiales y las fuerzas.
8. Formular y proponer las necesidades de apoyo en inteligencia.
9. Controlar los ascensos, destinos, retenciones, formación y el desarrollo profesional militar de todos los oficiales de las Fuerzas DE operaciones especiales.
10. Asegurar la disponibilidad para el combate de las fuerzas asignadas al USSOCOM.
11. Vigilar el estado de preparación de las SOF asignadas a los otros Mando Unificados para llevar a cabo las misiones asignada.

La creación del USSOCOM había supuesto adquirir muchas responsabilidades burocráticas de las que normalmente gestionan los ejércitos. No solo era responsable del adiestramiento conjunto y asegurar la

preparación para el combate de las fuerzas de operaciones especiales, sino también de monitorizar las promociones del personal, sus destinos y desarrollar y adquirir nuevo equipo específico para las fuerzas de operaciones especiales. La gestión del programa MFP-11 le aseguraba visibilidad y control a nivel del Congreso y del Departamento de Defensa.

### **3.3.2 Cambios en la Misión de US SOCOM**

Desde su creación el US SOCOM no ha parado de adaptarse a los cambios del entorno estratégico. Se puede afirmar que el impulso político consecuencia de identificar la evolución del panorama estratégico y la necesidad de una nueva capacidad, factores que llevaron a su creación en 1987, impregnó desde sus inicios la organización con el germen cambio. Los diferentes Comandantes Jefes del USSOCOM han ido adaptando la misión de su Mando en tantas ocasiones como ha hecho falta. Si se analizan esos cambios se comprueba que la tendencia de cambio es coherente con lo que condujo al político a identificar la necesidad de una guerra de naturaleza diferente a la convencional.

El general Doug Brow, jefe del USSOCOM de 2003 hasta 2007, destacaba como su organización se adaptaba continuamente a los nuevos desafíos del entorno estratégico *«Desde su creación el USSOCOM ha empleado toda la autoridad conferida por la ley para reevaluar sus misiones, la estructura de sus fuerzas y su organización, y todos los aspectos del mismo para poder transformarse y dar así respuesta a las nuevas amenazas»* (Brown, 2006: 38-43).

En 1987, durante el tiempo que ejerció el mando el general Lindsay la misión del USSOCOM se definía como *«... preparar a las fuerzas de operaciones especiales para llevar a cabo las misiones asignadas y, si el Presidente o el Secretario lo ordenase, planear y conducir operaciones especiales »* (US SOCOM, 2007). Es decir, una misión principal de preparación de la fuerza para que los Mandos de Combate geográficos las empleasen, y quedaba ceñida a circunstancias especiales ordenadas por las

dos autoridades políticas más altas en la cadena de toma de decisiones el planeamiento y conducción de operaciones especiales.

El colapso de la Unión Soviética, supuso el fin de una era, pero también inicio de un nuevo enfoque de empleo de la fuerza de operaciones especiales. Hasta ese momento, las fuerzas de operaciones especiales en apoyo misiones eminentemente convencionales, realizaban cometidos de ataques, neutralización, destrucciones de objetivos en profundidad, detrás de las líneas del enemigo. Al ser convencional el adversario, existía certeza de su situación y localización exacta. Por tanto, el grueso de capacidades de operaciones especiales se debía emplear en contribuir a neutralizar o a destruir las capacidades del enemigo. Es decir, en *acciones Directas*. Las labores de inteligencia no ocupaban el papel protagonista.

*Figura 3.10. Antiguo paradigma de empleo de las fuerzas de operaciones especiales. Preferencia de cometidos de acciones directas sobre los de inteligencia.*

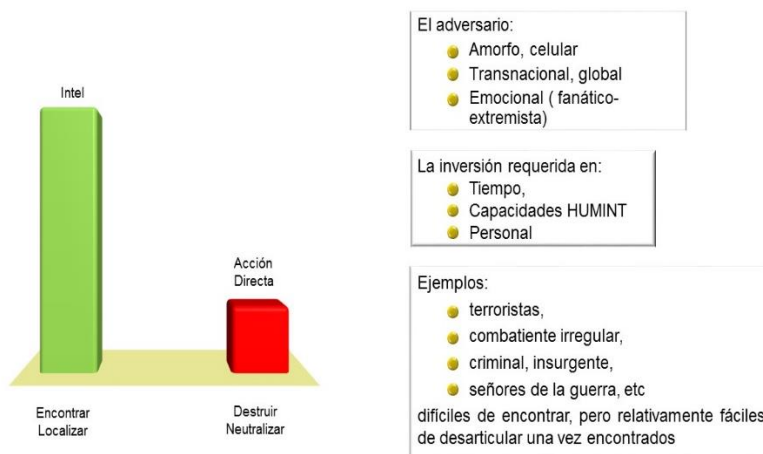


*Fuente:*

*elaboración propia.*

Después de la caída del régimen soviético, las acciones directas, aunque necesarias en ocasiones, dejarían de ocupar ese papel central. Comenzaba a existir incertidumbre e indefinición de un adversario que buscaba compensar las capacidades militares occidentales a través de la ambigüedad, librando sus batallas entre la población civil, en definitiva, no presentando un perfil fácil de identificar. La labor de inteligencia pararía a desempeñar un papel principal para las fuerzas de operaciones especiales.

Figura 3.11. Cambio en el paradigma de empleo de las fuerzas de operaciones especiales. Preferencia de cometidos de Inteligencia sobre los de acción directa.



Fuente: elaboración propia.

El desequilibrio de bloques favoreció el incremento de la inestabilidad en muchas regiones del mundo durante los 1990, aumentando la demanda de estas fuerzas de operaciones especiales sobre todo en misiones de mantenimiento de la paz y humanitarias. Después de Lindsay se hizo cargo de US SOCOM, el General Steiner y bajo su mandato las unidades de operaciones especiales y asuntos civiles pasaron a depender del USSOCOM, una necesidad creciente, especialmente cuando los equipos operativos actuaban de forma independiente y aislada en áreas remotas del planeta. Superada con éxito la última guerra convencional 1991, el general Wayne A Downing al mando de US SOCOM desde 1993 consideró que era necesario ajustar de nuevo la misión y la formuló de la siguiente manera: «Preparar a las fuerzas de operaciones especiales para conducir con éxito en todo el mundo operaciones especiales, de asuntos civiles y operaciones psicológicas en paz o en guerra y en apoyo tanto de los Mandos de Combate, como de los Embajadores y sus equipos y otras agencias gubernamentales». Downing añadió también a la lista de cometidos principales la *contra-proliferación*, las *operaciones de información* y la guerra de mando y control y se amplió la misión, expandiendo también el concepto de contraterrorismo para incluir medidas defensivas como el *antiterrorismo*.

El general Shelton estuvo poco tiempo en el puesto (de 1996 a 1997) porque enseguida fue designado como JEMAD de EE.UU, pero de tuvo tiempo para introducir matices en la misión de Downing: «*proporcionar Fuerzas de Operaciones Especiales a las Autoridades del Mando Nacional, a los Mandos de Combate y a los Embajadores Americanos y sus equipos para llevar a cabo con éxito operaciones especiales, de asuntos civiles y operaciones psicológicas durante tiempo de paz o de guerra*» (US SOCOM, 2007). Unos matices muy importantes ya que privilegiaba las misiones encomendadas por el Presidente y el Secretario de Defensa, poniéndolas al mismo nivel que las de los Mandos de Combate.

En el año 2000 el general Holland, volvió a reformular la misión aunque el único cambio fue que la figura del Presidente no quedaba recogida, ni siquiera implícitamente en el nuevo recalibrado de la misión del US SOCOM. Por algún motivo se había eliminado acepción de *Autoridades de Mando Nacional* (NCA, National Command Authorities) que constituye la cadena de mando al más alto nivel para el empleo de las fuerzas armadas y la forman el Presidente y el Secretario de Defensa. Quizás relación con que por entonces se encontraba al mando del Pentágono el Secretario de Defensa Donald Rumsfeld, quien ejercía un férreo control en asuntos de defensa y no quería dejar cabos sueltos a la hora de que algún asesor del gabinete de la Casa Blanca tuviese la tentación de puentearle en nombre del Presidente.

### **3.3.3. Estructura y composición de fuerzas**

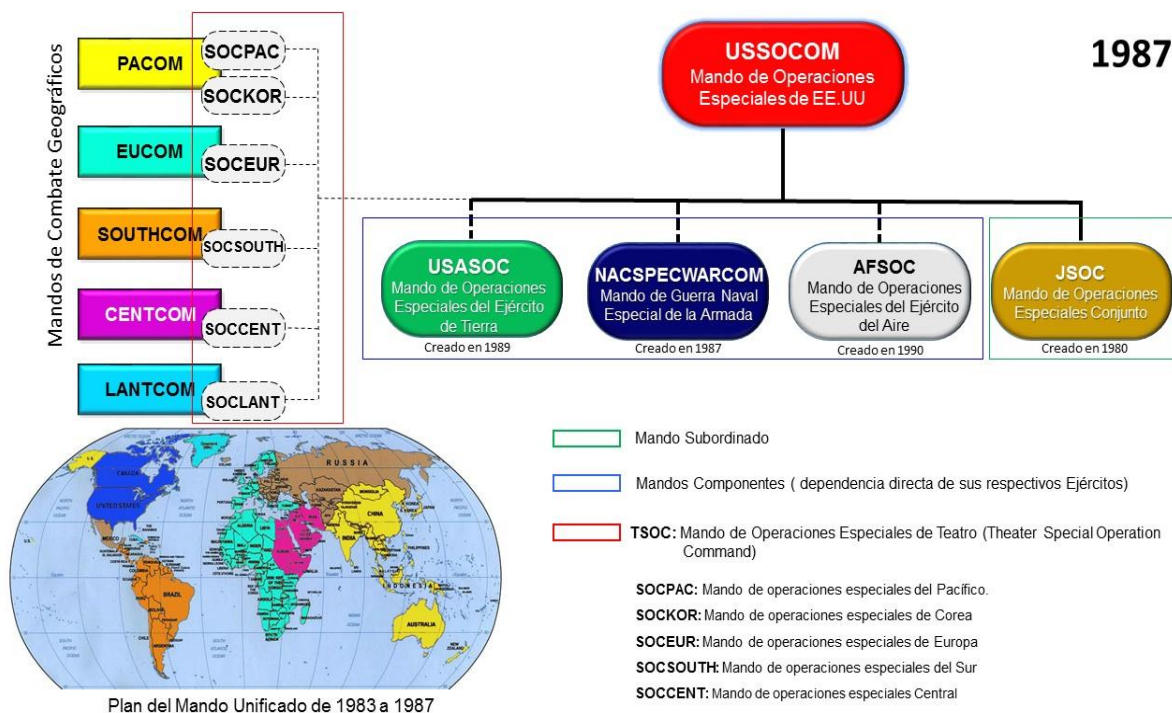
Todas las fuerzas de operaciones especiales en activo o en la reserva del ejército, la armada y el ejército del aire del territorio continental estadounidense, conocido como CONUS (Continental United States) están asignadas al US SOCOM. Las fuerzas de operaciones especiales desplegadas fuera del CONUS dependían de los Mandos de Combate en cuyo beneficio actuaban, o bien directamente del USSOCOM en aquellos casos que operaban directamente para él. En los años ochenta y noventa, esta última situación sucedía normalmente solo con el JSOC. Los jefes de los Mandos de Combate



geográficos identifican las fuerzas necesarias para llevar a cabo las misiones asignadas dentro de sus respectivas áreas de responsabilidad. Unos requisitos que servían de orientación a USSOCOM para preparar las capacidades y la estructura de la fuerza necesarias.

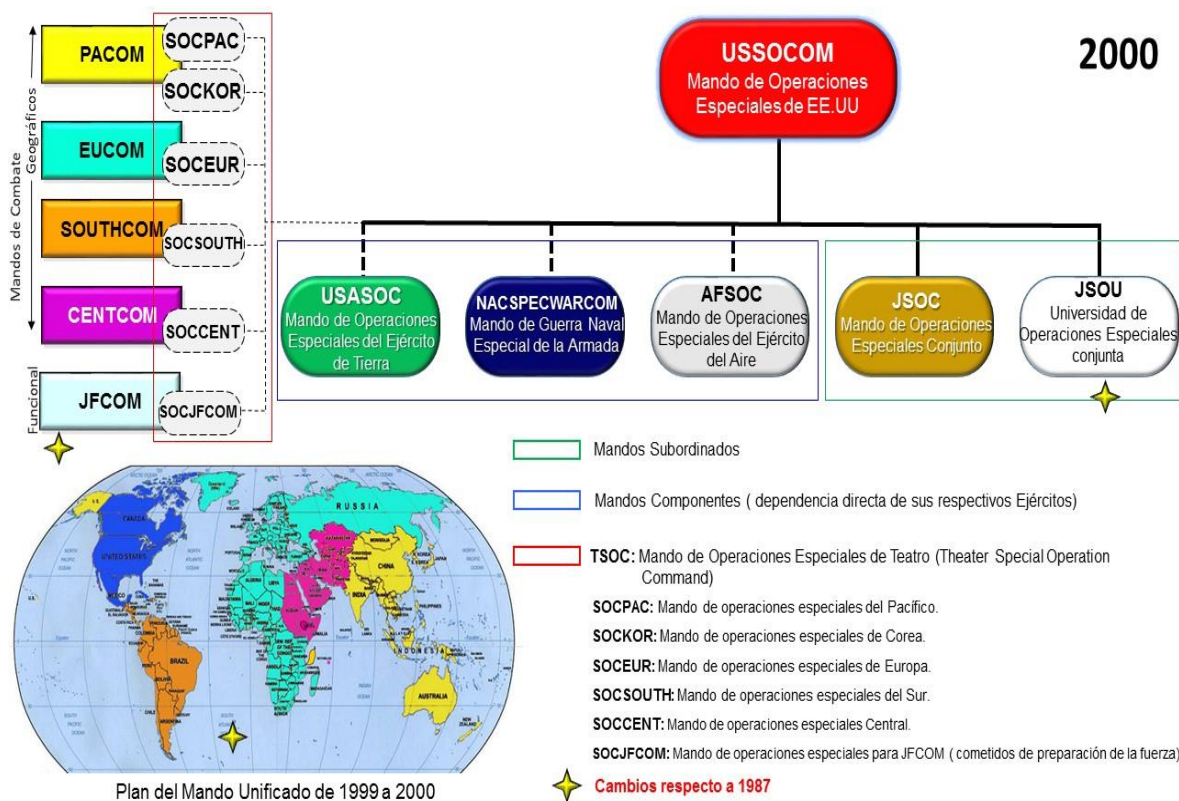
A partir de su creación el US SOCOM estuvo integrado por tres Mandos componentes pertenecientes al ejército de tierra, armada y ejército del aire y un mando subordinado el JSOC. Además, el USSOCOM mantenía relación con las fuerzas de operaciones especiales asignadas a cada uno de los Mandos de Combate geográfico y funcional, esas fuerzas se denominaban de forma genérica mandos de operaciones especiales de teatro, TSOC. En función del Mando geográfico en el que estaban desplegadas, lo TSOC recibían un nombre diferente (figuras 3.11 y 3.12).

Figura 3.12. Mandos Componentes, subordinados y de Teatro con grados de dependencia diferentes del US SOCOM en 1987.



Fuente: Elaboración propia basada en (USSOCOM, 2006; Joint Chiefs of Staff, 2013).

Figura 3.13. Mandos Componentes, subordinados y de Teatro con grados de dependencia diferentes del US SOCOM en 2000.



Fuente: Elaboración propia basada en (USSOCOM, 2006; Joint Chiefs of Staff, 2013).

El *Mando de Operaciones Especiales del ejército de tierra* (US Army Special Operations Command, USASOC), se creó en 1989 y en el año 1997 estaba integrado por siete grupos de fuerzas especiales (boinas verdes), un regimiento Ranger, helicópteros del Ejército, unidades de asuntos Civiles y psicológicas y una escuela de operaciones especiales. Todas esas unidades tenían la misión principal de desplegar en apoyo de los mandos de combate unificados alrededor del mundo.

El *Mando de Guerra Naval Especial de la armada* (The Naval Special Warfare Command, NAVSPECWARCOM), se creó en 1987 y estaba integrado por una amplia variedad de unidades de operaciones especiales navales, entre los que destacaban seis equipos SEAL y distintas unidades de buceadores de combate. Este Mando aporta capacidades de transporte estratégico muy discretas a través de sus plataformas submarinas.



Por su parte, *el Mando de Operaciones Especiales del ejército del Aire* (Air Force Special Operations Command, AFSOC) aunque desde 1987 aportaba fuerzas al USSOCOM, no se creó como Mando propiamente dicho hasta 1990. El AFSOC aporta capacidades esenciales de transporte estratégico aéreo, aeronaves de ala fija y aeronaves de ala rotatoria. Su Comandante en jefe hasta 1999 fue un general de dos estrellas a partir de entonces pasaría a ser de tres estrellas.

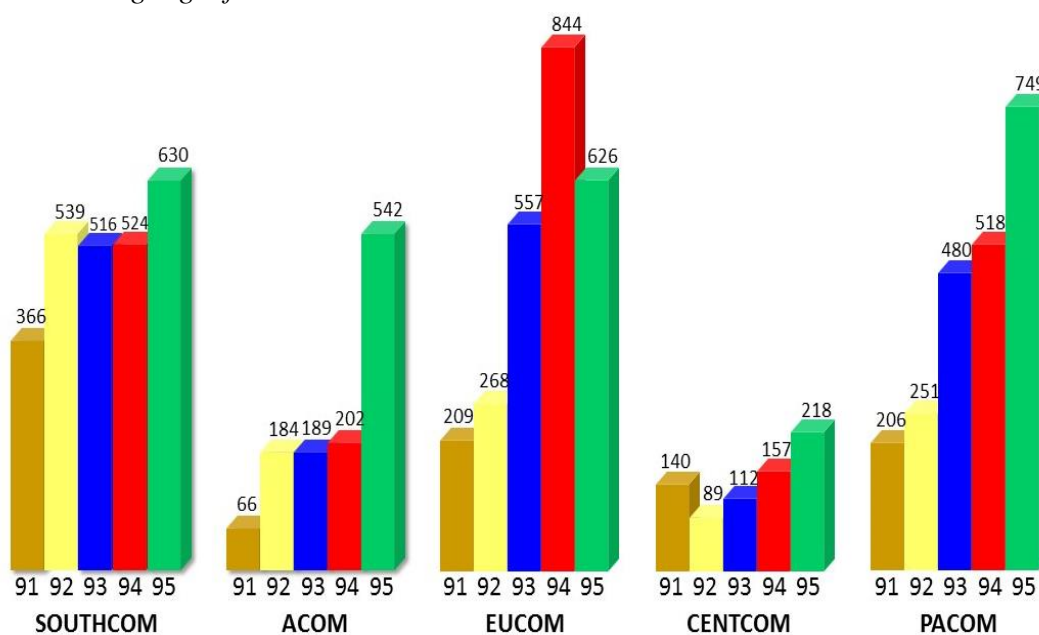
Por sus características distintivas, el *Mando de Operaciones Especiales conjunto*, (Joint Special Operations Command, JSOC) se describe detalladamente siguientes apartados.

Los *Mandos de Operaciones Especiales de Teatro, TSOC*, asignados a los Mandos geográficos, como se muestra en las figuras 3.9 y 3.10, hasta 1999 eran seis (SOCPAC, SOCKOR, SOCEUR, SOCSOUTH, SOCENT, SOCLANT) y estaban integrados en cinco mandos geográficos (PACOM, EUCOM, SOUTHCOM, CENTCOM y LANTCOM). A partir del 1999 debido a los cambios en el Plan de Mando Unificado dejó de existir el Mando del Atlántico (LANTCOM) desapareciendo con él el mando de operaciones de teatro atribuido, SOCLANT (Joint Chiefs of Staff, 2013). Sin embargo, consecuencia de los cambios y reajustes del Plan de Mando Unificado se estableció un nuevo Mando funcional denominado Mando Conjunto, JFCOM, cuya misión principal era la elaboración de doctrina, conceptos y asuntos relacionados con la preparación. Como sub-mando perteneciente a JFCOM se organizó el Mando de operaciones especiales de JFCOM, SOCJFCOM. No se trataba de un mando de teatro TSOC, sino de una estructura con el cometido de adiestrar a Comandantes en Jefe y a sus Estados Mayores, tanto de fuerzas convencionales como de operaciones especiales, en el empleo de fuerzas de operaciones especiales. Se centraban fundamentalmente en siete funciones: mando y control, inteligencia, operaciones, planes, apoyos, comunicaciones y efectos. Los TSOC recibían el control operacional de las fuerzas de operaciones que desplegaran en sus áreas geográficas y tenían la misión de conformar el núcleo principal para

establecer agrupaciones de operaciones especiales, JSOTF, en sus respectivas áreas de responsabilidad. Aunque el Jefe del USSOCOM tenía la responsabilidad de dotarles de los recursos económicos y de personal necesarios, el TSOC estaba en la cadena de mando jerárquica de los Mandos de Combate geográfico y era a ellos ante quienes tenían que rendir cuentas en primera instancia.

Los TSOC tenían una actividad diferente en cada una de las zonas de responsabilidad. De 1991 a 1995, los que más personal desplegaron y mayor número de operaciones especiales llevaron a cabo fueron los Mando de Combate de Europa y del Sur. Ambos realizaron operaciones especiales con unos 2500 militares durante ese periodo de cinco años. Por entonces el Mando que menos actividades de operaciones especiales desarrollaba era CENTCOM, el Mando Central con responsabilidad geográfica de medio oriente y Asia central. En ese corto periodo de tiempo las actividades de los Mandos de Combate en materia de operaciones especiales se incrementaron casi en un 300 % en tan solo cinco años pasando de menos de mil militares desplegados anualmente en 1991, a casi tres mil durante 1995. Aún así las cifras quedaban muy lejos de lo que sucedería tras el 11-S.

*Figura nº 3.14. Personal de operaciones especiales desplegado por cada Mando de Combate geográfico desde 1991 hasta 1995.*



*Fuente: (US SOCOM, 1996).*

### 3.3.4. Evolución del personal asignado en la década de los 1990 y presupuestos

En 1997, US SOCOM tenía asignado 46511 efectivos, incluyendo fuerzas en la reserva y guardia nacional, lo que suponía un 1,4 del total de los recursos humanos de las fuerzas armadas de Estados Unidos (USSOCOM, 1996). Cantidad que se mantuvo sensiblemente estable hasta 2001. Si bien es cierto que la fuerza en activo iniciaría una tendencia constante a la baja con una pérdida acumulada en el año 2000 respecto a 1997 de un 8 % de los efectivos militares (figura 3.15). En cualquier caso, un tanto por ciento pequeño en términos generales debido a reajustes de las fuerzas de finales de los 1990.

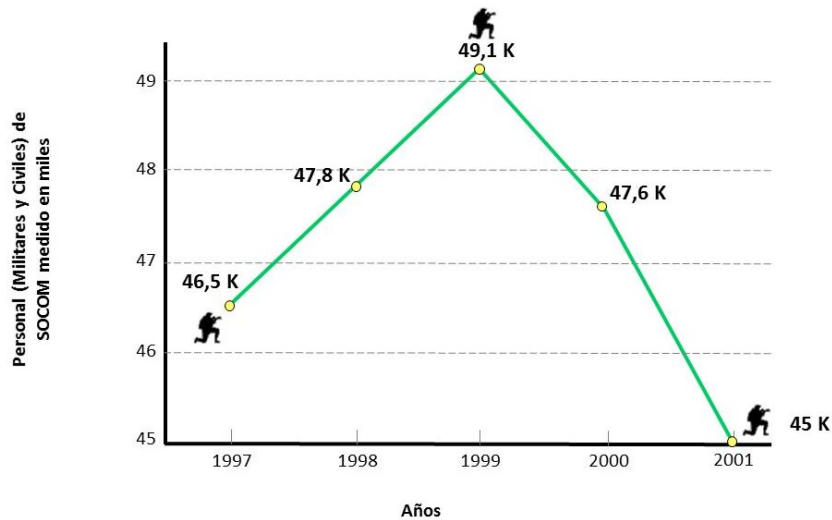
*Figura nº 3. 15. Fuerzas del USSOCOM de 1997 a 2001.*

FUERZAS	AÑOS			
	1997	1998	1999	2000
Activo	29813	28900	29600	28000
Civiles	2751	2700	2800	2600
Reserva	10252	12600	12500	12800
Guardia Nacional	3695	3600	4200	4200
<b>Totales US SOCOM</b>	<b>46511</b>	<b>47800</b>	<b>49100</b>	<b>47600</b>

*Fuente: Elaboración propia basadas en (US SOCOM, 1996; ODUSD-PI-RQ, 1999 & 2000).*

Aunque el año 1999 supuso alcanzar el número máximo de fuerzas de operaciones especiales desde la creación del US SOCOM, la tendencia general hasta antes de los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001 fue un decremento de esas fuerzas (figura 3.16). Llegando a alcanzar en el año 2001, debido a los ajustes presupuestarios de finales de la década de 1990 una disminución de unos 4000 militares, según fuentes de la oficina del Subsecretario de Defensa para personal del Departamento de Defensa de Estados Unidos (ODUSD-PI-RQ, 1999 & 2000).

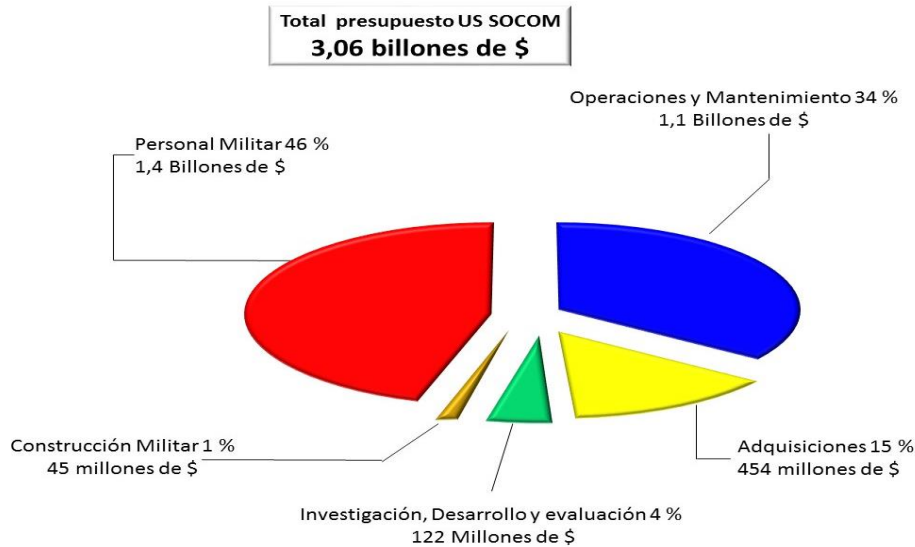
*Figura nº 3.16. Tendencia de decremento de fuerzas de US SOCOM antes del 11-S.*



Fuente: Elaboración y Análisis propio basado datos de: (US SOCOM, 1996; ODUSD-PI-RQ, 1999 & 2000).

En 1997, US SOCOM disponía en 1997 de un presupuesto anual de 3,06 billones de dólares, lo que representaba un 1,3 % de presupuesto total asignado al Departamento de Defensa. Un presupuesto que emprenderá una tendencia a la baja, en términos absolutos, al igual que sucedía con los recursos humanos hasta el 2001 (USOCOM, 1996; (Bruner & Bolkcom & O'Rourke, 2001).

Figura 3. 17. Presupuesto del US SOCOM en 1997.



Fuente: (US SOCOM, 1996).

### 3.3.5. JSOC: organización y misiones

El Mando de Operaciones Especiales Conjunto de Estados Unidos (Joint Special Operations Command, JSOC), oficialmente es un cuartel general para el estudio de requisitos y técnicas de operaciones especiales; para

asegurar la interoperabilidad y estandarización de equipos; para planear y conducir ejercicios conjuntos de operaciones especiales y; para desarrollar tácticas de operaciones especiales conjuntas (US SOCOM, 2015). Sin embargo, se trata de una descripción que poco tiene que ver con la realidad. El JSOC es una organización que realiza normalmente operaciones secretas y desde su creación sus actividades han sido negadas por el Pentágono. Aun así, a veces se han producido reconocimientos parciales como la realizada por el subsecretario de Defensa para planeamiento militar, Walter Slocombe en 1998, quien reconoció ante el comité para las fuerzas armadas del Senado de los EE.UU, que los militares norteamericanos disponían de equipos de acciones ocultas para combatir el terrorismo y contrarrestar el empleo potencial de armas de destrucción masiva de manos terroristas.

*«Hemos designado unidades de misión especial (SMU) que se encuentran especialmente equipadas y adiestradas para tratar con una amplia variedad de amenazas transnacionales [...]. Esas unidades, asignadas bajo mando operacional del Mando de operaciones especiales de EE.UU., tienen como cometido principal realizar operaciones especiales y funciones de apoyo para combatir el terrorismo, y de forma activa contrarrestar su potencial empleo de armas de destrucción masiva. Son unidades que se encuentran en situación de alerta todos los días del año y colaboran intensamente con otras agencias y departamentos» (Schmitt, 2005).*

En ocasiones posteriores algunos medios de difusión de las fuerzas armadas como el *Army Times* han ido proporcionando información sobre algunas actividades de las SMU del JSOC, sobre todo en Afganistán e Irak (Naylor, 2010). El caso más evidente de reconocimiento inmediato de sus acciones, se produjo al finalizar la operación especial «Geronimo» de la muerte de Osama Bin Laden. El reconocimiento por parte de la administración de que la operación se había llevado a cabo unidades de los SEAL, DEVGRU perteneciente al JSOC, evidentemente tuvo sus ventajas desde el punto de vista político

y de ejercicio de transparencia ante la ciudadanía de EE.UU. Pero desde la perspectiva de la seguridad de los equipos de operadores que llevaron a cabo la acción, y de sus familias, sin duda constituyó una gran vulnerabilidad, poniéndolos en peligro para el resto de sus vidas.

La creación del Joint Special Operations Command (JSOC) en 1980 fue una innovación militar consecuencia de un cambio en el entorno estratégico, el surgimiento del terrorismo internacional, y un shock externo, el desastre de la operación de rescate de los rehenes americano en Irán (USSOCOM 2007: 5; Special Operations Review Group, 1980; Zimmerman, & Greshan, 2008: 132-134). En este caso, el motor del cambio se situó en el seno mismo de las fuerzas armadas norteamericanas. Como se ha señalado en el apartado 3.2.4 el Coronel Beckwith, el general Kingston y el general Meyer, Jefe de Estado Mayor del ejército de tierra, entre otros, supieron reconocer la necesidad e impulsaron desde dentro, el cambio. Un cambio fruto de un proceso emulación de las fuerzas de operaciones especiales británicas, SAS (Jacobs and Sanders, 2005: 446; Beckwith & Knox, 1983).

Cuando se creó el JSOC, ya existían unidades de operaciones especiales con carácter permanente, algunas de ellas desplegadas en diferentes partes del mundo. EL grueso de las fuerzas de operaciones especiales se orientaban regionalmente, como por ejemplo las de Mando de operaciones especiales de Europa, SOCEUR, creado en 1955 (USSOCOM, 2014). Su principal función consistía en adiestrar y asesorar a las fuerzas, tanto convencionales como irregulares, de países en conflicto donde se encontraban en juego intereses norteamericanos. Estaban especializadas en tácticas de guerra irregular y su cometido exigía la capacidad de crear confianza y aliarse con fuerzas autóctonas en escenarios geográficos muy variados, Corea, Europa, Centroamérica, etc, para lo que se les exigía un dominio del idioma de la zona donde debían operar. Por aquel entonces, el Coronel Beckwith, también había creado las primeras unidades contraterroristas y de rescate de rehenes del ejército de tierra, se encontraban en periodo de organización y habían

llegado a tomar parte en el fallido rescate de la operación Eagle Claw en Iran (Beckwith & Knox, 1983).

No obstante, la creación del JSOC respondía a una necesidad diferente. Para ello, pretendían de concentrar a las unidades de operaciones especiales cuyos procesos de selección eran los más exigentes y su adiestramiento alcanzaba un nivel más elevado. Se trataba de unidades para un tipo muy concreto de misiones, con gran sensibilidad política y a menudo secretas: rescate de rehenes, reconocimiento estratégico, captura y neutralización de líderes terroristas o criminales de carteles de la droga. Algunos ejércitos como el de tierra, disponían de estas unidades, otros se encontraban en proceso de creación. En todo caso, cada ejército retenía sus capacidades y los sistemas de mando y control en el momento de articular una operación no eran eficaces al depender de varias cadenas de mando. Se requería integrar las capacidades de las unidades de las fuerzas terrestres, navales y aéreas, como sus medios de transporte estratégico, helicópteros, comunicaciones, inteligencia, en una única unidad orgánica, bajo un mando único. De esta forma, se produciría suficiente cohesión para poder ser eficaz y no repetir catástrofes como la del Desert One en Irán.

Se proporcionaba solución a un problema emergente para el que las fuerzas convencionales no se adaptaban adecuadamente. El JSOC dotaba de carácter conjunto a una fuerza que precisaba medios de diferentes ejércitos para el tipo de misiones que debían desempeñar. También aportaba una cadena de mando clara, y la posibilidad de disponer de los medios necesarios para un adiestramiento continuo y exigente, así como para los periodos de ensayo previos a una operación.

El JSOC inicialmente se situó fuera de la estructura de mando de los ejércitos, con dependencia directa del Estado Mayor Conjunto de las fuerzas armadas, lo que facilitaba un mejor acceso a las misiones que asignaba directamente el Presidente y el Secretario de Defensa (Boykin, 1991: 2). A partir de 1987, pasaría a ser un mando subordinado del USSOCOM, pero ya

no supondría obstáculo. Tras reorganización de la defensa de 1987, el Acta Goldwater-Nichols garantizaba la dependencia directa del Presidente y del Secretario de Estado de los Mandos de Combate.

Como se ha destacado, la mayor parte de las operaciones del JSOC han sido secretas o encubiertas. Las más importantes han terminado trascendiendo a la prensa, han sido desclasificadas, o existen datos aislados en las numerosas reseñas históricas y trabajos de investigación existentes sobre los conflictos librados por Estados Unidos desde la década de 1980. Entre sus intervenciones más renombradas destacan: proporcionar asesoramiento y apoyo a las autoridades italianas durante la búsqueda del secuestro del general norteamericano James Dozier en 1981; participar en la operación «*Urgent Fury*» de la invasión norteamericana a la isla de Granada en 1983; planeamiento de intento de rescate de los rehenes de EE.UU en el Líbano; rescate de los rehenes del crucero Aquile Lauro en 1985; participación en la Operación «*Just Cause*» de la intervención de EE.UU en Panamá en 1987; dirigir los esfuerzos de localizar los misiles SCUD durante la operación «*Desert Storm*» en Irak en 1991; búsqueda y neutralización del narcotraficante colombiano Pablo Escobar en 1993; conducir las operaciones en apoyo al mandato de la ONU en Somalia en 1993; y búsqueda de los presuntos criminales de guerra en la antigua república de Yugoslavia a partir de 1997 (Ambinder & Grady, 2012).

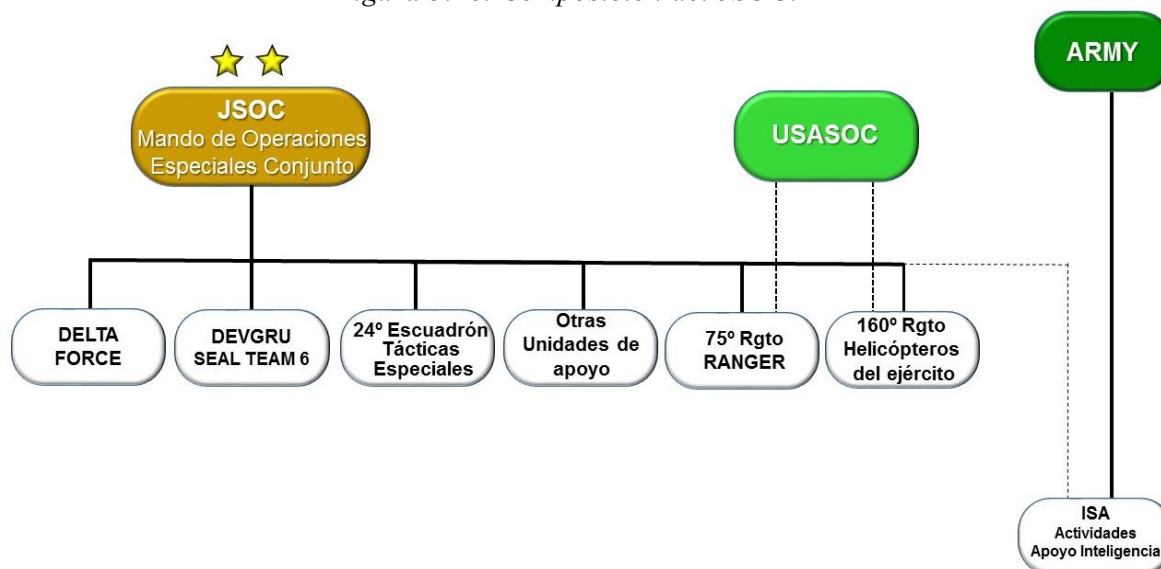
Las unidades que componen el JSOC se denominan de forma genérica «unidades de misión especial», SMU. La denominación de SMU no solo es empleada por políticos y militares de EE.UU. Británicos y australianos también designan de este modo a sus unidades de operaciones especiales de naturaleza similar: las que realizan operaciones negras (black ops) y precisan de confidencialidad. Aunque existe cierto conocimiento de las unidades que potencialmente pertenecen al JSOC, lo cierto es que no existen *fuentes oficiales* que permitan conocer con exactitud las unidades que integran el JSOC. De hecho, algunas de las unidades atribuidas al JSOC, han ido modificando a lo largo del tiempo su nombre para crear confusión y que



exista cierta imprecisión a la hora de identificar sus unidades. Por ejemplo, el nombre Delta Force es una terminología coloquial que tiene una buena acogida mediática. Su denominación viene de «1st Special Forces Operational Detachment-Delta», SFOD-D, del ejército de tierra. Pero la unidad es también conocida como Delta, grupo de aplicaciones de combate (CAG), o elementos compartimentados del ejército (ACE). Algo similar sucede con la unidad «Naval Special Warfare Development Group» o «Development Group», DEVGRU de los SEAL de la armada. La designación como DEVGRU se inventó para sustituir el nombre de *SEAL Team 6*, creando cierta ambigüedad sobre la naturaleza de la unidad. Pero a su vez, la numeración del equipo 6 de los SEAL representó una maniobra de decepción en sí misma. Al equipo se le asignó el 6 para mostrar más unidades de las que realmente existían por entonces. Otro caso que a veces genera confusión, es de la unidad de *Actividades de Apoyo a Inteligencia* (Intelligence Support Activities). Se trata de una unidad que antes del 2001 *no estaba integrada en la estructura orgánica del USOCOM*, pertenecía al Ejército de Tierra, aunque *con carácter temporal formaba* parte de las agrupaciones operativas que organizaba el JSOC para llevar a cabo la mayor parte de sus operaciones especiales secretas. La unidad está compuesta por un grupo muy reducido, especializado, eficaz, pero sobre todo confidencial, conocido por diferentes nombres como ISA, the Activity, Gray Fox, Intrepid Spear, Centra Spike o en las últimas ocasiones, la más genérica de todas, «actividad de apoyo a la misión».

El JSOC integra además otras unidades como el «24th Special Tactics Squadron» del ejército del aire cuyos miembros actúan como controladores aéreos de combate y operadores en misiones de rescate. A ellos se añaden otras unidades de apoyo en materia de comunicaciones, inteligencia, entrenamiento, logística y transporte. Durante sus despliegues, el JSOC integra habitualmente unidades del 75º Regimiento de Rangers y el 160º Regimiento de Helicópteros de operaciones especiales del ejército de Tierra. En figura 3.18 se muestra una posible composición del JSOC.

Figura 3.18. Composición del JSOC.



*Fuente: Análisis y elaboración propia, basada en datos de : (Blaber: 2008:42-43; Dockery, 2003:288; Ramirez, 2004; Bowden, 1999:18; Griswold & Giangreco, 2005:115; Robinson, 2004: 137:141; Adams, 2001:231, 242 & Dockery, 2003:250; Neville, 2008:8; Smith, M., 2008: 332; Schmitt, 2005; North, 2010; Ambinder, 2013; Gellman, 2005; Naylor, 2010 & 2011; McNab, 2013; Priest and Arkin, 2011).*

Desde sus inicios hasta los atentados del 11- S, el jefe de JSOC era un general o almirante de dos estrellas, con trayectoria profesional en unidades de operaciones especiales, normalmente en el mismo JSOC. Varios años después de los ataques terroristas el nivel de mando aumentaría.

Las unidades del JSOC suelen adiestrarse con unidades similares de todo el mundo, así como unidades policiales altamente especializadas como el FBI. El JSOC facilita adiestramiento especializado a quienes lo solicitan a EE.UU. También adiestra a las agencias y departamentos encargadas del mantenimiento de la ley y el orden para situaciones y acontecimientos de alto riesgo como Olimpiadas, cumbres de jefes de Estado o reuniones de altos mandatarios en foros de organizaciones internacionales.



---

---

## **CAPÍTULO N° 4**

---

---

### **EVOLUCION DEL USSOCOM Y EL JSOC DESDE EL 11-S**



## EVOLUCION DEL USSOCOM Y EL JSOC DESDE EL 11-S

### 4.1. CAMBIOS EN EL US SOCOM

A lo largo de la historia los ejércitos han tratado de adaptarse más o menos con éxito a los cambios producidos en el entorno. La lucha contra las redes terroristas de alcance global, contra actores insurgentes con vínculos transnacionales, así como contra la reciente aparición de actores híbridos se ha convertido en uno de los principales cometidos de los ejércitos occidentales nada más comenzar el siglo XXI. En Estados Unidos, este cambio se ha concretado, entre otras medidas, en una atención cada vez mayor a las fuerzas de operaciones especiales del USSOCOM. Una importancia creciente materializada en un proceso de transformación para este tipo de fuerzas. El impulso generador del cambio es de carácter político, como ya sucediera, hace casi treinta años, con la reforma de la defensa de EE.UU. modelada por el Acta Goldwater- Nichols de 1986. Además de los cambios relacionados con la naturaleza de la amenaza, tiene su origen en otros factores exógenos a las fuerzas armadas de carácter social, político, económico y tecnológico. En definitiva, un proceso de innovación militar revolucionario evidenciado en el *incremento cuantitativo* de fuerzas y de presupuestos, así como al *crecimiento cualitativo* de puestos militares de responsabilidad y operadores desplegados en permanencia involucrados en operaciones especiales. Pero revolucionario también porque *la elección de la alternativa que brinda el empleo de estas fuerzas, ha supuesto una mejora sustancial en un modo de operar y combatir que hasta el momento histórico de los ataques terroristas del 11-S, no había sido especialmente valorado. Sobre todo no había sido rentabilizado en toda su dimensión, en todas las posibilidades que ofrecía.* Esta última aseveración es precisamente la mantenida por el teórico militar Terry Pierce (2004) de lo que es un proceso de *innovación militar disruptivo o radical*. Cuya puesta en marcha y

consolidación incluye profundos cambios en el empleo de la fuerza (doctrinal) y orgánicos. Un fenómeno que se ha producido en el seno del USSOCOM en su conjunto y en una de sus organizaciones subordinadas, el JSOC, en particular.

Se trata de un proceso prolongado en el tiempo que no encuentra explicación en una única escuela de innovación de las expuestas en el capítulo segundo, sino que integra elementos de la mayoría de ellas. De este modo, mientras parece claro que uno de los motores principales de cambio fue el constante impulso político, modelo predilecto de Posen (1984) debido a los cambios producidos en el entorno estratégico, también han intervenido los factores derivados de la competencia entre ejércitos, de modificaciones en determinadas creencias, principios y valores culturales de las fuerzas de las que nos hablan Kier (1997) y Avant (1994), y desde luego de la formulación de una «nueva teoría de la victoria», estilo Rosen (1991), a gracias al impulso de un liderazgo surgido en el seno mismo de estas fuerzas.

Durante más de una década de guerra, los Estados Unidos han subrayado la importancia de reajustar sus fuerzas armadas para asegurar la agilidad, flexibilidad y preparación necesarias para responder a una amplia gama de potenciales contingencias. Sus fuerzas de operaciones especiales han constituido una parte esencial de los esfuerzos de respuesta global del Departamento de Defensa. Estas fuerzas no solo han servido como fuerzas de contingencia y respuesta de crisis, sino como un elemento sin igual equipado, adiestrado y organizado para realizar operaciones de gran trascendencia en el ámbito político o en entornos de elevada sensibilidad por el riesgo que suponían los ataques sobre la fuerza adversaria (GAO 05-571, 2015: 1). El Departamento de Defensa de EE.UU ha señalado, en reiteradas ocasiones, la importancia del papel de las fuerzas de operaciones especiales para alcanzar los objetivos de seguridad nacional y ha indicado que estas fuerzas van a continuar desempeñando un papel fundamental en apoyo a su estrategia de Defensa. Un ejemplo reciente es la revisión cuatrienal de Defensa (Quadriennial Defense Review, QDR) de 2014 que establece que la

inversión en fuerzas de operaciones especiales se apoya en la necesidad de mantener operaciones contra las redes terroristas, contrarrestar otras amenazas transnacionales y fortalecer la capacidad de las fuerzas de seguridad de las naciones asociadas (DoD, 2014). Coherente con esta idea, durante la última década, todas las revisiones de Defensa producidas cada cuatro años (2006, 2010 y 2014) han supuesto un incremento cuantitativo de recursos, materiales, de personal y financieros para las fuerzas de operaciones especiales. En 2006, se incrementó el personal de las fuerzas de operaciones especiales para crear unidades adicionales de las fuerzas especiales del ejército y de los SEAL de la armada (DoD, 2006). En 2010 de nuevo el Departamento de Defensa incrementó las capacidades de operaciones especiales junto a determinadas capacidades de las fuerzas convencionales, como medios de comunicaciones e inteligencia, en papel de apoyo a las fuerzas de operaciones especiales (DoD, 2010). En 2014, se produjo un nuevo impulso de las fuerzas de operaciones especiales que contrastaba con las reducciones contempladas para el volumen de fuerzas militares convencionales (DoD, 2014).

Donald Rumsfeld fue uno de los impulsores civiles de un cambio revolucionario en la *forma de entender el empleo y las posibilidades de operar* que ofrecían las fuerzas de operaciones especiales. Una de sus prioridades durante su segundo paso por el Departamento de Defensa fue transformar la institución militar de una gran fuerza convencional preparada para enfrentarse a otra superpotencia en una más reducida, en una fuerza más ágil y más flexible capaz de proporcionar respuestas a los cada vez menos convencionales conflictos que habían prevalecido tras el periodo de guerra Fría (Kibbe, 2006). Aunque su deseo de expandir las operaciones especiales formaba parte de un objetivo más ambicioso de transformación, la oportunidad para lograr un cambio de impacto y alcance significativo, llegó tras el inicio de la guerra de Afganistán. Al comienzo de la operación las unidades de operaciones especiales para poder realizar su trabajo tenían que depender de los paramilitares de la CIA cuando querían establecer vínculos



con los combatientes de las tribus de la Alianza del Norte. Rumsfeld se sintió indignado por la situación, y decidió fortalecer las capacidades de operaciones especiales del Pentágono para eliminar futuras dependencias de la CIA (Scarborough, 2004). Fue el comienzo de un impulso político constante, que ya se extiende por más de una década, de las fuerzas de operaciones especiales y que ha supuesto, de facto, un incremento sustancial en la forma de entender, de conducir y en la eficacia de las fuerzas de operaciones especiales.

El Secretario de Defensa Rumsfeld había sabido reconocer un cambio en el entorno estratégico. El impulso que inició desde fuera de la organización militar, fue asimilado con rapidez en el seno de las fuerzas armadas y abrió un proceso en constante evolución desde la entrada en Afganistán en 2001. En las comparecencias políticas realizadas en el Senado y en la Cámara de Representantes del Congreso de los EE.UU. con ocasión de la muerte de Bin Laden, en mayo de 2011, se destacaban *la gran eficacia y la evolución de las fuerzas de operaciones especiales en diez años de campañas*, así como las prioridades recibidas en la guerra global contra el terrorismo (US Senate, 2011; US House of Representative, 2011):

*«Las Unidades del Mando de Operaciones Especiales Conjunto, JSOC, y sus agrupaciones operativas se han convertido en el arma más letal y eficaz del gobierno de los Estados Unidos contra los terroristas y sus redes ...Solo el Mando de Operaciones Especiales Conjunto, JSOC, ha costado al país más de un billón de dólares anualmente...»* (US House of Representatives, 2011: H2928).

*«Las fuerzas de operaciones especiales y los operativos de inteligencia son las mejores fuerzas- las mejor adiestradas, las mejor equipadas y las mejor lideradas....Este éxito es consecuencia directa del liderazgo del Presidente Obama y de las prioridades de seguridad nacional establecidas cuando llegó a la presidencia, así como la luz verde que dió a las fuerzas de operaciones especiales este fin de semana. El*

*Presidente Obama insistió en reorientar las operaciones hacia Afganistán y Pakistán como escenario principal en la lucha contra el terrorismo» (US Senate, 2011: S2559).*

Independientemente, del tono de triunfalismo y de autocomplacencia de las declaraciones en sendas cámaras del Congreso de los EE.UU., lo que sí parece claro es que el impulso político de cambio ha sido continuado y tanto la administración Bush como la Administración Obama han confiado en estas fuerzas de operaciones especiales para buscar y neutralizar a cuadros terroristas de alto nivel, en los lugares más diversos del mundo. Gracias a la voluntad civil ha sido posible que el Mando de operaciones especiales de Estados Unidos, US SOCOM, experimentara una transformación desde los atentados del 11 de septiembre de 2001. Según Lindsay (2013) muchos de esos cambios se beneficiaron de las tecnologías y conceptos doctrinales asociados a la Revolución en los Asuntos Militares, iniciada en los 1990. Aunque denostada la validez conceptual de la RMA, tras el comienzo de las campañas de Afganistán e Irak, lo cierto es que la tecnología que aportaba fue de utilidad para multiplicar las capacidades de las fuerzas de operaciones especiales.

Dos casos ilustran las variaciones significativas en la forma de operar y combatir de estas fuerzas. Opciones que no se habían barajado anteriormente como alternativas principales en el empleo de la fuerza.

Por un lado, *las fuerzas del US SOCOM realizaron el grueso de las operaciones terrestres en Afganistán* durante los seis primeros meses de la campaña. Las fuerzas convencionales se emplearon en apoyo de éstas, y en determinadas misiones estuvieron bajo el mando de las fuerzas de operaciones especiales. La «Operación Enduring Freedom» con la misión de destruir la organización terrorista de Al Qaeda, su infraestructura y a otros grupos terroristas, impidiéndoles disfrutar de un refugio seguro desde donde adiestrarse, organizarse y operar, preveía durante las primeras fases, de entrada y combates iniciales en Afganistán, que el papel de las fuerzas de operaciones especiales fuera el de fuerza apoyada, algo que hasta ese

momento no había sucedido en ninguna operación (Wright, Bird, Clay, Connors, Farquhar, Garcia, Van Wey, 2010; Briscoe, Kiper, Schroder, Sepp, 2003). Sin entrar en las especulaciones de algunos autores, como Donald Wright (2010) en su trabajo «*A different kind of War*», de que las acciones combinadas de las fuerzas de operaciones especiales y las fuerzas aéreas al inicio de la operación en Afganistán fueron improvisadas, la realidad reconocida en muchos trabajos, como «*Weapon of Choice*» (2003) del Instituto de estudios de Combate (CSI) del TRADOC americano, es que supuso un cambio innovador con respecto al desarrollo tradicional de las operaciones, donde las fuerzas de operaciones especiales habían actuado en apoyo de las unidades convencionales. La situación se tornó normal en términos convencionales durante las fases avanzadas de la «Operación Enduring Freedom- Afganistán», en concreto durante la «operación Anaconda», en marzo de 2002, cuando las unidades de operaciones especiales asumieron su cometido habitual de multiplicador de fuerza del ejército convencional, proporcionando inteligencia de calidad sobre la localización y organización de las fuerzas talibanes y de AlQaeda, así como llevando a cabo acciones de guerra no convencional para influenciar a los grupos indígenas que se oponían al régimen talibán y a los terroristas de Al Qaeda. Esos cambios conceptuales, de relaciones de mando y de estructuras operativas fueron posibles gracias a las tecnologías asociadas a la llamada revolución tecnológica militar (Gordon, 2002). La evolución y proceso de mejora del US SOCOM se expone en este primer apartado.

Un segundo caso fueron los cambios *experimentados en el Joint Special Operations Command (JSOC)*, componente subordinado al US SOCOM. El JSOC tuvo que adaptarse para poder neutralizar a los cuadros de los insurgentes y terroristas e innovar en tiempo de guerra nuevas soluciones, lo que le llevó a realizar importantes cambios en su manera de operar. Pero también sufrió cambios en su mentalidad, en la forma de trabajar con otras agencias, otras unidades e operaciones especiales, otras unidades convencionales, en definitiva en su cultura. La mayoría de las

modificaciones fueron posibles gracias a un equipo de líderes que no cejaban en la búsqueda de nuevos caminos para solventarlos nuevos desafíos. Algunas de las medidas no dejaron de ser polémicas por cuanto llevó a esta unidad a actuar en países con los que Estados Unidos no estaba en guerra (Scahill, 2013). Pero analizado exclusivamente desde el punto de vista de nuestro estudio, lo que consiguió el General Stanley A. McChrystal (jefe del JSOC entre 2003 y 2008) encaja claramente en el concepto de innovación militar (Rosen, 1991: 34 & Pose, 1984: 29-30). Una innovación que mejoraba sustancialmente la forma de operar (Pierce, 2004: 1). La evolución y proceso de mejora del JSOC se expone en el segundo apartado.

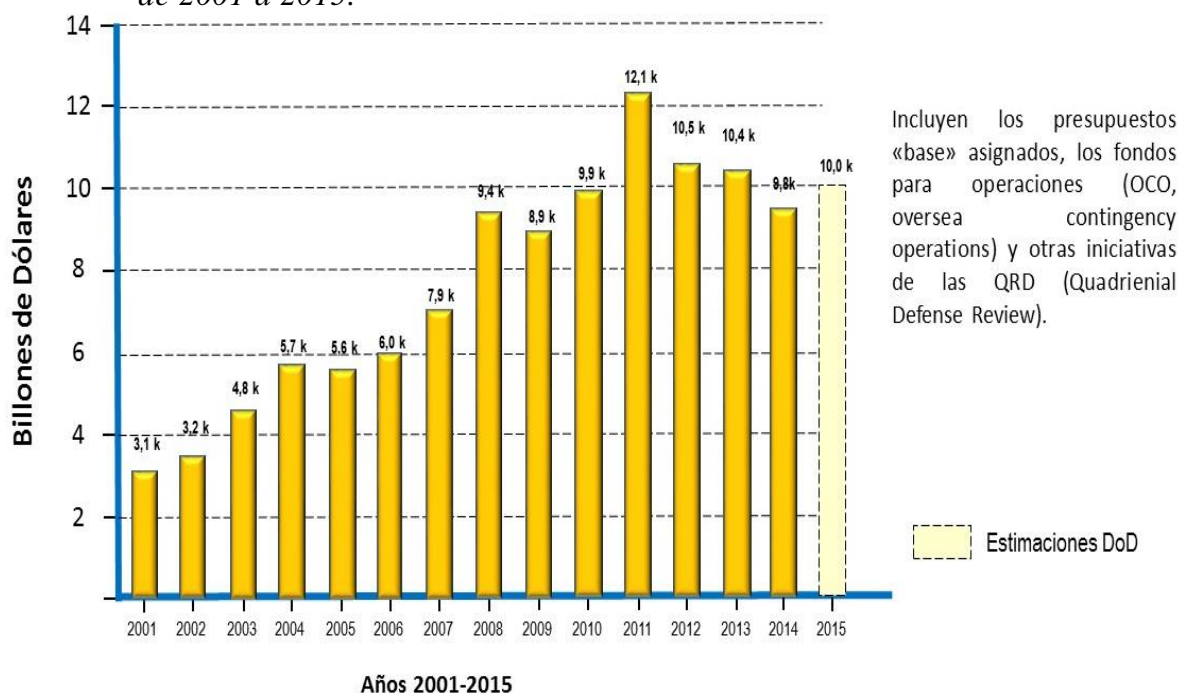
#### **4.1.1. Evolución de SOCOM**

##### ***4.1.1. (a). Incremento cuantitativo***

La determinación de Rumsfeld de impulsar las fuerzas de operaciones especiales representó a efectos prácticos un aumento drástico y rápido de los recursos económicos, de personal y la autoridad para estas fuerzas. A finales de 2001, debido a la campaña urgente en Afganistán, se incrementaron rápidamente los presupuestos base, inicialmente aprobados para ese año, con los denominados fondos de contingencia para operaciones (overseas contingency operations, OCO) por un valor de 800 millones de dólares (figura nº 4.6). En el año 2006 ya se había doblado el presupuesto asignado a las fuerzas de operaciones especiales en 2001 (figura nº 4.1). La revisión cuatrienal de defensa de 2006, el principal documento de planeamiento del Pentágono preveía para los siguientes cuatro años alcanzar el número total de fuerzas hasta 50.000 a comienzos de 2006, cantidad que según fuentes de la oficina del Subsecretario de Defensa para Personal se superó a finales de ese año, y en 14.000 más hasta el año fiscal 2011 (US DoD, 2006). Hay que señalar que de los 50.000 efectivos de operaciones especiales solamente de unos 10.000 - 13000 eran equipos operativos pertenecientes a las fuerzas especiales, a los Ranger, a los SEAL o a los componentes del 24 escuadrón de tácticas especiales. Es decir, quienes realmente permanecían implicados en las operaciones en el terreno, en zonas remotas. El resto correspondía a

una amplia variedad de apoyos de combate, apoyos logísticos y administrativos.

Figura nº 4.1. Incremento de presupuestos de la fuerzas de operaciones especiales de 2001 a 2015.

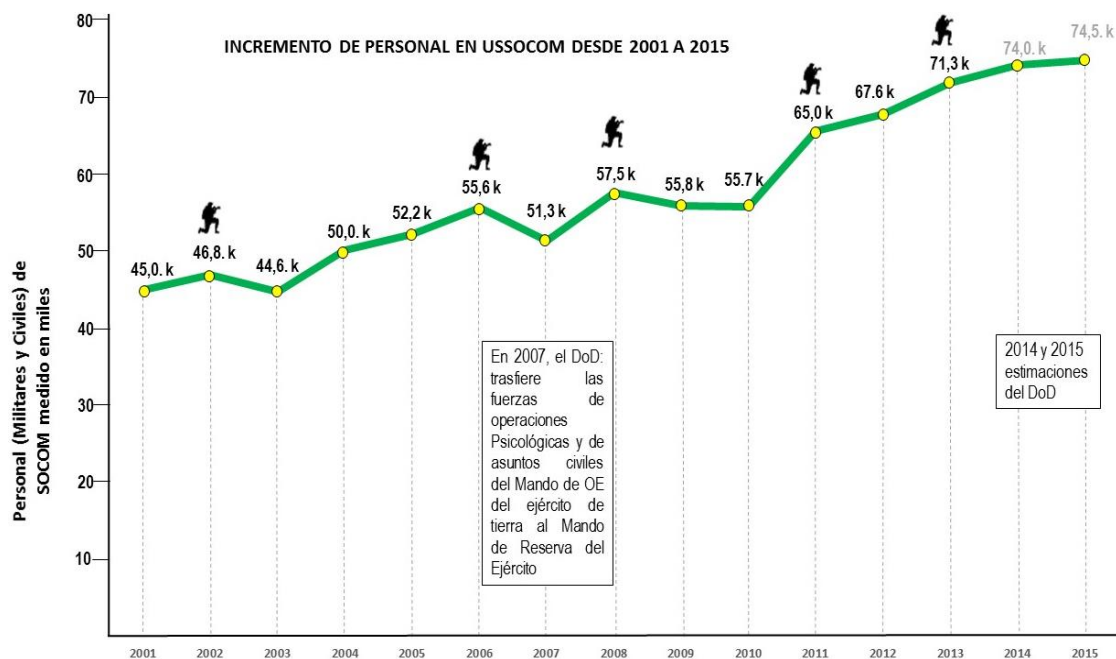


Fuente: Elaboración propia, basado en datos de: (GAO 05-571., 2015); USSOCOM, 2014b; Feickert, 2001, 2004, 2006, 2007, 2008 a, 2008 b, 2008 c, 2009 a, 2009 b, 2009 c, 2009 d, 2010 a, 2010 b 2010 c, 2011, 2012 a b, 2013a, 2013b,2013,c, 2013d, 2014, 2015).

Desde la perspectiva que proporciona un análisis trascurridos más de diez años, no hay duda que la visión y las decisiones que Rumsfeld impulsó para para el SOCOM contemplaban cambios profundos con vocación de permanencia a corto, medio y largo plazo. En la presentación a la prensa del informe de la revisión cuatrienal de Defensa de febrero de 2006, Rumsfeld describió su énfasis en convertir a las fuerzas de operaciones especiales en un componente necesario para la preparación de EE.UU. para lo que él denominaba, «una larga guerra contra el terrorismo» (Rumsfeld, 2002; 25). La revisión no solo marcaba un significativo incremento de fuerzas, casi del 30% a completar en los próximos cuatro años, sino también un incremento del adiestramiento de las fuerzas convencionales en operaciones irregulares, del tipo contrainsurgencia, operaciones de estabilización, liberando de este modo la carga de las fuerzas de operaciones especiales «para cometidos más especializados y exigentes, especialmente operaciones encubiertas e

*indirectas de larga duración en áreas con denegación de acceso y escenarios políticamente sensibles».* Además, el documento establecía que para las acciones directas, *las fuerzas de operaciones especiales poseerán una cada vez mayor capacidad orgánica de localizar, identificar, y perseguir a individuos peligrosos y otros objetivos de alto valor en todo el planeta* (US DoD, 2006: 44).

Figura nº 4.2. Incremento de fuerzas de US SOCOM de 2001 a 2015.



Fuente: elaboración propia basada en datos de: (ODUSD-PI-RQ 1999, 2000, 2002, 2004, 2005, 2006, 2007, 2009, 2010a, 2010b, 2012, 2013a, 2013b, 2014).

Los cambios cuantitativos en el aumento de presupuestos y número de fuerzas tenían su reflejo en los cambios de misiones en el ámbito militar. En febrero de 2006, el General Peter Pace, Presidente de la Junta de Jefes de Estado Mayor, firmó una nueva estrategia de contraterrorismo, clasificada, que ordenaba al Departamento de Defensa a emprender una amplia campaña de para encontrar y atacar o neutralizar líderes terroristas, sus santuarios, redes financieras, métodos de comunicación y capacidad de viajar libremente. De acuerdo con el New York Times, ese documento de estrategia especificaba que el esfuerzo de derrotar al terrorismo *requería operaciones militares continuas para generar suficiente inteligencia como para permitir atacar las organizaciones terroristas de alcance global* (Shanker, 2006: 16).

Desde 2001 se había iniciado un cambio para impulsar las actividades y el papel del SOCOM dentro de la estrategia de seguridad de EE.UU con repercusiones muy significativas en los incrementos de cantidad de fuerzas y presupuestos, cambio de misión, ampliación del ámbito geográfico de actuación y muy especialmente en la autoridad concedida a SOCOM.

Un informe de carácter secreto, elaborado en el Pentágono por el general retirado Wayne Downing, analizaba en noviembre de 2005 la evolución de las fuerzas de operaciones especiales en Afganistán resaltando el aumento de capacidades experimentado en tan solo cuatro años desde septiembre de 2001 (Downing, 2005). En el informe, desclasificado en 2009, habían intervenido también el general de división Garrison y el académico Mike Vickers (del centro para asesoramiento estratégico y presupuestario). En él se realizaba una valoración inicial de 4 años de empleo de fuerzas de operaciones especiales y de su grado de preparación. Para llevar a cabo el asesoramiento, Downing consultó a las autoridades de la oficina de la secretaria de Defensa, la junta de Jefes de Estado Mayor, del Departamento de Defensa, la CIA (agencia de inteligencia e EE.UU), el Centro Nacional Contraterrorismo, Mandos de Combate funcionales y los Mandos de Combate Geográficos, así como los Mando de operaciones especiales de Teatro EE.UU, TSOC. También consultó a diversos embajadores de Estados Unidos en países con alta prioridad en la guerra global contra el terrorismo, además de autoridades en activo y retiradas del Gobierno de EE.UU. Según Downing, hasta 2001, muchas unidades de las fuerzas de operaciones especiales habían sufrido importantes carencias en sus estructuras. Sin embargo, desde el inicio de la guerra de Afganistán, la época de limitación de recursos parecía haberse acabado. El informe ponía de manifiesto la evolución y gran avance en el tipo de misiones encomendadas, así como el aumento del volumen de fuerzas. En un corto plazo de tiempo se habían producido importantes modificaciones en los procedimientos tácticos y en las estructuras operativas, lo que había proporcionado sustanciales ventajas operativas en el campo de batalla. El documento destacaba también los

cambios introducidos en la legislación para promover lo que «de facto» estaba constituyendo una innovación militar sin precedentes (Downing, 2005:4).

Las fuerzas de operaciones especiales habían sido siempre las primeras en infiltrarse y desplegar en territorio hostil, pero lo hacían en un papel secundario, de apoyo, operando bajo mando y control de las fuerzas convencionales (Stanton, 2009). En la campaña de Afganistán, por primera vez en la historia americana, las fuerzas especiales fueron el elemento líder de la guerra y lo hicieron trabajando en coordinación con operativos de la CIA. Solo ocho días después de los ataques del 11 de septiembre, 2001, la agencia, preparó tres cajas cada una con 9 millones de dólares y se trasladó a Afganistán. El dinero sería empleado en pagar a los señores de la guerra afganos para luchar junto al personal de fuerzas especiales y de la CIA contra Al Queda y sus colaboradores talibanes. Once equipos de fuerzas especiales coordinaron los esfuerzos de los combatientes de una mezcla de tribus indígenas Tajikas, Uzbekas, Pastunes y Hazar. Un conjunto de fuerzas locales conocidos coloquialmente como Alianza del Norte. En menos de tres meses, el gobierno Talibán había sido derrotado por un nuevo paradigma de campaña no convencional, en la que pequeños grupos de personal muy preparado operaron junto a fuerzas indígenas contra un enemigo común. El plan de entrada inicial había sido elaborado por la CIA, coordinado con los militares y aprobado por el Presidente. Sin embargo, el Secretario de Defensa Rumsfeld se preguntó en varias ocasiones quien estaba al mando. La realidad, es que existía convergencia de responsabilidad y de autoridades. La CIA estaba desarrollando sus actividades propias, recogidas en el título 50 - actividades de Información- y los militares estaban actuando bajo las responsabilidades y autoridad que les concedía el título 10 -actividades militares- (US Code 50, 1947; US Code 10, 2011). Ambas responsabilidades convergían en un punto, las actividades encubiertas o secretas (Rothstein, 2006: 11; Wall, 2011). Un espacio común que se iba a convertir en territorio de disputa en la lucha global contra el terrorismo.



Downing señalaba que desde los ataques del 11 de septiembre, las fuerzas de operaciones especiales habían recibido responsabilidades y recursos adicionales lo que permitió mejoras significativas en sus capacidades. El intenso ritmo operativo de estas fuerzas había reforzado su calidad en poco tiempo. La experiencia y conocimiento atesorado por estas fuerzas especializadas en Afganistán e Irak no tenía antecedentes similares. En Vietnam se llegó a desplegar un elevado número de fuerzas de operaciones especiales (incluyendo fuerzas en activo, de la guardia nacional y de la reserva), pero en ningún caso el esfuerzo realizado fue similar al de Afganistán e Irak en la guerra global contra el terrorismo. En el momento de mayor intensidad de la guerra el número de fuerzas especiales empleadas en Vietnam fue de 10.000 (Miller, 2009). Durante la guerra global contra el terrorismo, y coincidiendo con el momento cumbre de despliegue de personal (completada la Surge en Afganistán en 2011), estas fuerzas alcanzaron un volumen máximo, según fuentes oficiales, de unos 13.000 operadores (US SOCOM 2013b; figura nº 4.14). Otras fuentes como la de la analista en política internacional de la RAND, especializada en operaciones especiales, Linda Robinson, van más allá y sitúan el umbral de fuerzas desplegadas por encima de las cantidades oficiales (Robinson, 2013a: 262-66).

En 2005, los operadores de fuerzas especiales desplegados en los territorios de Asia central realizaban más operaciones, y con mayor índice de complejidad que el cualquier otro momento en la historia desde la creación de las fuerzas de operaciones modernas. En solo una semana, llevaban a cabo más acciones que sus predecesores de antes del 11 de septiembre conducían en toda su carrera profesional (Downing, 2005: 2). A partir de 2005, la implicación de las fuerzas especiales en acciones directas e indirectas no cesaría de aumentar. Ante la imposibilidad de atender a las nuevas necesidades y generar fuerzas especiales al ritmo impuesto por las operaciones, se recurrió al empleo de fuerzas convencionales en cometidos de apoyo a las fuerzas de operaciones especiales (Rumsfeld, 2002b, 2002c;

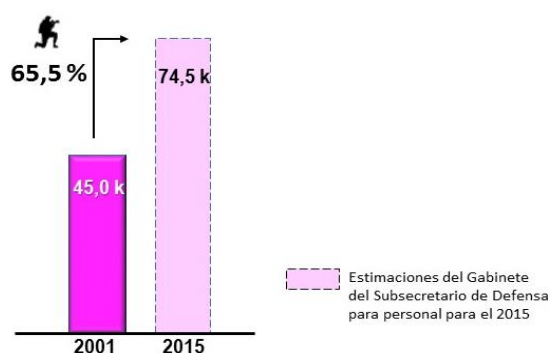
Cambone, 2002, Myers, 2002). Una solución también novedosa e igualmente sin precedentes.

En enero de 2002, Rumsfeld le indicó a Paul Wolfowitz, en aquella época Subsecretario del Departamento, que necesitaba incrementar el número total de sus fuerzas especiales y le solicitó propuestas de cómo hacerlo con el presupuesto de ese momento (Rumsfeld, 2002b). Unos meses más tarde Rumsfeld se dirigió al jefe de Estado Mayor de la Defensa, general Myers solicitándole informes sobre las medidas a emprender para lograr que las fuerzas convencionales fueran capaces de hacer lo que las fuerzas de operaciones especiales estaban en Afganistán (Rumsfeld, 2002c). Ante la insistencia del Secretario de Defensa varias estructuras habían estado trabajando en el asunto y en septiembre de ese mismo año su jefe de gabinete, Stephen Cambone y el general Myers le presentaron sendos informe por separado sobre las misiones y cometidos de las fuerzas de operaciones especiales que podían ser realizadas por fuerzas convencionales para reducir la carga operativa de las primeras incluían: (Cambone, 2002; Myers, 2002). Entre ellas se incluían: 1) adiestramiento de fuerzas de seguridad locales en actividades de desminado, contra narcótico, mantenimiento de paz y otras operaciones convencionales; 2) empleo como fuerzas de reacción inmediata (Quick Reaction Force, QRF) y llevar a cabo misiones de movimiento aéreo para reabastecimiento y transporte de VIP (Very Important Person) en Afganistán; 3) realizar o apoyar misiones de rescate y búsqueda de combate (Combat Search and Rescue, CSAR); 4) proporcionar apoyo logístico para fuerzas de operaciones especiales o despliegues avanzados de fuerzas convencionales; 5) apoyar los despliegues de los Mandos de Operaciones especiales de teatro, TSOC con transmisiones; 6) Apoyo a misiones de inteligencia relacionada con personas inculminadas en crímenes de guerra. El apoyo de las fuerzas convencionales no afectaba a los cometidos que debían cumplir las fuerzas de operaciones especiales en lugares de acceso limitado o de acceso denegado (Myers, 2002).

Linda Robinson estudió en profundidad las variaciones producidas en este tipo de fuerzas y para ello convivió en el terreno con varias unidades de operaciones especiales de distinto tipo desplegadas en Afganistán. Sus obras de 2004 y 2013 subrayaban el hecho de que las fuerzas de operaciones especiales de EE.UU habían experimentaron un cambio drástico en la última década doblando su tamaño y capacidades y triplicado su empleo en más lugares que nunca antes en la historia (Robinson 2004 y 2013a).

Todos los analistas coinciden en que las fuerzas de operaciones especiales se han impuesto como alternativa de primer orden en todas las operaciones recientes y han experimentado, desde 2001, un incremento desconocido hasta ese momento (Turse, 2014 b; NSHQ, 2012). Según los datos del gabinete del Subsecretario de Defensa para Personal del Pentágono, el Mando de operaciones especiales de EE.UU, USSOCOM, pasó de unos 45.000 militares en 2001, hasta más 74.500, cifra prevista a comienzos de 2015. Un aumento de 30.000 efectivos que implicaba un crecimiento de un 65,5%, (ODUSD-PI-RQ, 2002, 2014).

Figura nº 4.3. Tanto por ciento de incremento de fuerzas del 2001 al 2015.



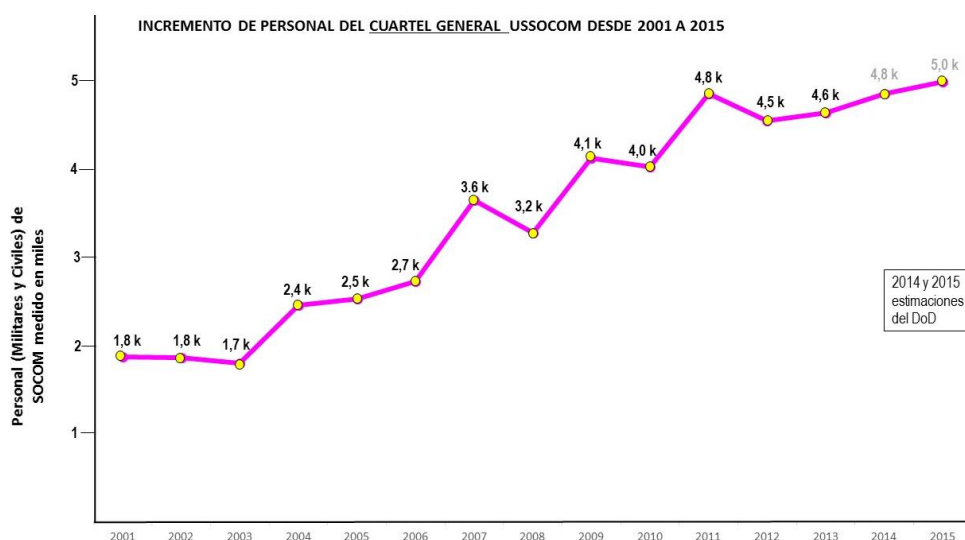
Fuente: elaboración y análisis propio basado en: (ODUSD-PI-RQ, 2002, 2014).

Un crecimiento de tal magnitud se puede producir en muchas de las fuerzas convencionales con aceptable rapidez. Sin embargo, generar recursos de operaciones especiales comporta una complejidad mayor. Formar a un operador de fuerzas de operaciones especiales requiere un largo periodo de aprendizaje y mentalización, necesario para actuar en situaciones de elevado riesgo. Normalmente, un periodo que dura entre cinco y seis años (Bowman, 2005). Pero además del tiempo ineludible para adquirir la pericia requerida

en combate, el incremento de la fuerza dependía de otros factores como la capacidad de conjugar la retención del personal ya formado, al tiempo que se continuaba captando más. El proceso era lento debido a que solo un pequeño tanto por ciento de los que deseaban formar parte de las fuerzas de operaciones especiales superaba los procesos de selección y cualificación. Aun así, tras alcanzar el privilegio de convertirse en operadores y poder desplegar en operaciones, el reto de incrementar la fuerza al ritmo que exigían las campañas de Afganistán e Irak representaba un gran desafío. La exigencia de las misiones y los prolongados periodos en zonas de operaciones, alejados de la familia en situaciones de mucho estrés, hacía difícil la retención.

Consecuencia del espectacular crecimiento de fuerzas a ritmo constante, las estructuras de mando y control demandaban un desarrollo paralelo. El cuartel general del US SOCOM evolucionó de unos 1800 militares en 2001 a más de 4800 en 2012. Lo que significaba un aumento del 166 % en poco más de una década (ODUSD-PI-RQ, de 2000 a 2014).

Tabla 4.4. Incremento de Personal del Cuartel general US SOCOM desde 2001 a 2005.



Fuente: elaboración propia basada en datos de: (ODUSD-PI-RQ 1999, 2000, 2002, 2004, 2005, 2006, 2007, 2009, 2010a, 2010b, 2012, 2013a, 2013b, 2014).

El incremento del volumen de personal no era de utilidad en sí mismo, se precisaba la creación de unidades completas, donde encuadran y cohesionan al personal para que existiese una eficacia real. En los diez años que trascurrieron de 2001 a 2011, las unidades más operativas del ejército de tierra de EE.UU. crecieron un promedio del 20%. Se crearon 4 batallones de fuerzas especiales, 1 de helicópteros y 3 compañías de Ranger. El ejército del aire constituyó nuevos escuadrones de vehículos aéreos no tripulados (UAV) y de inteligencia. La armada estableció dos nuevas unidades de SEAL. Y los marines fundaron sus propias unidades de operaciones especiales de las que no habían dispuesto hasta ese momento. La figura 4.5 muestra el incremento de algunas de las unidades más relevantes.

*Figura 4.5. Incremento de número de Unidades de combate de operaciones especiales de 2001 a 2011.*

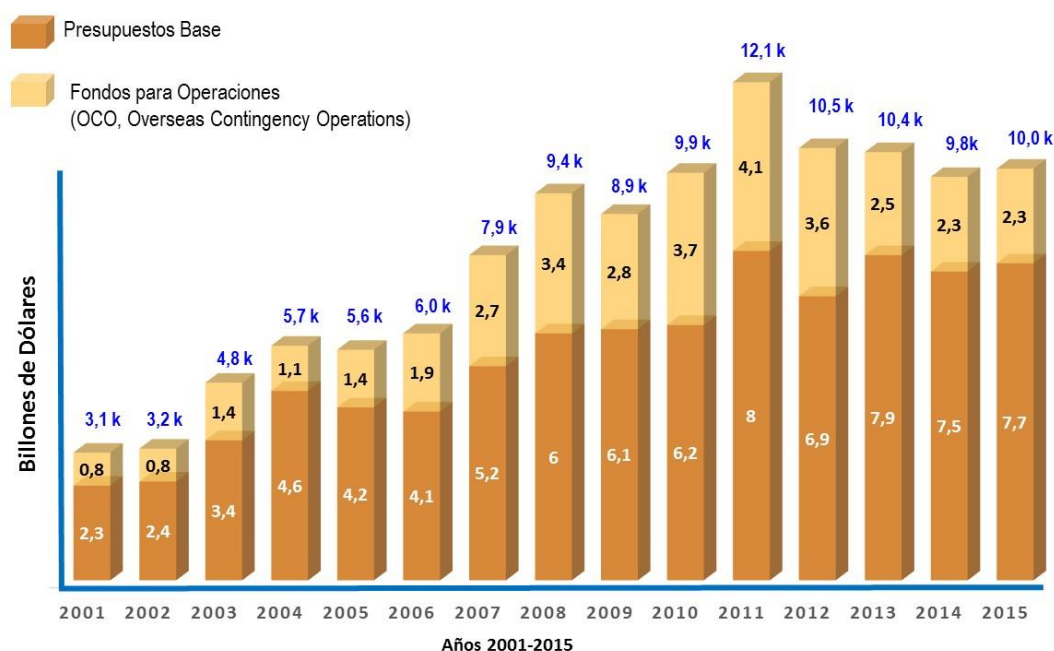
Ejército Componente del USSOCOM		Número de Unidades de Combate	
	Tipo de Unidad	2001	2011
Ejército de Tierra	Batallones de Fuerzas especiales	15	19
	Batallones de Helicopteros	3	4
	Compañías Ranger	12	15
	Compañías de Asuntos Civiles	5	16
	Compañías de Operaciones Psicológicas	12	17
Ejército del Aire	Escuadron de Vehículos Aéreos no tripulados (UAV)	0	1
	Escuadron de Inteligencia	0	1
Armada	Equivalente a Equipos SEAL	8	10
Cuerpo de Marines	Compañías de adiestramiento militar para el extranjero	0	2
	Compañías de operaciones especiales de los Marines	0	9

*Fuente: (GAO 06-812. 2006; US DoD, 2006; US DoD, 2010).*

La innovación militar que se estaba produciendo en el ámbito de las fuerzas de operaciones especiales no era debida a un cambio de misión y un aumento colosal en el volumen de fuerzas, sino que implicaba modificaciones en el reparto y la asignación de prioridades de los presupuestos de Defensa de Estados Unidos, lo que causó un cambio de distribución de poder relativo en el Pentágono para las fuerzas de operaciones especiales. Las inversiones en nuevas innovaciones tecnológicas, solicitadas por los líderes de las unidades

de estas fuerzas, disfrutaron de un soporte financiero del que nunca antes se había dispuesto. La tendencia al alza en las asignaciones previstas (presupuestos base) se ha mantenido hasta 2015. Una tendencia similar se produjo en relación a los fondos asignados para operaciones. Los denominados fondos OCO (overseas contingency operations), cuyo crecimiento se prolongó hasta el año 2012, momento en el que tras haberse eliminado la amenaza de Bin Laden, retirado las fuerzas de Irak, e iniciado la estrategia de salida de Afganistán, comenzaron a descender hasta alcanzar un umbral de equilibrio similar al de 2007. En cualquier caso, hay que precisar que en 2014, una vez superado el decremento respecto a 2012, los fondos OCO asignados eran todavía tres veces los de 2001 (figura nº 4.6).

*Figura nº 4.6. Tendencia de aumento de los fondos de operaciones (OCO) comparados con los presupuestos base.*

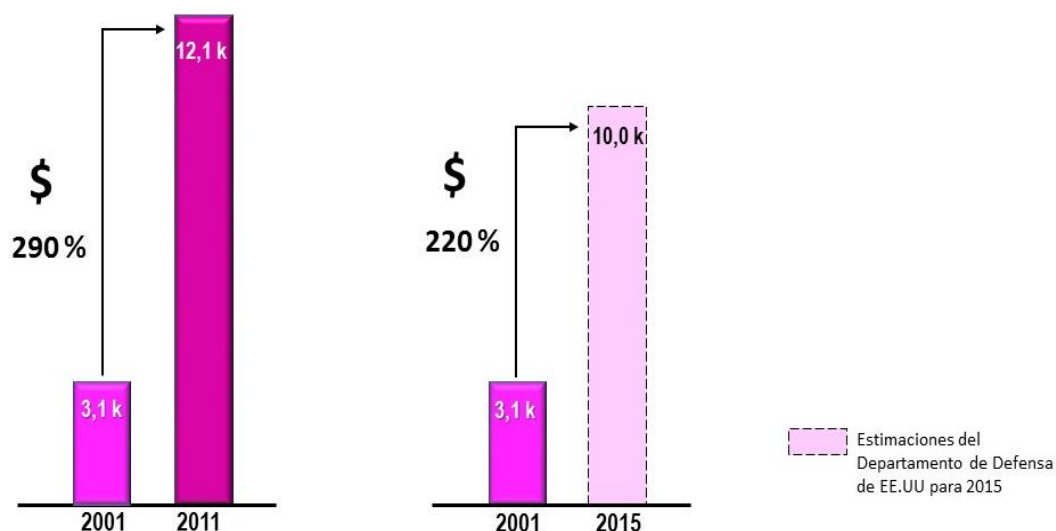


*Fuente: Elaboración propia, basado en datos de: (USSOCOM, 2014b; Feickert, 2001, 2004, 2006, 2007, 2008 a, 2008 b, 2008 c, 2009 a, 2009 b, 2009 c, 2009 d, 2010 a, 2010 b 2010 c, 2011, 2012 a b, 2013a, 2013b, 2013c, 2013d, 2014, 2015).*

En solo diez años se había incrementado en un 290% los presupuestos dedicados a las fuerzas de operaciones especiales. En 2001, el Mando de Operaciones Especiales de EE.UU, USSOCOM recibía 3,1 billones de

dólares y en 2011, momento cumbre del presupuesto hasta la fecha, la cifra se había multiplicado hasta los 12,1 billones (incluidos los fondos para operaciones y los extra provenientes de la revisión cuatrienal de defensa). Si lo asignado en 2001 se compara con las estimaciones para 2015, el tanto por ciento de aumento es ligeramente inferior al logrado en 2011, pero aun exponencialmente alto, sobre un 220%. Es decir, tras quince años la tendencia, continúa siendo claramente ascendente. Muestras del incremento de influencia del US SOCOM dentro de las fuerzas armadas de Estados Unidos, por encima de algunos Mandos de Combate geográficos (Robinson, 2012: 110).

Figura nº 4.7. Tanto por ciento de incremento de presupuestos en 2011 y en 2015 respecto 2001.

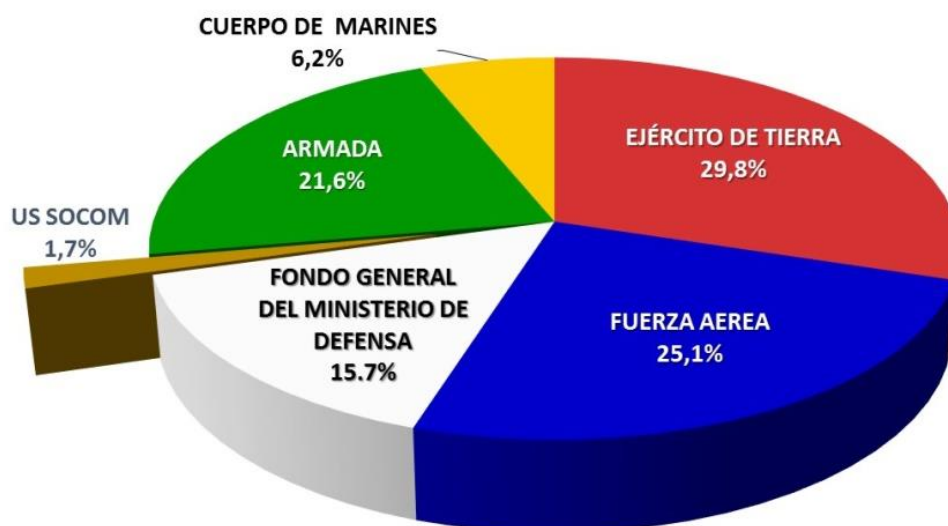


Fuente: Análisis y elaboración propia basada en datos de: (USSOCOM, 2014b; Feickert, 2001, 2011, 2015).

El propósito político de seguir impulsando estas fuerzas no se debía exclusivamente a los buenos resultados obtenidos en las operaciones «Enduring Freedom» e «Iraqi Freedom» en la lucha contra AlQaeda y otros grupos terroristas, sino también por el hecho de que lo hicieron con una asignación económica muy reducida en comparación con lo invertido en otro tipo de fuerzas. En el 2013, uno de los años en los que el presupuesto para las fuerzas de operaciones especiales se encontraba en el punto más alto desde el inicio de la guerra en Afganistán, las fuerzas del USSOCOM

recibieron el 1,7 % del presupuesto total del Departamento de Defensa (figura nº 4.8). Tanto por ciento que ascendía a 4% si se le añadían las aportaciones anuales de los ejército y la armada de EE.UU (US DoD, 2012; Weisgerber, 2015; SOLO ESP, 2013). Los ejércitos y la armada proporcionan un significativo apoyo económico anual, estimado en unos siete billones de dólares, principalmente en los capítulos de personal militar, programas de armas principales, apoyo a operaciones, apoyo a adiestramiento militar y construcciones militares.

*Figura nº 4. 8. Presupuesto de US SOCOM en relación con el resto de ejército y la armada para el año 2013.*



*Fuente: (US DoD, 2012; SOLO ESP, 2013; Weisgerber, 2015).*

Unas cantidades muy reducidas que hacían de estas fuerzas en recursos muy rentables desde el punto de vista de coste eficacia. Aunque comparados con el reparto general las fuerzas de operaciones especiales recibían una baja asignación, la perspectiva cambiaba cuando se comparaba el cuartel general de USSOCOM con los cuarteles generales de los Mandos de Combate geográficos que eran los responsables del empleo de la fuerza en operaciones en el exterior (Expansión, 2014; Feickert, 2013; figura nº 4.9).



Figura n° 4.9. Comparación fondos recibidos por los diferentes Cuarteles Generales de los mandos de Combate entre 2011 a 2013.

Mando de Combate (COCOM)	2011	2012	2013
USAFRICOM	259.368,00	282.152,00	285.022,00
USEUCOM	134.377,00	120.270,00	119.267,00
USSOUTHCOM	198.930,00	193.257,00	206.342,00
USPACOM	301.919,00	268.014,00	300.097,00
USNORTHCOM	274.572,00	2.013.803,00	200.114,00
USSTRATCOM	648.459,00	507.382,00	689.821,00
USCENTCOM <sup>a</sup>	106.631,00	137.167,00	179.266,00
<b>USSOCOM<sup>b</sup></b>	<b>7.269.710,00</b>	<b>3.890.115,00</b>	<b>5.096.226,00</b>
USSTRANSCOM	13.588,00	13.368,00	13.003,00

a.- No incluye datos de fondos para Afganistan

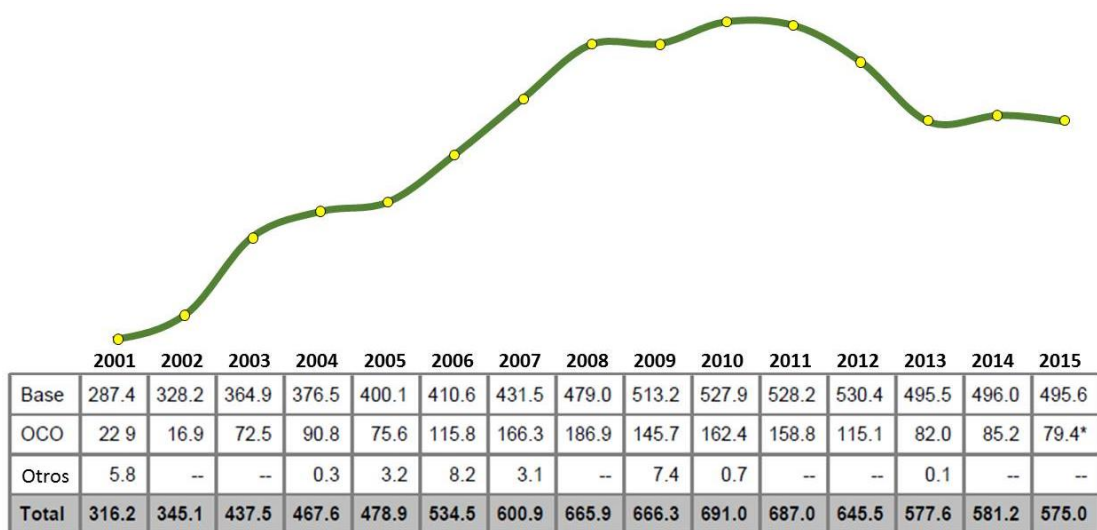
b.- Incluye datos de fondos para el cuartel general y para empleo en operaciones

Datos proporcionados al CRS por el departamento de auditoria de la oficina del Secretario de Defensa

Fuente: (Feickert, 2013a).

En un corto espacio de tiempo, USSOCOM había aumentado su personal en casi dos tercios, para hacerlo posible se había triplicado el presupuesto dedicado a las fuerzas de operaciones especiales (USSOCOM, 2012b; USSOCOM 2014b). Aun así, suponía un pequeño porcentaje de gasto de defensa mínimo, comparado con las macro cifras que se gastaban en otros conceptos de defensa (figura n° 4.10) y la contribución de las fuerzas de operaciones especiales a alcanzar los objetivos de seguridad nacional. El último impulso político llegó en 2014 cuando en la última revisión de la defensa (QDR 14) volvían a aumentar las cantidades destinadas a operaciones especiales, a pesar de los fuertes recortes en el gasto en Defensa de Estados Unidos desde 2011.

Figura nº 4.10. Evolución de los presupuestos de Defensa de EE.UU de 2001 a 2015.



Fuente: (OSD, 2014b: 1-4).

La inversión en fuerzas de operaciones especiales proporcionó claros dividendos con la desarticulación del entramado de redes terroristas en todo el mundo y alcanzó su punto culminante en mayo de 2011 cuando las fuerzas de operaciones especiales de EE.UU en coordinación con agentes de la Cía. asaltaron una instalación en Pakistán y mataron al enemigo número uno de EE.UU: Osama Bin Laden. Acción que no solo elogiaron autoridades civiles y militares, sino toda la población estadounidense que se lanzó a celebrarlo a la calle (Quigley, Tree, Oliver, Allan , 2011; Huffington Post, 2011; CBS TV, 2011).

La relevancia de las fuerzas de operaciones especiales no finalizó con la administración Bush, principal motor de cambio desde 2001. Por el contrario, el crecimiento y consolidación de la influencia y autoridad del US SOCOM continuarían y se fortalecerían durante la administración Obama. Una directiva emitida a finales de 2008 por las fuerzas armadas estadounidense anunció que la guerra irregular debía considerarse «*tan importante desde el punto de vista estratégico como la guerra tradicional*». Una postura con repercusiones en todo el espectro de la planificación militar desde el personal, material y equipo hasta los procesos de adiestramiento (Scott, 2008).

La eliminación de Osama Bin Laden terminó con la guerra contra el terror (Colom, 2015: 72). De hecho, *la guerra contra el terror* se había desterrado del vocabulario estadounidense tras la elección del Presidente Obama en noviembre de 2008. Desde entonces, se estaba reemplazando por otras denominaciones como los conceptos *Overseas Contingency Operation*, usado en las declaraciones públicas y en la justificación del gasto de misiones, *War Against Al Qaeda*, presente en la Estrategia Nacional de Seguridad (2010) o *Global Counterterrorism Operations* utilizado en la Revisión Cuatrienal de la Defensa (2014) y ratificado en la Estrategia Nacional de Seguridad (2015) para definir uno de los cometidos de las fuerzas armadas del país (US DoD, 2014; The White House, 2015). No obstante, las organizaciones terroristas como Al Qaeda, Daesh u otras organizaciones yihadistas continúan calificadas por Washington como una amenaza, incluyéndose en distintos documentos oficiales y en las abundantes comparecencias públicas de las autoridades políticas (Colom, 2015: 72-73).

La muerte de Bin Laden, en 2011 permitió a la administración Obama adelantar los repliegues de Iraq y Afganistán y sustituir el modelo estratégico vigente por otro nuevo que, construido en oposición al existente durante la guerra contra el terror, basado en la apuesta por las nuevas tecnologías y acorde con la cultura estratégica estadounidense, se orienta nuevamente hacia el mantenimiento de la supremacía militar convencional frente a cualquier adversario futuro (Colom, 2014). Sin embargo, aun con el nuevo cambio de modelo estratégico, el Pentágono continúa reservando un espacio privilegiado para el empleo de las fuerzas de operaciones especiales y su importancia no ha dejado de crecer. Aspectos que se han seguido manifestando en los nuevos documentos oficiales que se publican periódicamente. Por ejemplo, el objetivo de fuerza fijado para el año 2019, incluido en la *Revisión Cuatrienal de la Defensa* (2014) establecía: 18 divisiones terrestres; 11 grupos aeronavales; 48 escuadrones de combate; 9 escuadrones de bombarderos estratégicos y 660 equipos de operaciones especiales (US DoD 2014, 39-42). Lo que significaba un ajuste a la baja de

las fuerzas convencionales y un nuevo aumento para las fuerzas de operaciones especiales.

El nuevo modelo estratégico de EE.UU, cuyo esbozo inicial comenzó a perfilarse en la guía estratégica de la Defensa (2012) y en la revisión cuatrienal de la Defensa (2014), plantea reducir la tradicional presencia avanzada norteamericana debido a los costes económicos, operativos y políticos que ésta entraña, por el riesgo que suponen para sus ejércitos las estrategias anti-acceso y de negación de área (A2/AD)<sup>2</sup> y por la reducción de la estructura de fuerzas (la restante se concentrará en Asia-Pacífico para demostrar el compromiso estadounidense con sus socios estratégicos). La administración Obama, también está abandonando la idea de despliegues de fuerzas masivos y ha descartado conducir grandes campañas o embarcarse en labores de cambio de régimen, gestión de crisis, estabilización, apoyo militar a la reconstrucción o lucha contra la insurgencia y sobre todo muestra poco interés en colaborar con las organizaciones multilaterales de seguridad (US DoD, 2014, 61). En el futuro, tratará de optimizar las fuerzas fuera de territorio nacional de EE.UU (CONUS) y llevar a cabo un progresivo repliegue en materia exterior (Posen, 2014), combinado con un mayor valor de la inteligencia prospectiva mediante Internet y «big data», la vigilancia global en tiempo real con satélites y drones y el ataque estratégico de precisión con bombarderos invisibles, sistemas no-tripulados y misiles (US DoD, 2014). Pero lo importante, es que Washington seguirá privilegiando la conducción de acciones limitadas en tiempo, espacio y medios empleados; la negativa a mantener grandes despliegues en áreas avanzadas y la renuencia a desplegar unidades terrestres en zonas de conflicto; *la multiplicación de las acciones contraterroristas empleando la nueva tríada estratégica, fuerzas de operaciones especiales, armamento inteligente y drones*, o la priorización de la capacidad para conducir operaciones globales integradas sin ninguna limitación física, geográfica, temporal, orgánica o jerárquica en los cinco

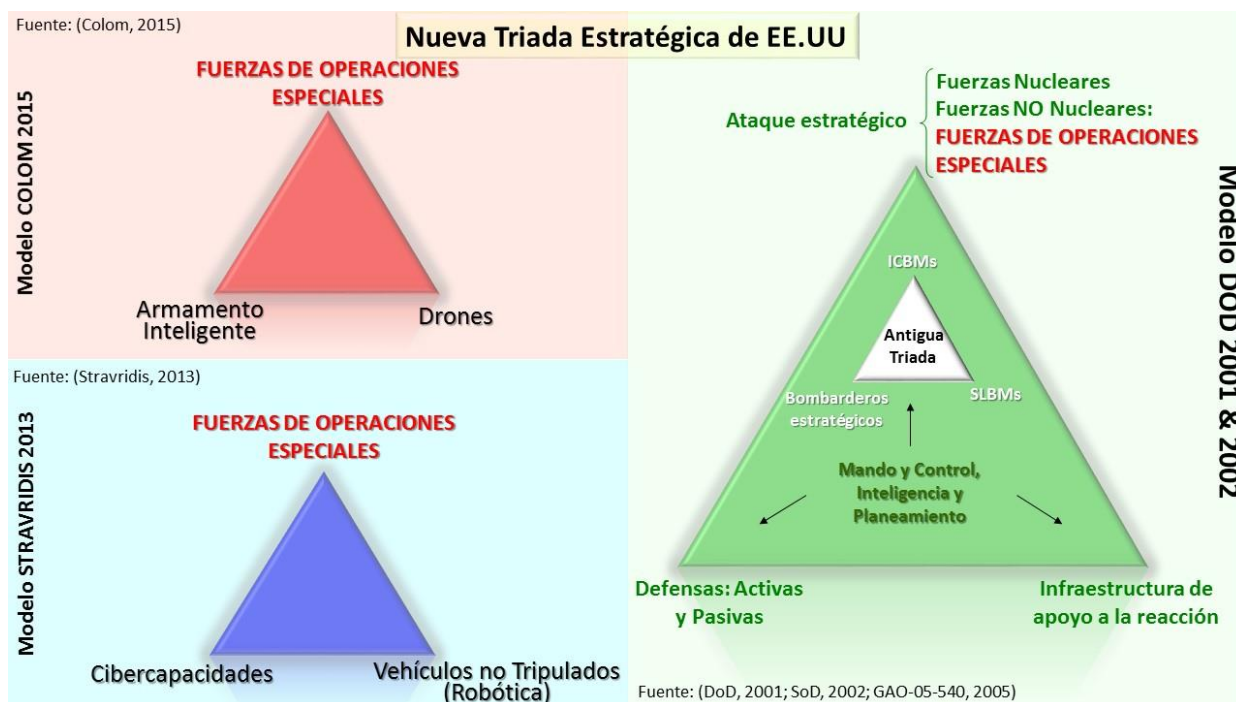
---

<sup>2</sup> Las estrategias *anti-acceso* pretenden *dificultar el despliegue* de fuerzas en el teatro de operaciones, las de *negación de área* buscan *dificultar la conducción de operaciones* en zonas donde el adversario no impide el acceso.

dominios del entorno operativo -tierra, mar, aire, espacio y ciberespacio- (Colom, 2015:73).

La idea de *la nueva triada*, o triada estratégica, ha sido presentada por varios teóricos militares, y en los últimos años también por el Almirante James Stavridis (2013) antiguo Comandante Supremo de la OTAN de 2009 a 2013. Stavridis señala que la nueva triada está integrada por *fuerzas de operaciones especiales, vehículos no tripulados (robótica), y cibercapacidades*. Cada una de esas tres capacidades ya han demostrado su importancia y eficacia, pero la suma del impacto de su empleo coordinado será mucho mayor que el de cada una de las partes por separado. La nueva triada será una parte crítica de la seguridad de Estados Unidos en las próximas décadas (Stavridis, 2013). Sin embargo, la idea de la nueva triada, no es totalmente nueva. Rumsfeld ya la planteó en un documento sobre la revisión de la postura nuclear americana a finales del año 2001 (Coma, 2002; OSD, 2002). La revisión tenía la finalidad de disminuir la dependencia de las fuerzas nucleares y la nueva triada quedaba constituida por *fuerzas ofensivas de ataque*, tanto nucleares como no-nucleares; *defensas*, tanto activas como pasivas; una *revitalización de la infraestructura* de la defensa, entendiendo por tal la base tecnológica e industrial de la misma, de manera que estuviera en condiciones de proporcionar con rapidez nuevas capacidades militares como respuesta a nuevas amenazas. En un informe al Presidente y el Congreso de EE.UU, Rumsfeld señalaba que dentro del pilar de las fuerzas ofensivas no nucleares, se contemplaba el *empleo de las fuerzas de operaciones especiales como un elemento estratégico de primer orden* (SoD, 2002; figura nº 4.11). Por tanto, se trataba de una opción innovadora y de utilidad de empleo estratégico de operaciones especiales que tenía su proyección hacia el futuro. No obstante, tanto en el documento sobre la nueva política nuclear, como en el informe de Rumsfeld al Congreso y al Presidente, el empleo de operaciones especiales quedaba reservado al papel de fortalecer y contrarrestar el esfuerzo nuclear tanto de ataque adelantado, como de respuesta, y disuasión.

Figura nº 4.11. Papel de las fuerzas de Operaciones Especiales en Nueva Triada Estratégica de EE.UU según diferentes interpretaciones.



Fuente: Análisis y elaboración propia basado en datos de: (Colom, 2015; Stravridis, 2013; DoD, 2001; SoD, 2002; GAO-05-540, 2005).

Años después del informe de Rumsfeld, la oficina de transparencia del gobierno de los Estados Unidos (GAO), realizaba un análisis sobre las capacidades militares, gastos e inversiones de futuro necesarias para poner en funcionamiento el concepto de la *Nueva Triada* (GAO-05-540, 2005). Lo relevante de ese estudio es que las fuerzas de operaciones especiales se consideraban una capacidad necesaria para cumplir una misión reservada hasta ese momento, con exclusividad, a las fuerzas nucleares.

La administraciones Bush y Obama percibieron con acierto que las fuerzas de operaciones especiales se adaptaban particularmente bien al cambio de naturaleza de la guerra, que exigía cada vez más respuestas inmediatas, con flexibilidad y acciones a gran distancia frente a un dispositivo hostil o complejo (INSS, 2009). Su impulso político continuado se debía a que, además de librar un papel fundamental en la guerra contra el terrorismo, ofrecía a las autoridades políticas y militares opciones de gran eficacia, basadas en la sorpresa y adaptadas a la necesidad.

Figura nº 4.12. Capacidades y Sistemas de Armas de la Nueva Triada.

CAPACIDADES Y SISTEMAS DE ARMAS DE LA NUEVA TRIADA		
PILAR	ELEMENTO	CAPACIDAD O SISTEMA DE ARMAS
Ataque estratégico Ofensivo	Ataque Nuclear	Misiles balísticos intercontinentales
		Misiles Balísticos Lanzados por Submarinos
		Bombarderos Estratégicos
		Misiles de Crucero Lanzados desde el mar con carga nuclear
	Ataque no nuclear	Sistemas de Armas Convencionales Avanzadas
		Operaciones de Información Ofensivas
		<b>FUERZAS DE OPERACIONES ESPECIALES</b>
Defensas	Defensa Activa	Defensas balísticas
		Defensas aéreas
	Defensa Pasiva	Medidas para:
		Reducir la vulnerabilidad a través movilidad, dispersión, dedundancia, decepcion y ocultacion
		Alertar ante ataques inminentes
		Apoyar las actividades de gestion de consecuencias
Infraestructura de apoyo a la reacción	Investigación y Desarrollo e infraestructura industrial	Instalaciones de investigacion
		Capacidad de manufactura
		<b>Personal muy cualificado y experto</b>
Elementos que apoyan la Nueva Triada:		
Planeamiento Flexible		
Mando y control mejorado		
Inteligencia precisa y oportuna		

Fuente: (DoD, 2001; SoD, 2002; GAO-05-540, 2005).

Aunque la contribución de las fuerzas de operaciones especiales a la defensa colectiva y nacional no representaba una opción sustitutiva de la capacidad de aplicar una fuerza militar aplastante para lograr los intereses de un Estado, estas fuerzas si eran capaces de ofrecer una estrategia alternativa o complementaria de gran valor, que proporcionara buenas opciones contra vulnerabilidades críticas identificadas. Una estrategia que se podía emplear directamente o indirectamente para lograr resultados de alcance. Los líderes políticos y militares apreciaban la gran libertad de acción y economía de medios que representaban estas fuerzas, cuyo valor añadido era desproporcionado en relación al pequeño volumen de fuerzas y a los limitados recursos comprometidos (McRaven, 2004).

La necesidad de cambio y el impulso político debido a las variaciones en el entorno estratégico, no era un proceso únicamente limitado a EE.UU. Otros países también habían advertido la utilidad y eficacia de las fuerzas de operaciones especiales como herramienta resolutive. Un ejemplo paradigmático era Francia, quien a pesar de diseñar modelos estratégicos

diferentes, a veces antagónicos, a los de Estado Unidos, coincidía en la importancia creciente concedida a estas fuerzas de pequeño volumen, cuyo empleo aportaba grandes retornos en términos de alcanzar y defender los intereses nacionales. El *Libro blanco de la Defensa de Francia* (2013) señalaba el aumento y refuerzo de efectivos de las fuerzas especiales francesas. El documento francés señalaba concretamente la importancia vital de incrementar la libertad de acción en las operaciones y declaraba a las fuerzas de operaciones especiales como uno de los elementos centrales en la nueva estrategia militar de Francia (Livre Blanc, 2013; 30. 89, 92, 137, 139).

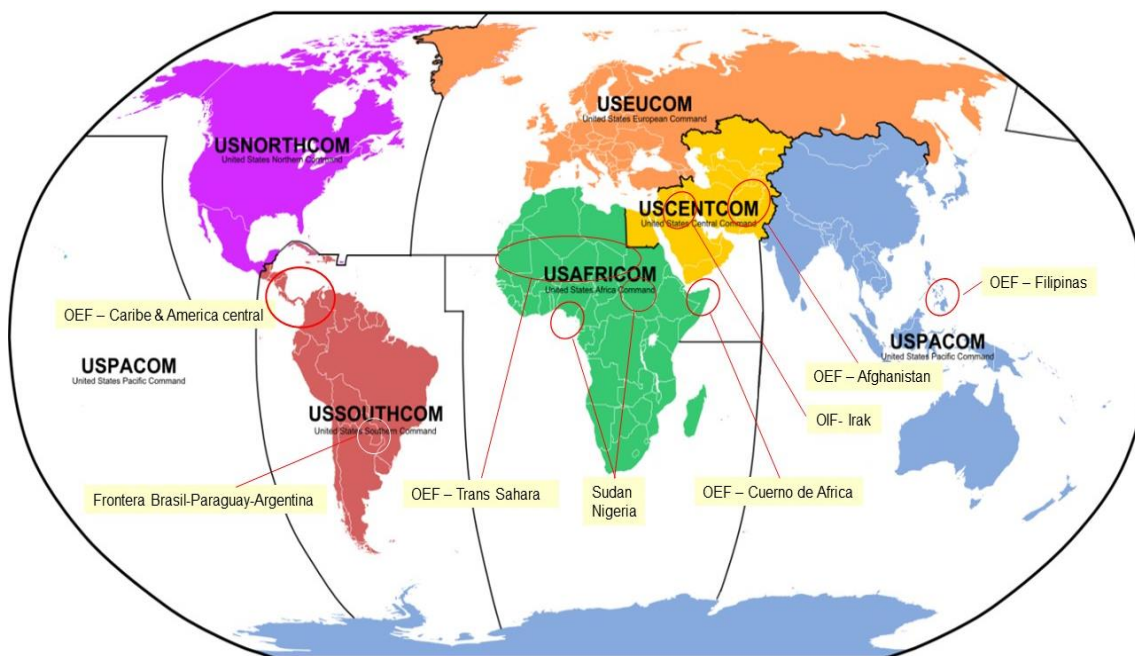
Otro aspecto del cambio revolucionario del US SOCOM fue el aumento de su ámbito geográfico. A USSOCOM le habían concedido nuevas responsabilidades y un mayor papel en la guerra contra el terrorismo. La frase de *guerra global contra el terrorismo* acentuaba el esfuerzo global para tratar con el problema del terrorismo. Durante la primera conferencia de prensa del Pentágono en enero de 2003, el Secretario de Defensa anunció oficialmente algo que «de facto» ya venía sucediendo desde 2001, el cambio de orientación de las misiones de US SOCOM, señalando que el Mando de operaciones especiales cumpliría misiones tanto de mando de apoyo como apoyado (Rumsfeld, 2003). Hasta 2001, USSOCOM, con pocas excepciones, había sido el mando de apoyo en las áreas geográficas de responsabilidad de los Mandos de Combate. Sin embargo, el cambio en la forma de actuar de la amenaza hacia que un solo Mando de Combate no pudiera ser eficaz en la lucha contra unas redes terroristas con presencia global que disponían de elementos y células en ubicaciones distantes alrededor del mundo. El acceso generalizado a internet, la globalización de las comunicaciones y la facilidad de movimientos entre países, gracias a un acceso generalizado de la población mundial a los trasportes de larga distancia, no podía ser contrarrestado adecuadamente confiando únicamente en estrategias regionales. Para combatir un terrorismo cada vez más poderoso se necesitaba una aproximación global al problema (Book, 2003). El Mando de Combate más apto para realizar la sincronización de operaciones que sucedía



simultáneamente en las áreas de responsabilidad de diferentes Mandos de Combate geográficos era US SOCOM.

Solo cinco años después del 11-S, los EE.UU. tenían desplegadas sus fuerzas de operaciones especiales en Filipinas, Malasia, Georgia, Colombia, Indonesia, Pakistán, Yemen, Argelia, Marruecos, Mauritania, Níger, Mali, Chad, Nigeria, Somalia, Etiopía, Djibuti, Yemen y Jordania (Kibbe, 2006; Feickert, 2005).

*Figura nº 4.13. Ubicaciones principales del despliegue de las fuerzas de operaciones especiales de EE.UU. durante la guerra contra el terrorismo en las distintas áreas de responsabilidad de los Mandos de Combate geográficos.*



*Fuente: Análisis y elaboración propia basada en (Fleikers, 2013; Fleikers, 2005; Kibbe, 2006; Turse 2015; Priest, and Arkin, 2011).*

La mayoría de los despliegues pertenecían a la modalidad de operaciones blancas. Normalmente cooperaciones con fuerzas indígenas en cometidos de adiestramiento de contrainsurgencia y contraterrorismo. Sin embargo, además de las operaciones abiertas, el Pentágono realizaba operaciones ocultas y encubiertas en algunos de esos mismos países, donde había establecido el objetivo de perseguir, capturar o neutralizar terroristas en algunos de esos mismos países (Kibbe, 2006; Turse 2015; Priest, and Arkin, 2011). En ocasiones, las «*black operations*», no se limitaban a un solo país,

sino que estaban interconectadas, se llevaban cabo de forma sincronizada y simultánea en varios países.

El grueso de la operación «Enduring Freedom» se llevó a cabo fundamentalmente en Afganistán, pero desde sus inicios existía presencia de fuerzas de operaciones especiales, en el marco de esta operación, también en Cuerno de África, Filipinas y en la región del Sahel (Fleikers, 2005: figura nº 4.13). A partir de 2008, la operación «Enduring Freedom» se amplió a la zona del Caribe y América Central. Las operaciones ocultas de inteligencia y acción directa se extendían a zonas en apariencia inocuas como la frontera de Brasil, Paraguay y Argentina. Un área con poco control estatal sobre la población y uno de los puntos delictivos más calientes del planeta con abundante presencia de población musulmana que servía de santuario grupos terroristas yihadistas. La triple frontera conforma el área perfecta por su falta de seguridad para proporcionar al terrorismo fundamentalista infraestructura logística, fondos, armamento y un centro de operaciones fuera del alcance del control de la justicia. El reducto donde confluyen las tres fronteras entre Argentina, Brasil y Paraguay constituye, hoy en día, un importante nexo de conexión regional de armas, narcóticos, tráfico de personas, falsificación, contrabando y lavado de dinero. Todas ellas fuentes potenciales de financiamiento de organizaciones terroristas (US DoS, 2014: 206; US DoS, 2015: 257).

Algunos de los grupos terroristas operaban globalmente y mantenían una red de conexiones con otros de vocación regional. Para contrarrestar la amenaza interconectada que se financiaba en Sudamérica, actuaba en Asia central, pasaba sus lecciones aprendidas y enseñanzas a los grupos terroristas del Sahel en África e infiltraba elementos aislados en Europa, las fuerzas de operaciones especiales quedaban obligadas a realizar operaciones distribuidas e interrelacionadas en todo el globo. En ocasiones, se llevaban a cabo de forma simultánea en áreas del planeta muy distantes. Por ejemplo las fuerzas de operaciones especiales de Estados Unidos capturaron el sábado 5 de octubre de 2013 a un líder de Al Queda en Libia, al tiempo que en

lanzaban un ataque a más de 6000 kilómetros de distancia contra el jefe del grupo terrorista Al Shabah (RTVE, 2013). US SOCOM tenía alcance global, actuaba sin límites regionales, aunque coordinaba sus operaciones con los diferentes Mandos de Combate geográficos.

#### **4.1.1. (b). Incremento cualitativo**

Más trascendente que el incremento cuantitativo que experimentó el USSOCOM en poco tiempo, fue el incremento cualitativo. El Secretario de Defensa Donald Rumsfeld se encargó de impulsar y llevar a cabo personalmente cambios fundamentales que influyeron de forma drástica en la esencia misma de la organización y funcionamiento de USSOCOM. El objetivo más importante de Rumsfeld fue *modificar, ampliar y mejorar su misión*.

Para ello, en primer lugar, sustituyó a aquellos líderes del SOCOM que eran demasiado precavidos, de acuerdo a su criterio, a la hora de asumir misiones y reticentes a que las fuerzas de operaciones especiales librasen un papel más dinámico en la guerra contra el terror. Rumsfeld se esforzó también en *incrementar sustancialmente la autoridad* del SOCOM cambiando su tradicional rol de mando de apoyo, en otro más protagonista de *mando apoyado* (Kibbe, 2007: 60). La realidad es que a efectos prácticos se trataba de un cambio de *impacto y alcance significativo, cuyo proceso de desarrollo de nuevos métodos de empleo y conceptos operativos diferían de los que se encontraban en vigencia*. A partir de entonces USSOCOM podría planear y ejecutar sus propias misiones, siempre y cuando lo autorizase el Secretario de Defensa y, en caso necesario, el propio Presidente. Este cambio proporcionó al SOCOM una considerable libertad de acción. Las cadenas de mando se aplanaban, eran más sencillas e ascendían directamente del jefe del SOCOM al Secretario de Defensa, sin tener que pasar a través de los Mandos Unificados regionales. De esta manera, las decisiones eran más rápidas, soslayando la contaminación de los procesos de decisiones mediante el truco de la ralentización burocrática, consecuencia de la competición entre ejércitos, Mandos de Combate u otra clase de intereses personales ocultos.

Un cambio que podía interpretarse como que el Secretario de Defensa se arrogaba directamente más control sobre las operaciones especiales. En cualquier caso, lo que sí era claro es que se saltaba así el nivel de los Mandos de Combate regionales. Una decisión que tenía sus peligros. Desde luego espoleaba los recelos y rivalidades entre el US SOCOM y todos los Mandos de Combate geográficos. Pero además, también constituía un riesgo que las unidades de operaciones especiales planearan sus misiones sin tener suficientemente en consideración las posibles repercusiones regionales de sus acciones asiladas y puntuales.

No obstante, la determinación de Rumsfeld era diáfana. En Marzo de 2004, tras una intensa lucha burocrática, Rumsfeld tuvo éxito en su empresa particular de designar al SOCOM como líder de la guerra contra el terror, por delante de las fuerzas convencionales a cuyos líderes había percibido como demasiado vacilantes.

El presidente Bush firmó en 2004 un nuevo Plan de Mando Unificado, designando al SOCOM como Mando de Combate *«líder para planear, sincronizar y cuándo se ordenara, ejecutar las operaciones globales»* en la guerra contra el terror (Feickert, 2013a). Aunque dejaba a los Mandos de Combate regionales la responsabilidad de las operaciones contraterrorismo en sus propios teatros (Olson, 2006: 3).

Los cambios generales en la misión, conllevaron a su vez otros cambios más de detalle en su manera de operar. Uno de ellos fue su relación con la comunidad de Inteligencia en general y la CIA en particular. Una enmienda a una propuesta de autorización de defensa en octubre de 2004 constituyó un paso adelante en el periplo hacia la independencia del SOCOM, ya que el Congreso concedió a sus fuerzas la autoridad, por primera vez, de emplear fondos reservados para pagar fuentes (informantes), reclutar combatientes paramilitares extranjeros, y comprar equipo u otros dispositivos de extranjeros. Con anterioridad a esa fecha tan solo la CIA había recibido autorización para emplear ese tipo de fondos, lo que hasta ese momento

había hecho que las fuerzas de operaciones especiales tuvieran que depender de los fondos de la CIA para determinadas operaciones (Kibbe, 2007).

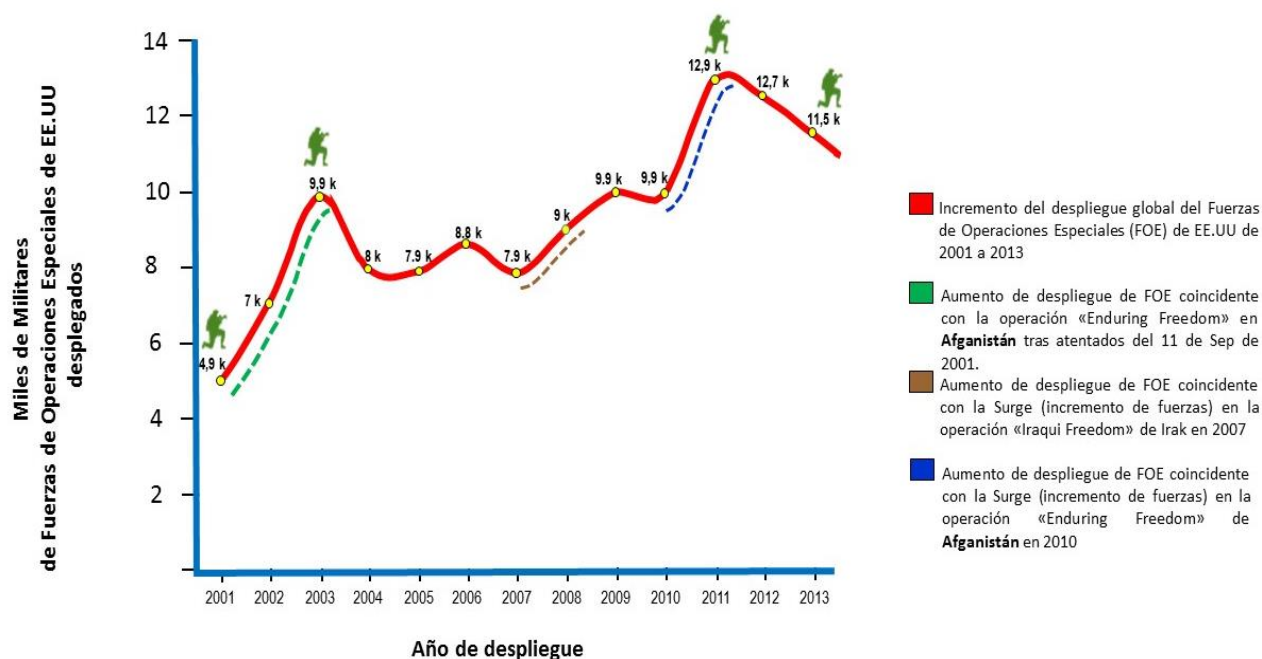
Otro paso significativo en el avance de las fuerzas de operaciones especiales hacia un mayor protagonismo llegó en enero de 2006, cuando el mando del cuartel general del Mando de operaciones especiales conjunto, JSOC, fue recalificado y evolucionó de un general o almirante de dos estrellas a tres. Este cambio concedía a su jefe más autoridad e influencia a la hora de tratar con otras autoridades militares. Se trataba de otra muestra más en las dinámicas de variación de poder relativo de las fuerzas de operaciones especiales que se estaba produciendo. No era un hecho aislado, el incremento exponencial de generales y almirantes de las fuerzas de operaciones especiales en puestos de alta responsabilidad se había ido produciendo desde 2001. En tan solo diez años se pasó de no más de una docena a unos setenta generales, muchos de ellos con muy alta responsabilidad y acceso a autoridades políticas (Robinson, 2013c: 4).

Cuantitativamente habían aumentado el volumen de fuerzas y los presupuestos, pero lo esencial era el incremento cualitativo de militares de operaciones especiales desplegados. Los auténticos operadores cualificados para realizar las operaciones en situación difíciles y asiladas. Las fuerzas de operaciones especiales de Estados Unidos desplegadas en todo el mundo pasaron de unos 5000 en 2001, a unos 13000 militares en 2011, un aumento de aproximadamente un 160% (figura nº 4.14). Una parte importante de esta escalada se debió a la polarización de las operaciones militares en Afganistán.

Las investigaciones de Linda Robinsón proporcionan datos de cantidades que exceden las de las fuentes oficiales de USSOCOM. Según Robinsón en el momento de apogeo, a partir de 2010, tan solo los operadores desplegados en Afganistán eran unos 13.700, con un apoyo directo de 17.000 de los cuales unos 9000 pertenecían a fuerzas de helicópteros (Robinson, 2013a: 262-266).

Figura nº 4.14. Incremento del despliegue y empleo de Fuerzas de Operaciones Especiales del EE.UU del año 2001 al 2013.

DESPLIEGUE DE FUERZAS DE OPERACIONES ESPECIALES DE EE.UU EN TODO EL MUNDO



Fuente: análisis y elaboración propia basado en datos de: (SOLO ESP, (2013); Turse, 2015; USSOCOM, 2012; USSOCOM 2013a; USSOCOM, 2014; USSOCOM, 2015b).

Lo cierto es que las cifras reales suelen variar de las oficiales. Es habitual en todos los países occidentales que las fuentes oficiales informen siempre de cantidades acordes a los límites autorizados por el gobierno, parlamento o Congreso, según corresponda. Sin embargo, siempre existe un margen remanente debido a las fuerzas que entran y salen del teatro de operaciones. Los relevos de fuerzas se realizan de manera escalonada y hay momentos que los contingentes de fuerzas entrante y saliente coinciden durante los periodos de transferencia de autoridad. Los periodos de solape dependen de diferentes condicionantes como son el grado de amenaza, el volumen de fuerzas, las operaciones en cursos, etc.

A veces hay otras causas como lo sucedido en Afganistán, en septiembre de 2010. Durante el periodo de despliegue de capacidades, consecuencia de la Surge (incremento de fuerzas) que realizaba EE.UU para acortar los plazos necesarios para que se produjesen las condiciones del éxito de su estrategia de salida de Afganistán, el Pentágono detectó un pequeño desajuste de

fuerzas. Según el Departamento de Defensa americano habían desplegado un 10 % de fuerzas superior a lo autorizado por el Congreso (Belasco, 2010:11). El suceso se debía en gran parte a que los dividendos de fuerza originados por retirar medios y recursos de Irak, se desplegaron directamente en Afganistán sin pasar por el territorio nacional norteamericano. El periodo de armonización se dilató unos seis meses y afectó de manera desigual a cada área de responsabilidad de los Mandos Regionales de Afganistán. El ajuste de fuerzas tuvo impacto en los planes operativos de aquel momento, ya que desde que se había hecho cargo del mando de ISAF, el General McChrystal, en 2009, las revisiones de planes de campaña se habían diseñado de una forma más realista, teniendo en cuenta el aumento de medios en teatro y las nuevas posibilidades de hacer más que brindan las nuevas capacidades.

El impulso político obligaba al USSOCOM a cumplir las nuevas misiones asignadas por el Pentágono y para ello se necesitan más operadores desplegados en el terreno. Aunque un nuevo marco legal, que establecía los parámetros del cambio, y los mayores presupuestos que lo hacían posible, representaban un avance imprescindible, no era suficiente. Generar recursos de operaciones especiales no era tan fácil. El problema de aumentar el volumen de fuerzas de operaciones especiales del USSOCOM era una tarea ardua por la cualificación y pericia requerida a su personal.

Tras el 11-S reclutar nuevo personal fue sencillo por el sentimiento patriótico de compromiso que afloró en muchos americanos. La cobertura de unidades se mantuvo alta durante un tiempo. Al principio, incluso tras la creación de nuevas capacidades e unidades no representaba un reto completar su cobertura. Sin embargo, la inercia inicial se fue deteriorando debido a la intensidad y a la larga duración de los despliegues de los operadores. Despliegues que en muchos casos significaba encontrarse en áreas aisladas y separadas de la familia por más de 15 meses. Factores que causaban una profunda mella en los militares de las unidades de operaciones especiales. Lo peor no era que estrés de combate desgastase a los militares, sino que también afectaba sus familias. Entonces sí, mantener los niveles de

fuerza requeridos se convirtió en un auténtico reto y ponía de manifiesto el antiguo dicho castrense de que en una fuerza militar «*se captan soldados, pero se retienen familias*» (Carter and Glastris, 2005).

La necesidad de captar y formar nuevos operadores era permanente. Hasta 2003, se sobrellevó la demanda de operaciones especiales, ya que el Pentágono impuso una política de no bajar de un determinado grado de cobertura. En aquella época comenzaron los malestares y rivalidades con las fuerzas convencionales, que veían como mediante la captación de personal entre sus filas, las fuerzas de operaciones especiales se llevaban a sus mejores hombres. Los de mayores dotes de liderazgo y que se encontraban en mejores condiciones físicas.

Pasado unos años, la postura del Pentágono se fue relajando progresivamente. Los militares de operaciones especiales que habían prestado sus servicios durante muchos años, no encontraban suficientes incentivos para continuar en el servicio. Algunos comenzaron a abandonar las filas para pasarse a empleos civiles, otros encontraron empleo en compañías privadas de seguridad. A partir de 2004, la política de retención había empeorado y pasaba por malos momentos. Cumplir los requisitos impuestos por Rumsfeld y lo establecido en la revisión cuatrienal de Defensa (US DoD, 2006) precisaba de un esfuerzo adicional del Pentágono. Por lo que se determinó incrementar las pagas de las fuerzas de operaciones especiales. Algo que acrecentó las críticas de favoritismo de determinados sectores de las fuerzas armadas.

Otra complicada variable era mantener un alto estándar de exigencia de preparación para el personal de las fuerzas de operaciones especiales. A veces se prefería conservar una unidad y no disolverla aunque quedaran con baja cobertura evitando la pérdida de la experiencia y conocimiento acumulada por la unidad. Si se tardaba años en lograr que un operador estuviese preparado, más tiempo llevaba organizar una unidad de operaciones especiales.



Dependiendo al tipo de unidad de operaciones especiales en la que se quisiera ingresar lo normal era que solo entre un 10 y un 30 por ciento del personal inicialmente seleccionado alcanzase la cualificación. Normalmente, las unidades que quedaban sin completar eran las que requerían un personal altamente cualificado especializado (Lardner, 2005a). Por ejemplo, las unidades de las fuerzas especiales del ejército (boinas verdes) en 2001 se encontraban al 94 % de cobertura. Mientras que las unidades de los SEAL de la armada se encontraban al 89 % en 2005. Unos tantos por cientos considerados elevados en otros ejércitos, pero no en las fuerzas armadas de Estados Unidos cuyo objetivo de cobertura es normalmente el 100%. Completar las vacantes de forma apresura con personal cualificado y experimentado no era una opción, ya que se necesitaba un periodo de cinco a seis años para cualificar, educar y adiestrar perfectamente un soldado de operaciones especiales (Bowman, 2005: 7). Vulnerar los tiempos necesarios para formar a los operadores implicaba poner en riesgo la calidad y fiabilidad, características principales de los militares de operaciones especiales. La dificultad de disponer de recursos de operaciones especiales era intrínseca a la cultura de las fuerzas de operaciones especiales por la calidad que se perseguía durante los periodos de selección. Algo que desde los primeros días de su creación, el US SOCOM había incluido entre sus valores (Kaplan, 2005: 191). Lo que denominaban «las verdades del USSOCOM»

- *«Las personas son más importantes que la tecnología».*
- *«La calidad es mejor que la cantidad».*
- *«Las fuerzas de operaciones especiales no se pueden generar en masa».*
- *«Las fuerzas de operaciones especiales no pueden ser creadas después de que haya surgido la emergencia» (US SOCOM, 2009).*

Unos principios simples para señalar dos cosas, la calidad del hombre es la clave de todo, y no se puede generar de la noche a la mañana.

Los estándares de calidad individual de las fuerzas de operaciones especiales eran ampliamente conocidos en el ámbito militar y los militares que finalmente superaban todas las pruebas para obtener su cualificación recibían un adiestramiento adicional para fortalecer sus capacidades lingüísticas, su aprendizaje cultural, adaptación y capacidades marciales. El adiestramiento especiales estaba orientado entre otros aspectos a que los militares de operaciones especiales adquirieran grandes habilidades de liderazgo, una cualidad muy apreciada por las fuerzas convencionales. Finalmente se convertían en aptos para misiones de extraordinaria dificultad y eso los etiquetaba como soldados de élite.

Eliot Cohen identificaba las características que llevaban a alcanzar el estatus de fuerza de élite: *«primero, una unidad llega a ser elite cuando está permanentemente asignada a misiones especiales o poco usuales. Segundo, las unidades de elite llevan a cabo misiones que requieren solamente unos pocos hombres que deben reunir altos estándar de adiestramiento y dureza y resiliencia física. Tercero, una unidad de élite se convierte en élite solamente cuando adquiere una reputación, justificada o no, por bravura y éxito»* (Cohen, 1978: 17).

Actualmente las fuerzas de operaciones especiales de EE.UU han reforzado su estatus de élite debido la reputación lograda en quince años de lucha eficaz contra el terrorismo. La distinción del USSOCOM, se ha ido forjando a través de la admiración pública de autoridades civiles y militares y el positivo retrato del personal de operaciones especiales en los medios de comunicación. Por ejemplo, el Senador John Kerry, durante su campaña en 2004 como candidato presidencial del partido Democrático solicitó multiplicar por dos el número de las fuerzas de operaciones especiales (Spearin, 2006).

Para mantener los números de fuerzas de operaciones especiales, US SOCOM inició un estudio en diciembre de 2003 con objeto de reducir la pérdida de personal altamente cualificado. Los resultados del trabajo señalaban la necesidad de disponer de incentivos de educación, pagas

extraordinarias por reenganche, beneficios de retiro y nóminas más altas (Spearin, 2006:62-65). El proceso de estudio terminó en diciembre de 2004 con el anuncio del USSOCOM de un plan de remuneración de 168 millones. Para aproximadamente 7000 operadores de empleos de nivel medio o alto. El plan incrementaba la paga mensual en 375 dólares y para empleos de alta graduación el incremento alcanzaba 750 dólares al mes. Además, un número selecto de unos 1500 operadores con un mínimo de 19 años de servicio, en su mayoría empleos de sargento, brigadas, subtenientes tenían derecho a una escala proporcional de pagas extras por reenganche. Las pagas oscilaban entre 18.000 dólares por dos años más de servicio hasta 150.000 por seis años (Lardner, 2005a). Un plan que trataba de rentabilizar la gran inversión económica de cualificar y adiestrar a un operador de operaciones especiales que variaba entre 350.000 y 500.000 euros según las especialidades complementarias que fuera adquiriendo. Una inversión que se revalorizaba acorde a la mayor experiencia y conocimientos adquirida por los operadores en su vida profesional (Spearin, 2006: 64).

Como es lógico el plan encontró obstáculos en su camino. Las presiones de los militares convencionales de EE.UU hacían difícil para las fuerzas de operaciones especiales recibir un trato de beneficio. De hecho, el plan de diciembre de 2004 fue una versión reducida de un paquete de medidas mucho más generosas para las fuerzas de operaciones especiales. Esa reducción se debía principalmente a las acusaciones de favoritismo y a la preocupación de que las fuerzas convencionales reclamaran un tratamiento similar (Tyson 2005: 18). El congresista Jim Saxton, Presidente de panel de armas no convencionales del comité de las fuerzas armadas, destacaba lo que fue el asunto más conflictivo en el debate relacionado con pagas extras y pagas de reenganche *«El temor era que creáramos un gran agravio en comparación con otro personal militar recientemente incorporado a filas [...] Temíamos que sintieran que los apartábamos porque a las fuerzas especiales se las trataba diferente. Esa fue la principal cuestión durante todo el proceso»* (Lardner, 2005a).

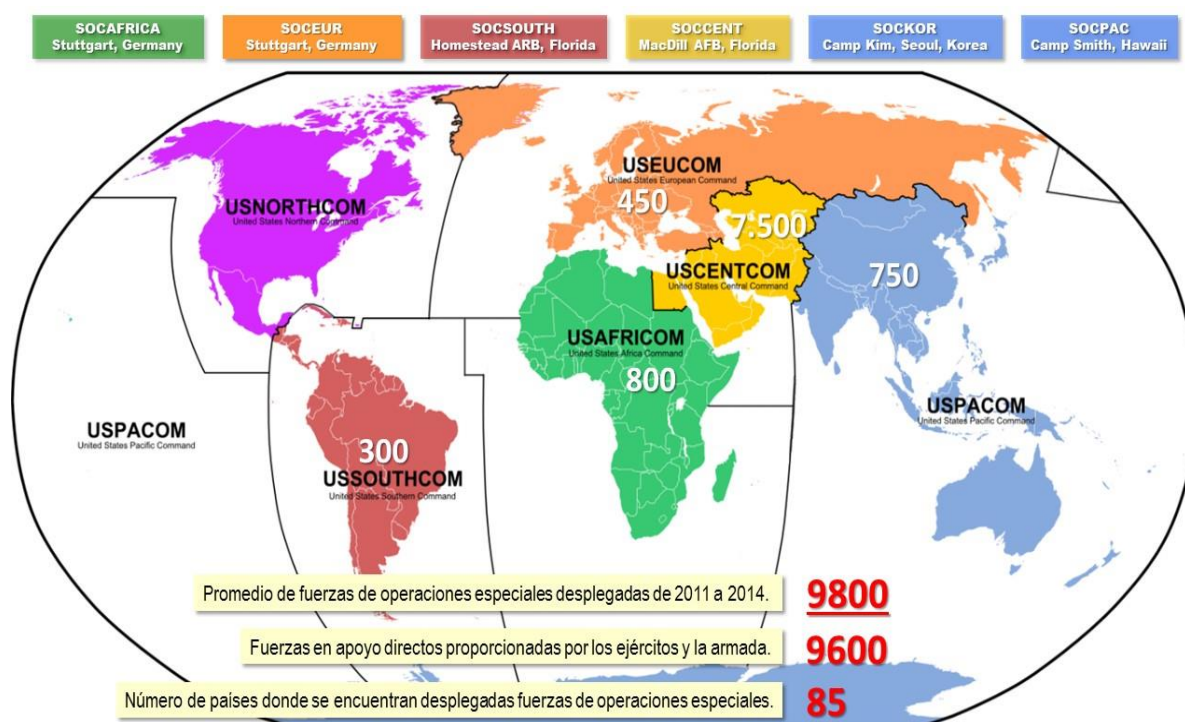
Una postura en línea con la resistencia al cambio institucional que ha caracterizado el desarrollo y progreso de las fuerzas de operaciones especiales en EE.UU (Capítulo 3.2), pero también en otros países (Marquis, 1997; Paddock, 1982). Horn (2004: 17) señala que *«la hostilidad hacia las fuerzas de operaciones especiales se produce fundamentalmente tanto por la competición de escasez de recursos como por las diferencias de pensamiento militar en lo que constituye una aproximación aceptable a las operaciones militares»* .

Aunque los incentivos económicos no eran suficientes para competir con éxito con las suculentas ofertas del ámbito civil a los operadores, a juicio de las fuerzas convencionales parecían demasiado altos. Para fuerzas convencionales la idea de que un tratamiento económico más beneficioso convertía a las fuerzas de operaciones especiales incluso en más «especiales», resaltaba la contribución de las fuerzas de operaciones especiales e implícitamente significaba que el servicio de otras fuerzas militares era en cierto modo, menos destacable.

En cualquier caso, mediante las medidas del plan, se lograron progresivamente mayores cuotas de retención logrando una cobertura adecuada en las unidades. El número de operadores desplegados permanentemente alcanzó unas cifras altísimas para tratarse de un personal muy especializado y por tanto, un recurso limitado que se tardaba mucho tiempo en generar y en tener preparado para el combate. En 2012, el Jefe de USSOCOM, Almirante William McRaven, declaraba que su organización incluía 66.000 miembros de los cuales 44.000 eran potencialmente desplegados, de ellos unos 33.000 pertenecían a unidades tácticas o «operadores» con capacidad de ejecución de acciones en el terreno. De los «operadores», en ese momento, entre 10 o 12.000 estaban desplegados simultáneamente en unos 79 países, 7500 de ellos en Afganistán y el resto en otros lugares (McRaven, 2012b). Es decir, un tercio de sus 33.000 «operadores» estaban permanentemente desplegados en casi todos los rincones del mundo, si bien solo uno de ellos, Afganistán, concentraba la

mayoría de los recursos. En la figura nº 4.15 se muestra por áreas de responsabilidad de los Mandos de Combate geográficos los operadores desplegados en el periodo de 2012 a 2013. Los países en los que operaban las fuerzas de operaciones especiales de EE.UU no cesaban de aumentar. El historiador, periodista y antiguo miembro del Instituto de estudios avanzados de Radcliffe de la Universidad de Harvard Nick Turse (2012), cuya línea de investigación en los últimos años ha sido la evolución de las fuerzas de operaciones especiales de EE.UU, cifraba en 2014 en unos 100 los países del planeta en los que operaban fuerzas de USSOCOM. Lo que supone casi el 50 % de los países del mundo (Turse, 2014a, 2014b, 2014c, 2015).

Figura nº 4.15. Distribución de operadores de fuerzas especiales en de 2012 a 2013.



Fuente: elaboración y análisis propio basado en datos de (Turse, 2014a, 2014b, 2014c, 2015; McRaven, 2012b; SOLO ESP, 2013).

El primer incremento exponencial de despliegue de operadores se produjo del año 2001 al 2003 (figura nº 4.14). En ese periodo la cantidad de fuerzas desplegadas se multiplicó por dos coincidiendo con las operaciones contra los talibanes y Al-Qaeda en el país asiático. Años más tarde volvería a aumentar sustancialmente el número. El pico de fuerzas desplegadas

simultáneamente se produjo en pleno apogeo de la «Surge» de Afganistán, de 2010 hasta 2011. Fue la fecha en la que se alcanzó el mayor volumen fuerzas de operaciones especiales de EE.UU operando simultáneamente en diferentes partes del mundo. Si bien, como señalaba McRaven (2012b) el grueso del despliegue se realizaría en Afganistán. La realidad es que entre 2001 y 2013 casi se había triplicado el número de «operadores» en el terreno, concentrando las operaciones Enduring Freedom e Iraquí Freedom un 80% de los recursos de USSOCOM, lo que limitaba su capacidad de implicarse en otras partes del mundo, que eran iguales de vulnerables a la ideología del extremismo e insurgencias islamistas (Hoffman, 2006; 400). En palabras de un experto se trataba una solución para dos países cuando en realidad el problema estaba en 60 (Vickers, 2005).

Muchos de los operadores que se alistaron a los Grupos de fuerzas especiales orientados a determinadas regiones (Sudamérica, Europa, Pacífico, Corea, África, etc.) durante toda su vida profesional, nunca llegaron a desplegar en otras zonas que no fueran Afganistán o Irak. Un hecho que impidió que logaran la capacidad lingüística requerida para el área regional al que cada grupo estaba orientado. Este hecho afectó, sobre todo, a los militares de operaciones especiales del tercer Grupo orientado a África, (aunque en 2009 cambió su orientación geográfica hacia Asia Central), el séptimo Grupo, orientado a Sudamérica) y el décimo, orientado a Europa (Headman, 2008: 6).

La innovación ya había tomado forma en 2005, al haberse incrementado sustancialmente el volumen de fuerzas y modificado tanto la misión como el la manera de emplear las fuerzas de operaciones especiales. Sin embargo, el proceso de cambio continuaba. Para ser más eficaz en la guerra contra el terrorismo USSOCOM debía desplegar y coordinar acciones a lo largo y ancho del planeta, y para ello, era preciso disponer de más recursos.

Los Mandos de operaciones especiales de Teatro, TSOC, dependientes de los Mandos de Combate Geográficos, comenzaron a recibir más recursos. Su personal y medios se multiplicaron por más de dos en poco tiempo, gracias a

los fondos que aportaba el principal programa de fuerza nº11, (Major Force Program 11), específico para operaciones especiales. Los otros diez programas de fuerza también proporcionaron cuantiosos fondos para potenciar los recursos de los TSOC (Downing, 2005). Coherente con el substancial crecimiento de medios, personal y cometidos experimentado por los TSOC, se incrementó su nivel de mando, pasando de general de brigada (una estrella) a general de división (dos estrellas). Un aspecto importante, ya que los TSOC ganaban influencia y autoridad dentro de los Mandos de Combate geográficos. Igualmente, se identificó la necesidad, como parte de los procesos de asesoramiento para el empleo de las fuerzas de operaciones especiales, de disponer de oficiales generales en determinados puestos de los cuarteles generales de los Mandos de Combate geográficos y, en su caso, en los cuarteles generales operativos de nivel operacional, tipo JTF (cuando se constituyeran), para proporcionar experiencia en guerra irregular<sup>3</sup>. Durante las campañas de Irak e Afganistán se habían estado empleando generales de brigada de fuerzas de operaciones especiales del ejército de tierra, como asesores adjuntos a los generales jefes de unidades convencionales de nivel División y superior. La intención consistía en situar a líderes de alta graduación con experiencia en el empleo de fuerzas de operaciones especiales en las grandes unidades convencionales para aprovechar oportunidades de empleo de esas fuerzas y mejorar la integración entre ambos tipos de fuerzas. Una labor que se debía hacer desde fuera del ámbito de la comunidad de operaciones especiales. (Robinson, Miller, Gordon, Decker, Schwille, Cohen, 2014: 113).

El informe Downing (2005) incidía en la sobrecarga de misiones que sufrían las fuerzas de operaciones especiales. Habían alcanzado un éxito significativo en el campo de batalla y estaban bien posicionadas para realizar

---

<sup>3</sup> Un cuartel general de una Joint Task Force, JTF, era el de más alto nivel organizado en un Teatro de Operaciones. Se trataba de un cuartel general que establecía el nivel operacional de la guerra y planificaba y conducía las operaciones para alcanzar objetivos operacionales.

el esfuerzo principal de la lucha contra el terrorismo en Afganistán e Irak, pero no disponían de suficientes recursos para mantener el alto ritmo de participación durante mucho tiempo y menos para el tipo de operaciones que se vislumbraba para el futuro. Unas operaciones que se irían extendiendo a otros territorios y países en los cuales EE.UU no libraba ninguna guerra. (Feickert, 2013a).

Con la mayor parte de los recursos de operaciones especiales implicados en Afganistán e Irak, al USSOCOM le quedaba poca capacidad remanente para llevar a cabo operaciones en otros lugares prioritarios. Seguía existiendo una necesidad de incrementar las fuerzas y de asumir nuevas misiones. EE.UU pretendía continuar realizando operaciones abiertas, encubiertas y ocultas, de forma simultánea en muchos lugares del planeta distantes unos de otros, con pequeñas huellas logísticas y operativas, alejadas de sus bases y medios propios. A ese tipo de operaciones se las denominaba *distribuidas*. Muchas de ellas serían áreas denegadas, no permisivas y de alta sensibilidad mediática y política.

Uno de los escenarios que más fuerzas de operaciones especiales concentraba, después de Irak e Afganistán, era África. En 2008, se creó el Mando de Combate geográfico para África, AFRICOM, y su correspondiente, TSOC, llamado SOCAFRICA (Special Operations Command África). El continente africano constituía uno de los principales escenarios mundiales donde la aplicación del concepto de empleo limitado de la fuerza, por parte de los países occidentales, era más evidente. Aunque los medios de comunicación social no informaban de los movimientos de fuerzas en ese continente, por la dificultad de poder moverse libremente a través de la mayoría de los países, la realidad era que existía presencia de cientos de operadores de operaciones especiales en diferentes países africanos. Habitualmente, se encontraban tomando parte en misiones de cooperación y defensa de sus propios intereses nacionales (Kaplan, 2005). Desde 2013, tras la crisis de Mali, aumentó el despliegue de fuerzas de operaciones especiales de otros muchos países occidentales como Francia,



Reino Unido, Canadá y Holanda que operan fundamentalmente en Mali, Níger y Nigeria.

EE.UU, al no disponer de un entramado de bases permanente en ese continente, o como Francia, de tratados especiales vinculados a la defensa de determinados estados africanos, se ciñe al empleo fuerzas de baja visibilidad de operaciones especiales, en diferentes modalidades. Bien de forma continuada mediante compromisos de cooperación en lugares donde existía una alta amenaza terrorista o criminalidad organizada letal para las poblaciones locales, o bien en operaciones puntuales de combate. Por ejemplo, durante 2013, en el África Central mantuvo desplegados más de 300 militares en operaciones especiales contra los señores de la guerra del ejército de resistencia (*Operación «Observant Compass»*), así como otros equipos operativos en misiones de adiestramiento en contraterrorismo y en cometidos de inteligencia (Reeve and Pelter, 2014; 13). Acorde a Joe Gould, en total, a comienzos de 2014, unos 1140 operadores recibieron la paga especial que se dedica a quienes están expuestos a grandes riesgos y fuego enemigo por los servicios prestados en África (Gould, 2014: 12). La cifra de operadores desplegados en África varía en función de la fuente consultada y el año, pero el promedio de 2011 a 2014 se puede situar entre 800 y 1000.

La información disponible en fuentes abiertas no es suficientemente precisa para concretar el número de los operadores especiales desplegados en la zona del Sahel-Sahara. No obstante, el hecho de que el Sahel sea la zona de mayor esfuerzo contraterrorista de AFRICOM, unido como tiene distribuidas sus fuerzas SOCAFRICA, indica que es el área donde se produce una mayor concentración de fuerzas especiales americanas. SOCAFRICA, con su base en Stuttgart, Alemania, se articulaba desde 2009 en cuatro elementos principales: un mando aéreo de operaciones especiales, una unidad de guerra naval especial, un destacamento de comunicaciones y una agrupación de operaciones especiales conjunta para el Trans-Sahara (JSOTF-TS, Joint Special Operations Task Force- Trans-Sahara) (SOCAFRICA, 2015). Con esa estructura organiza y apoya agrupaciones de operaciones especiales, de

diversa entidad, que despliegan en toda África (figura nº 4.16). La estructura operativa de mayor capacidad operativa es el JSOTF-TS, despliega sus operadores en el Sahel central. En concreto, los países de mayor interés para EE.UU y en los que se llevan a cabo cometidos de asistencia de seguridad regional a militares son; Chad, Mauritania y Níger. En Níger, además, EE.UU tiene un elemento permanente de enlace de operaciones especiales que proporciona adiestramiento y apoyo logístico (US SoD, 2013).

Los equipos de operaciones especiales de EE.UU llevan años desplegados de forma permanente en África, pero con visibilidad muy limitada. Se apoyan en bases pequeñas, a veces gestionadas por y con protección de civiles, lo que disminuye casi por completo la huella logística oficial y militar. No obstante, el aumento de actividades militares en África por parte de EE.UU, está dando origen a un replanteamiento de la estrategia y desde 2014 se considera el despliegue de pequeños equipos de fuerzas convencionales que puedan hacerse cargo de algunos de los cometidos de las fuerzas especiales para que estas dispongan de mayor libertad de acción y centrarse en rentabilizar sus capacidades (Reeve and Pelter, 2014; Gould, 2014).

La intención de mantener un perfil muy bajo de visibilidad, reducir la huella logística y pasar inadvertidas, ha llevado a que algunas empresas civiles las sean quienes les proporcionen apoyos de naturaleza eminentemente militar como son evacuación médica, transporte aéreo de personal, transporte de cargas y materiales y servicios de lanzamientos de cargas (Nkala, 2013). Uno de los centros neurálgicos desde donde las empresas civiles proporcionan estos servicios es Ouagadougou, la capital de Burkina Faso, país del Sahel. Las compañías privadas, no sólo proporcionan servicios logísticos a las fuerzas de operaciones especiales, sino también operativos como recuperación de personal («Personnel Recovery»). Por ejemplo, ciertas empresas privadas de seguridad disponían de medios suficientes como para realizar cometidos de búsqueda y rescate en cualquier lugar de un área de 500 millas náuticas medidas desde Niamey, capital de Níger. El catálogo de servicios se orientaba a los lugares del Sahel potencialmente más inestables

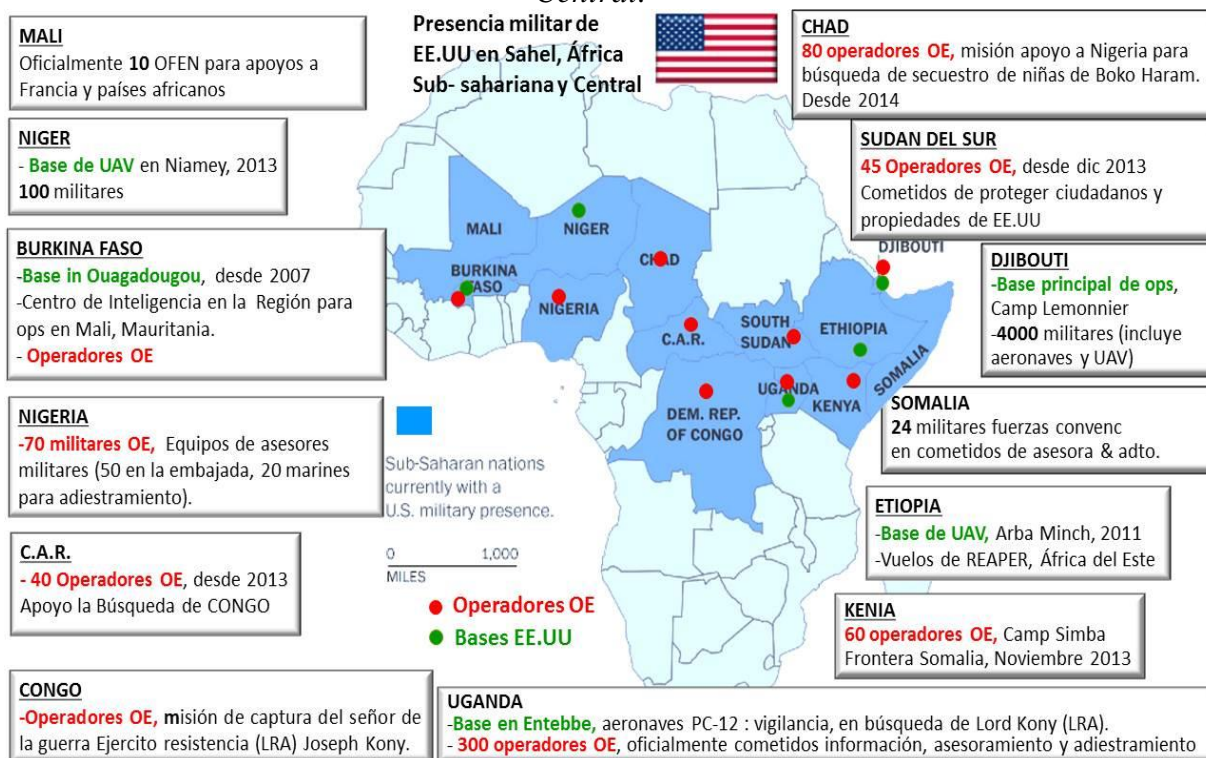
en los últimos años: Mali, Níger y Burquina Faso (Kaplan, 2005; Kaplan 2008: 27-57, 229-271, 387-419).

En Somalia y Libia las fuerzas especiales americanas emplean «equipos de captura» (Snatch Squads) operando desde terceros países, para detener a presuntos terroristas que amenazaban la seguridad global y los intereses nacionales americanos (Gould, 2014: 12).

En la figura nº 4.16., se muestra el despliegue de operadores especiales en países del Sahel y Subsahara (Taylor, 2014). En rojo se indica lugares donde hay presencia de sus operadores, los cuales realizan su trabajo apoyados en infraestructuras civiles, en establecimientos militares franceses o en instalaciones de las fuerzas de seguridad locales con quienes mantienen acuerdos de seguridad cooperativa. En verde, bases o instalaciones de pequeña entidad propias o compartidas con Francia. La presencia militar de EE.UU en Djibuti, no solo es de operaciones especiales, aunque si es la base principal de apoyo logístico para estas fuerzas (Reeve and Pelter, 2014: 12-14).

Una fuga de información en el Departamento de Estado de EE.UU puso de relieve que, en octubre de 2009, existía un concepto de operaciones denominado «Oasis Enabler» para empleo de fuerzas de operaciones especiales americanas como asesores incrustados en las unidades contrterroristas del ejercito de Mali (y posiblemente también en otros ejércitos del Sahel) a las que se pretendía proporcionar asistencia militar. La finalidad principal de la estrategia de seguridad cooperativa era desarticular el grupo terrorista de Al Queda en el Magreb Islámico (AQMI) que operaba en la zona de Sahel-Sahara. Al parecer los diplomáticos americanos en Mali vetaron esa operación, al considerar que existía una alta probabilidad de precipitar los ataques yihadistas a unidades malienses. Además del temor de provocar un profundo malestar en Argelia que nunca le ha gustado tener tropas extranjeras próximas a sus fronteras (Wikileaks. 2009).

Figura nº 4. 16. Presencia militar de EE.UU en Sahel, África subsahariana y Central.



Fuente: análisis y elaboración propia basada en datos: (Taylor, 2014; Reeve and Pelter, 2014: 10-20).

Estados Unidos se encuentra presente con fuerza militar en mayoría de países de África. Un esfuerzo que responde a un modelo de empleo de la fuerza de muy baja visibilidad, mediante despliegues de pequeños equipos de operaciones especiales. Se trata de un cambio importante en el enfoque tradicional americano basado en fuerzas convencionales. Las fuerzas de operaciones especiales han proporcionado a EE.UU una alternativa de empleo de gran eficacia militar por su fiabilidad, penetrabilidad en el continente y bajo coste económico y político. La nueva forma de empleo de la fuerza no solo ha supuesto un empleo innovador de hacer las cosas de una forma diferente, sino que su éxito ha hecho que se establezca un nuevo modelo denominado por algunos como doctrina «*New Normal*» (Reeve and Pelter, 2014: 13). Es decir, lo que a partir de ahora se considera normal. En realidad, el empleo de las fuerzas de operaciones especiales durante los quince primeros años del siglo XXI en el continente africano establece las nuevas pautas para conformar una auténtica «teoría de la victoria»

identificando y explicando que recursos son utilidad para el futuro y como deben plantearse las operaciones militares para ser eficaces y lograr el éxito.

#### **4.1.2. Dinámicas exteriores**

##### ***4.1.2. (a). Impulso político, cambios en la Misión, cambios en la forma de empleo***

El proceso de innovación experimentado por las fuerzas de operaciones especiales desde finales de 2001, tuvo su origen, entre otras causas, en el empuje político de la administración Bush. El principal motor de la innovación se situó, por tanto, fuera de la organización militar y estuvo protagonizado por la resolución personal del Secretario de Defensa, Donald Rumsfeld. El empeño personal y la convicción de Rumsfeld de rentabilizar en mejor medida las fuerzas de operaciones especiales que hasta principios del siglo XXI venían realizando cometidos complementarios a las fuerzas convencionales, espolearon las dinámicas entre los actores civiles y militares. Rumsfeld aprovechó tres circunstancias que hacían propicia una transformación y la puesta en marcha de un nuevo modelo de empleo de la fuerza. Algo por otro lado, necesario para lograr coherencia entre la doctrina militar y los objetivos de la gran estrategia del Estado. La necesidad de esa sintonía exigía que la doctrina (modelo de empleo de la fuerza) se ajustase a los cambios producidos en el entorno estratégico tras los brutales actos terroristas de septiembre de 2001. Una falta de armonización entre el modelo de empleo de la fuerza y los objetivos de alto nivel del Estado, habría representado la pérdida de utilidad de los ejércitos en la acción exterior del Estado.

La primera circunstancia que llevó a Rumsfeld a tomar la decisión de iniciar un cambio fue que los ataques del 11-S, en cierta medida, supusieron una *alteración en la distribución del poder en el sistema internacional*. Los grupos terroristas de carácter transnacional como AlQaeda, desde luego, no disponían de territorio definido, ni un alto poder económico, ni político, ni social, etc. Es decir, no disponían de los elementos de poder de un Estado, al menos, entendido acorde a los patrones del estilo estatal que rige las

relaciones de poder entre las potencias que configuran el panorama del sistema internacional. Sin embargo, se trataba de un actor no estatal que aún sin los elementos tradicionales de poder, sin duda acababa de demostrar su capacidad para influir en las relaciones internacionales y condicionar las decisiones de los Estados más importantes del mundo. Los ataques del 11-S convirtieron en actor relevante a Al Qaeda, pero también alteraba la relación con otros actores estatales como Pakistán, Irán, Irak, Afganistán, Filipinas, Somalia, Yemen, Turquía y un largo etcétera, que afectarían de forma directa e indirecta a las prolongadas campañas e inversiones económicas a lo largo de más de diez años.

Una segunda circunstancia, era *el fortalecimiento de las capacidades de la nueva amenaza gracias a la globalización*. El acceso generalizado a fuentes de conocimiento, la utilización de las nuevas tecnologías de la información, así como la explotación de la libertad de movimientos y la facilidad de viajes de larga distancia, no solo habían configurado un nuevo entorno estratégico, sino que ofrecieron más oportunidades de actuación a los actores no estatales.

Un tercer factor fue *el aprovechamiento de la fuerza militar propia, gracias a las oportunidades derivadas de los avances tecnológicos que se encontraban en marcha*. Muchos de ellos eran fruto de la Revolución de Asuntos Militares que se había diseñado años antes. Para las fuerzas de operaciones especiales cobraron especial relevancia las relacionadas con la tecnología de la información por favorecer una mayor velocidad, alcance y precisión en sus acciones, así como permitir la actuación integrada en redes desde posiciones alejadas y remotas. Las mejoras tecnológicas se habían manifestado sobre todo en la capacidad de enlazar a grandes distancias gracias a un sistema de satélites muy eficaz, nuevos sistemas de comunicaciones con mayores capacidades de procesamiento, y anchos de banda con posibilidad de intercambio de datos a elevada velocidad.

Esos tres cambios originados en estrechos márgenes de tiempo, en unión a la intervención de los responsables políticos civiles exigiendo respuestas

rápidas y herramientas adecuadas tras los ataques del 11-S, constituyeron factores determinantes en los que se cimentó el inicio de un proceso de innovación militar disruptivo en el empleo de las fuerzas de operaciones especiales de USSOCOM.

La influencia directa ejercida por Donald Rumsfeld durante la transición hacia un mayor y mejor empleo de las fuerzas de operaciones especiales es muestra del papel clave que desempeñan los políticos o técnicos civiles durante proceso de innovación. El empuje del liderazgo durante las diferentes etapas de un proceso de innovación configura decisivamente el resultado de los esfuerzos de un cambio o reforma. Por ejemplo, el general David Jones, Presidente de la Junta de Jefes de Estado Mayor y el Senador Sam Nunn jugaron un papel decisivo y de enorme peso en la formulación y ejecución de la reforma legislativa del Acta Goldwater-Nichols (David, 1987: 180-196; Jones, 1999: 3-10). Igualmente, el que fuera segunda autoridad del Departamento de Defensa en los años noventa, John White, estableció algunas de las recomendaciones más importantes realizadas por la Comisión encargada de elaborar las misiones y responsabilidades de las fuerzas armadas. De la misma forma, Rumsfeld permaneció profundamente implicado en los esfuerzos de reforma de diversas capacidades del Departamento de Defensa durante el tiempo que permaneció al frente del Departamento de Defensa (Murdock and Flournoy, 2005: 149). Lo que destacaba de Rumsfeld y tenía en común con otros líderes que impulsaron anteriormente procesos de innovación era la inagotable convicción, basada en un claro entendimiento de lo que sucedía en el entorno estratégico, de que las metas que se había fijado eran de utilidad y debían prevalecer.

Donald Rumsfeld había sido el precursor del cambio acaecido en el empleo de las fuerzas de operaciones especiales desde que se produjo la crisis del 11-S. En una carta a su Subsecretario de Defensa, Paul Wolfowitz, en enero de 2002, expresaba la necesidad de incrementar el número total de fuerzas especiales, destacando que aunque era una tarea difícil al tener que generarlas a partir de voluntarios del ejército de tierra, a quienes se debía

cualificar, era una tarea necesaria a afrontar. Rumsfeld apremiaba constantemente a su segundo a presentarle propuestas y acelerar el proceso (Rumsfeld, 2002 d).

En abril de 2003, justo antes de que el Presidente Bush declarara el inicio de las operaciones principales en Irak, el Washington Post se apresuraba a informar que la teóricamente fácil victoria sobre Sadam Hussein se debía a la capacidad del Secretario de Defensa Donald Rumsfeld de reformar la institución militar. Una reforma que había perseguido desde que tomó posesión de su Departamento y que pretendía transformar el aparato militar en una fuerza más precisa y ágil. La transformación abandonaba la tradicional apuesta americana por una potencia de fuego incontestable, y se daba preponderancia al control de información y la voluntad de asumir riesgos para tener éxito. La transformación debía entenderse como un proceso de cambio y, sobre todo, una innovación a gran escala. Un fenómeno que iba más allá de la introducción de nuevas tecnologías, relacionado fundamentalmente con nuevas formas de pensar y de hacer la guerra (Rumsfeld, 2002 e).

El primer paso de la transformación de Rumsfeld implicaba cambiar la misión del Mando de operaciones especiales de un cometido secundario que había estado desempeñado muchos años a un papel central en la guerra global contra el terrorismo y en otras operaciones militares de EE.UU. Tras la guerra de Irak, donde las fuerzas de operaciones especiales se emplearon en mayor medida que en cualquier otra guerra hasta ese momento, el Mando de operaciones especiales se convirtió en el mando de moda según algunas autoridades de Defensa (Ricks, 2003). El periodista experto en asuntos militares y premio Pulitzer, Thomas Ricks (2003), destacaba las observaciones de Robert Andrews, máxima autoridad del Pentágono para supervisar el Mando de operaciones especiales señalando que el general Tommy R Franks, jefe de CENTCOM durante la guerra de Irak, no habría empleado las fuerzas de operaciones especiales como lo hizo si Rumsfeld no le hubiera obligado.



La batalla sobre como tomar Bagdad alcanzó gran intensidad a finales de 2002. El general Tommy Franks fue el encargado de realizar esa tarea. Franks era un imperturbable oficial de Artillería, Jefe del Mando Central estadounidense (CENTCOM), aquel cuartel general del que también fuera jefe años atrás, Norman Schwarzkopf y que incluía la responsabilidad de planear y conducir las operaciones de la región del Golfo Pérsico (Rodríguez, 2005: 16). Franks viajaba constantemente Washington a exponer los planes de guerra y llegaba a presentar al Presidente y al Secretario de Defensa cientos de transparencias de power point (Woodward, 2004: 46-59). Inicialmente, Franks propuso enviar una gran cantidad de fuerzas, como sucedió durante la «Tormenta del Desierto», y desgastar la resistencia iraquí con una campaña aérea de dos semanas. El Secretario de Defensa, Don Rumsfeld y sus consejeros pretendían aplicar las lecciones de Afganistán, enviando una fuerza mucho más reducida e iniciando simultáneamente las operaciones aéreas y terrestres (Rodríguez, 2005:16). Rumsfeld insistía permanentemente en la idea de emplear una fuerza reducida y compensar esfuerzos con fuerzas de operaciones especiales (Woodward, 2004: 56 y 119-120).

Finalmente, de acuerdo con la moda de Washington de desplegar grandes contingentes, se pactó un arreglo cifrado en 300.000 efectivos. Pero cuando la guerra comenzó, la fuerza desplegada estaba más cercana al modelo «transformacional» de Rumsfeld que de la tradicional fuerza definida por los «hombres de planes». Al final menos de 100.000 militares de las fuerzas terrestres aliadas entraron en Irak (Woodward, 2004: 123). El grueso de la fuerza de combate sería proporcionado por la 3ª División mecanizada de Infantería (3ª DI.), que contaba unos 200 carros M1A1 Abrams y 250 vehículos de combate M2 Bradley, y la 1ª Fuerza expedicionaria de marines (1º FEM) con 120 carros Abrams. Estas fuerzas se complementaron con la 101 División Aerotransportada y el 11º Regimiento de Helicópteros (Rodríguez, 2004: 16). La reducción de fuerzas de terrestres se compensó

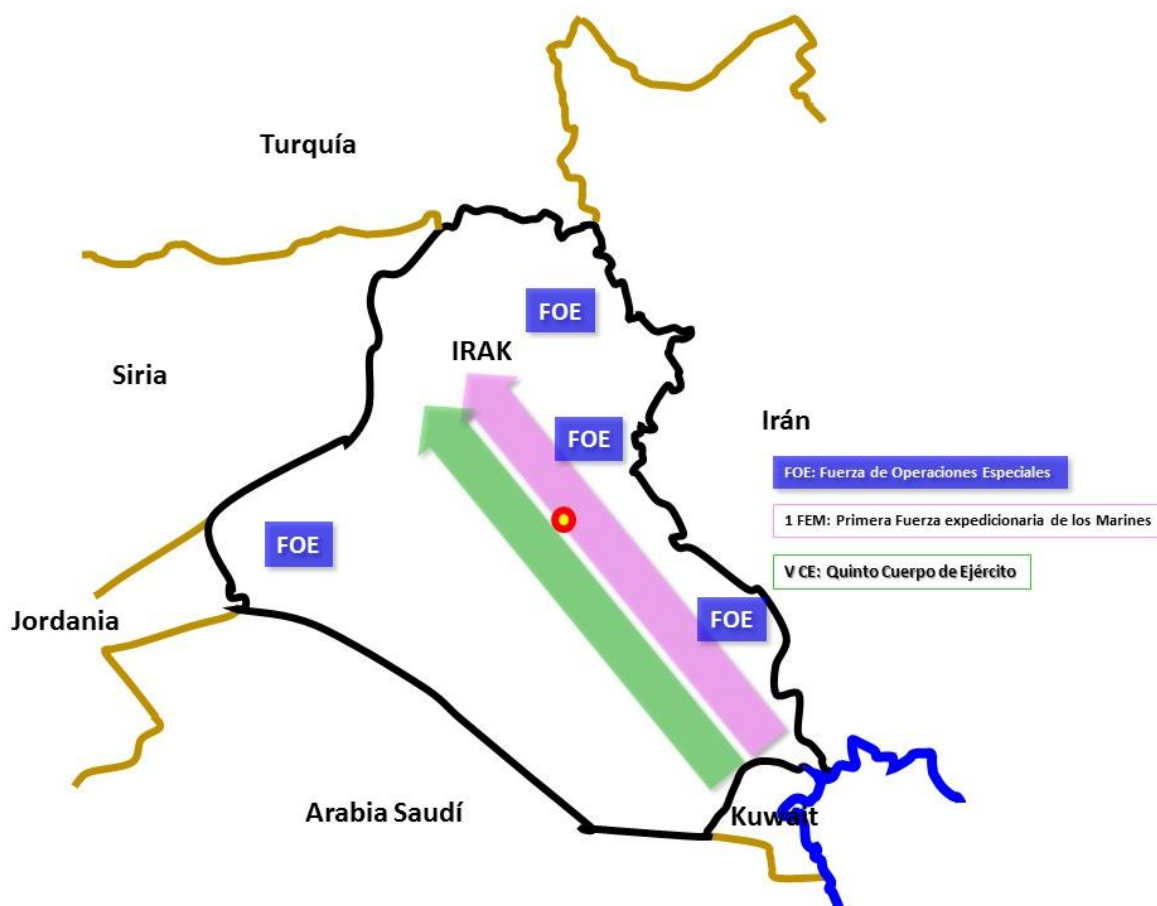
con un aumento sustancial de volumen y misiones de fuerzas de operaciones especiales en comparación con otros conflictos previos.

Rumsfeld se había forjado su propio concepto sobre el empleo de las fuerzas de operaciones especiales. Desde hacía mucho tiempo había perseguido el cambio, pero su apuesta por estas fuerzas durante la intervención en Afganistán en 2001, no hizo sino confirmar su idea de gran utilidad y eficacia de estas fuerzas. Rumsfeld destacaba orgulloso el éxito de las fuerzas de operaciones especiales siempre que tenía oportunidad, en la mayor parte de los foros donde acudía. No cejaba en su empeño de crear influencia en cualquier medio de difusión al que era invitado. Uno de los artículos que más impacto tuvo durante su tiempo al frente de la Defensa de EE.UU fue el publicado en 2002 en la revista *Foreign Affairs* sobre el proceso de transformación en marcha (Rumsfeld, 2002a). En él destacaba que lo que permitió ganar la batalla Mazar-i-Sharif e impulsó la caída de los talibanes del poder, fue una combinación entre el ingenio de las fuerzas especiales de Estados Unidos con el arsenal de municiones de precisión avanzadas existentes, lanzadas desde plataformas de la armada, de la fuerza aérea y de los marines de Estados Unidos. Las fuerzas de la Coalición combinaron las capacidades militares disponibles, desde las más desarrolladas, como las armas guiadas por láser, pasando por algunas anticuadas, como los B-52 de hacía 40 años modernizados con nueva electrónica, hasta las más anacrónicas, como los jinetes de operaciones especiales y tribus locales a caballo con armas de fuego. La mezcla del empleo de esos elementos de forma armonizada no tenía precedentes y creó un efecto devastador (Rumsfeld, 2002a: 21-22).

La guerra de Irak fue una de las contiendas en las que más fuerzas de operaciones especiales participaron con misiones y cometidos relevantes, de toda la historia bélica de EE.UU. Miles de fuerzas de Delta Force y Rangers desplegaron en el oeste y otros miles de fuerzas especiales intervinieron en el norte y en el sur. Las fuerzas de operaciones especiales se emplearon de forma aislada y en combinación con fuerzas convencionales, de una forma

nueva que no se había realizado antes. Algunas unidades entraron en Irak desde Bulgaria, un país que había pertenecido al bloque soviético hasta hacía poco. En el norte de Irak unidades convencionales de carros de combate y paracaidistas estuvieron encuadradas en una organización operativa bajo el mando de un general de operaciones especiales. Simultáneamente, en el Sur, algunas fuerzas de operaciones especiales permanecieron bajo mando de generales del ejército de tierra (Ricks, 2003). En el Oeste su despliegue fue independiente de fuerzas de convencionales y constituyeron un esfuerzo en sí mismo (figura nº 4.17).

Figura nº 4.17. Despliegue de fuerzas de operaciones especiales durante la guerra de Irak 2003.



Fuente: elaboración propia basada en datos de: (Rodríguez, 2005).

Tras la guerra de Irak, Rumsfeld continuaba con su decidida empresa de convertir el USSOCOM en uno de los ejes de su esfuerzo de transformación de las fuerzas armadas y decidió cambiar su jefe. Inicialmente consideró la opción de designar a alguno de los generales de dos estrellas que habían

desempeñado un excelente papel en primera línea en las operaciones de Afganistán e Irak. Finalmente, se inclinó por el General Bryan D. Brown, segundo jefe del Mando de operaciones especiales por aquel entonces.

El USSOCOM había evolucionado poco desde su creación en 1987. Por ley tenía atribuido el cometido de ejercer como Mando de Combate, lo que significaba planear y conducir operaciones, cuando fuese ordenado por el Presidente o el Secretario de Defensa. Sin embargo, hasta 2001, la realidad fue que nunca recibió esa orden. Durante años su cometido se había limitado a generar y proporcionar fuerzas al resto de Mandos de Combate.

El inicio de la guerra global contra el terrorismo, en 2001, fue el punto de partida desde el que paulatinamente se iría introduciendo una nueva gama de misiones para el USSOCOM. El 17 de septiembre de 2001, el presidente había firmado la orden «Pearl», de alto secreto, que autorizaba nuevas operaciones militares y de la CIA contra el terrorismo en todo el mundo (Woodward, 2004: 39). Enseguida, Don Rumsfeld, ordenó al general jefe del USSOCOM, Charles R. Holland, liderar el planeamiento de la guerra contra el terror diseñando un plan de campaña para empleo de las fuerzas de operaciones especiales en tareas de identificación y neutralización de terroristas en todo el mundo.

Rumsfeld pretendía que un único cuartel general llevase la responsabilidad de la dimensión militar de la guerra contra el terrorismo. El USSOCOM tenía la ventaja de no tener asignada ningún área geográfica, por lo que su responsabilidad no se limitaba a una zona en concreto, sino que podía operar en todo el mundo. Hasta ese momento, USSOCOM mantenía sus responsabilidades permanentes de completar el personal, el adiestramiento y el equipamiento de las fuerzas, aspectos absolutamente esenciales para el funcionamiento de las fuerzas de operaciones especiales. De hecho, se concentraba casi exclusivamente en su papel de apoyo de proveedor de fuerzas. Los mandos de operaciones especiales de teatro, TSOC, que pertenecían a la estructura de los mandos de Combate geográficos, dependían del apoyo del USSOCOM y requerían un aumento sustancial de

recursos para ejecutar las operaciones en curso, en especial de Afganistán e Irak.

Rumsfeld había adelantado la orden de liderar la guerra contra el terrorismo al USSOCOM, pero todavía no era estrictamente oficial. Existían diferencias con organismos como la CIA y rivalidades entre los Comandantes de los Mandos de Combate sobre las responsabilidades a librar en las diferentes áreas regionales por USSOCOM<sup>9</sup>. Paulatinamente las responsabilidades en la guerra contra el terror se fueron modelando en diferentes documentos políticos, que consideraban el pilar militar como uno de los medios para hacerle frente. Aunque se insistía en la importancia de transformar lo militar para combatir la nueva amenaza.

*La Estrategia de Seguridad Nacional de 2002* esbozaba la estrategia general para esa guerra y establecía las pautas a seguir en la transformación militar:

*«... continuar la transformación de nuestras fuerzas militares a fin de garantizar su capacidad de llevar a cabo operaciones rápidas y precisas que logren resultados decisivos.»* (US NSS, 2002: 16).

Tomando como referencia la estrategia de Seguridad Nacional de 2002, la revisión del *Plan de Mandos Unificados*, UCP, de 2004 asignaba la responsabilidad de la lucha contra el terror al Mando de Combate que mejor podía implementar esas operaciones rápidas y precisas para lograr resultados decisivos: USSOCOM. El Plan de Mando Unificado (UCP, Unified Command Plan) es un documento que se revisa periódicamente y es aprobado por el Presidente de EE.UU. Sirve de guía básica a los Jefes de los Mandos Unificados (COCOM, Mandos de Combate) y establece sus misiones, responsabilidades y la estructura operativa de las fuerzas. Delimita el área de responsabilidad geográfica general (AOR) para los Mandos de Combate geográficos y especifica las responsabilidades funcionales para los Mandos de combate funcionales. (JP 1-02, 2011:385). En el UCP de 2004 se concedía a USSOCOM *la responsabilidad de sincronizar los planes del Departamento de Defensa en la guerra global contra las redes terroristas y, acorde a lo legislado, la conducción de operaciones globales contra esas*

*redes* (USSOCOM, 2013 a: 10). Para cumplir esa responsabilidad, USSOCOM recibiría informes, realizaría revisiones, coordinaría, y priorizaría los planes del Departamento de Defensa en apoyo de la campaña global contra el terror. También debía elevar recomendaciones al Estado Mayor Conjunto en relación a la asignación de recursos y fuerzas para alcanzar los requisitos globales (USSOCOM, 2013 a: 10-12).

De manera similar, *Plan Estratégico Nacional Militar para la Guerra contra el Terrorismo de 2006* coincidía con las atribuciones cedidas a USSOCOM en el UCP 2004. Aunque USSOCOM ya afrontaba el liderazgo de la guerra contra el terrorismo desde poco después del 11-S, y desde entonces había estado experimentando cambios en su estructura de fuerzas y en los presupuestos asignados, los documentos del 2004 y 2006 consolidaban el marco legal para sus acciones. Las nuevas responsabilidades implicaron un gran cambio para USSOCOM, al tener ejercer un nuevo rol. De dedicarse exclusivamente a ser generador de fuerzas (mando de apoyo) para los Mandos de Combate geográficos, pasaba a convertirse en Mando de Combate (mando apoyado). Ser un verdadero Mando de Combate significaba realizar operaciones con el objetivo de acabar con las redes terroristas en todo el mundo y constituirse «de facto» en un mando apoyado por los ejércitos y la armada, así como el resto de Mandos de Combate. USSOCOM debía establecer relaciones de coordinación con otros Mandos de Combate y recibir unidades convencionales bajo su mando para ejecutar sus planes (NMSP-WOT, 2006).

El nuevo giro en la estrategia nacional militar, orientada a combatir el terrorismo en todo el mundo, implicó cambios de distinta naturaleza. Unos cambios necesarios para lograr eficacia en la respuesta militar al terrorismo. Durante el desarrollo de las campañas en Afganistán e Irak, el estamento político americano identificó que las fuerzas dedicadas a realizar acciones directas contaban con más apoyos y medios que las que lo estaban a acciones indirectas, denominadas también de guerra no convencional. La mayor parte de los recursos se habían dedicado a la captura o neutralización de líderes,

por lo que había una gran demanda de unidades dedicadas a acciones indirectas que eran las que a la larga cosechaban mejores resultados. (McRaven, 2012d: 6).

Combatir la insurgencia global implicaba, sobre todo, el empleo de cometidos de guerra no convencional y de contrainsurgencia, sin abandonar las acciones directas que siempre serían necesarias, pero con un peso secundario. Según los expertos las acciones directas de carácter secreto, *black operations* con efectos inmediatos y de corta duración proporcionaban el tiempo que las acciones indirectas de asistencia militar, *white operations*, requerían para llevar a cabo las estrategias a largo plazo, cuyos efectos de mayor duración tenían más impacto y eran los que realmente acababan con el terrorismo. (Brown, 2006: 38-43).

En 2006, el Pentágono presentó un plan a largo plazo cuyo objetivo era aumentar la fuerza en 13.119 militares en el horizonte 2013. El principal beneficiado serían las fuerzas especiales del componente tierra (Army Special Operations Command, ASOC) que constituía más de la mitad del personal del USSOCOM. Para el ejército de tierra el incremento sería de 3.596 soldados del total. La realidad es que se necesitaban más fuerzas especiales, los conocidos como boinas verdes, cuya principal misión consistía en proporcionar asistencia a fuerzas de seguridad locales, o cuando correspondiera, a fuerzas insurgentes. En Afganistán a partir del 2009, se introduciría una nueva modalidad de proporcionar asistencia militar. Se trataba de adiestrar e instruir no solo a fuerzas de seguridad sino también a civiles como parte de las denominadas operaciones de estabilización de pequeñas villas (Village Stability Operations, VSO).

Las «Village Stability Operations» estaban ligadas a la iniciativa de policía local Afgana (Afghan Local Police). Una policía local de Defensa de villas aisladas donde el Estado era incapaz de hacer sentir la acción del gobierno.

Los más de 13000 militares que fruto de la revisión cuatrienal de Defensa de 2006, tendría lugar no solo afecto a lo boinas verdes. La 95th Brigada de asuntos civiles, CA, tenía previsto aumentar en unos 884 hombres. El 4º

Grupo de Operaciones Psicológicas, PSYOPS se duplicaría hasta unos 1.134. Los *Rangers* crecerán en 933 hombres y el Regimiento de Operaciones Especiales Aéreas (SOAR) en unos 733. El componente naval (NAVSPCWARCOM) que era el más pequeño crecería un 30%, de los cuales la mitad serían para integrar los equipos de las Unidades SEAL. El Plan contemplaba también la creación de un Mando de operaciones especiales de los marines ese mismo año. Su personal estaba fijado en unos 2.600 efectivos que se irían completando hasta finales de 2008 (Robinson, 2005).

La necesidad de disponer de más fuerzas especiales para misiones de guerra no convencional ya se había identificado en los primeros años de la guerra de Afganistán y la escuela de fuerzas especiales del Ejército de Tierra había incrementado el número de alumnos de 282 en 2001 a 617 nuevos operadores de fuerzas especiales en 2005. El equivalente a un batallón de fuerzas especiales al año. Sin embargo, a partir de 2005 se alcanzarían progresivamente hasta 750 estudiantes por año. Las compañías y los equipos operativos (Operational Detachment Alfa, ODA) completarían por primera vez en muchos años su personal. Las capacidades de guerra no convencional mejoraron tremendamente como resultado del énfasis otorgado a las capacidades de guerra no convencional en la operación Enduring Freedom de Afganistán (US DoD, 2006; Downing, 2005).

#### **4.1.3. Dinámicas internas**

##### **4.1.3. (a). Cambios conceptuales. La introducción del modelo de «global SOF Network»**

La lucha contra el terrorismo se llevaba a cabo principalmente a través de medios y estrategias secretas e indirectas. Requerirá realizar misiones de asistencia a fuerzas de seguridad locales o insurgencias con carácter sostenido y una preparación operativa del escenario en numerosos países. Construir una capacidad de asociación (partner) en esos países representaba un paso crítico. Tejer una red de actores locales en la mayoría de países del



mundo era la manera de poder emprender mantener muchas misiones simultáneamente contra la guerra global contra el terrorismo.

En 2005, comenzarían a establecerse las bases de lo que en 2011, impulsado por el Almirante McRaven como Jefe de USSOCOM, llegaría a ser una incipiente «red global de fuerzas de operaciones» denominada en inglés global SOF Network, GSN.

En 2005, el General Doug Brown (Comandante Jefe de USSOCOM de 2003 a 2007), destacó durante la semana Internacional de fuerzas de operaciones especiales, la necesidad de establecer coaliciones antes de que se produjeran las crisis. Los mensajes que se lanzaban durante esa semana eran importantes. La semana internacional se organiza anualmente por USSOCOM y constituye el foro de encuentro de líderes militares de operaciones especiales más importante del mundo. En 2005 asistieron unos 59 países. En 2014 el número había ascendido a unos 100. Brown aprovechó la ocasión para presentar una idea innovadora y avanzada como parte del continuo proceso de cambio en el que se encontraban las fuerzas de operaciones especiales de todo el mundo:

*«... el personal de las unidades de Operaciones Especiales, trabajando como equipos de coalición, pueden adiestrarse y colaborar juntos para mejorar la seguridad;...durante muchos años de adiestramiento conjunto se ha creado una fuerza de coalición capaz de trabajar en todo el espectro de las operaciones desde antes de las crisis hasta las post-crisis, no debiendo de conformarse con lo logrado sino buscar el próximo nivel, construir un red mundial de capacidades de Operaciones Especiales».* (Brown, 2005).

Los altos cargos militares de las fuerzas de operaciones especiales de EE.UU. habían advertido las oportunidades ofrecidas una idea como la de disponer de una red global de fuerzas de operaciones especiales. Establecer una red de esa categoría, significaba tejer una red mundial de confianza y entendimiento entre fuerzas muy especializadas. Ante la necesidad de EE.UU de actuar en todo el mundo de manera simultánea y eficaz, garantizar

la confianza se tornaba en elemento esencial por cuanto contribuía a consolidar una red global de inteligencia mediante intercambio fiable de productos en tiempo casi real. Posibilitaba también actuar mucho más rápido aprovechando las capacidades locales. EE.UU. necesitaba actuar en todo el planeta con pequeños equipos de fuerzas mediante operaciones distribuidas y le era imposible mantener una red de infraestructuras de apoyo de tal magnitud. Precisaba una red de alianzas de mucha confianza de alcance global, para poder superar la incertidumbre, la falta de protección y la falta de apoyos logísticos e inteligencia de esas pequeñas fuerzas que operaban muy lejos de sus bases.

En 2014, el Almirante McRaven en su comparecencia ante el comité de las fuerzas armadas del Congreso y Senado, presentaba una red global de fuerzas de operaciones especiales más consolidada y subrayaba su trascendencia dentro de la Estrategia de Seguridad Nacional de EE.UU. La red incluía representantes de agencias de gubernamentales de EE.UU y una amplia variedad de representantes de diferentes países (McRaven, 2014). Casi catorce años después de los ataques del 11 de septiembre, las fuerzas de operaciones especiales de EE.UU no solo habían adquirido un volumen tremendo y se habían convertido en los protagonistas de la Defensa y la Estrategia Militar de EE.UU, sino que no dejaban de expandirse y su proyección para los próximos años, de acuerdo con los documentos oficiales de la administración norteamericana, está previsto se mantenga (US DOD, 2014).

#### ***4.1.3.(b). Cambios en las estructuras y relaciones de mando***

La evolución en el empleo de la fuerza y las nuevas necesidades surgidas del entorno estratégico se manifestaron en cambios doctrinales y consecuentemente encontraron reflejo en las estructuras orgánicas y operativas.

En los trece años transcurridos de 2001 a 2014, el USSOCOM experimentó permanentes cambios en su estructura (figuras 4.18, 19 y 20). Durante los cinco primeros años de ese periodo (2001 a 2006), al margen del exponencial

aumento de fuerzas de cada uno de los Mandos de operaciones especiales de los ejércitos y la armada, y la consiguiente mayor atribución de recursos a los mandos de operaciones especiales de Teatro, TSOC, la estructura de fuerzas de USSOCOM incorporó un nuevo Mando de operaciones especiales perteneciente al cuerpo de los marines, MARSOC (figura 4.18). Este significativo cambio que supuso que el USSOCOM pasara de cinco a seis organizaciones subordinados. Dos de ellas dependían directamente del USSOCOM, el JSOC y la JSOU. Los otros cuatro orgánicamente dependían de los Jefes de Estado Mayor de sus ejércitos y la armada, pero operativamente permanecían bajo control operativo (Operational control, OPCON) del jefe del USSOCOM. Es decir, pertenecían a la estructura de mando del USSOCOM con una relación de autoridad muy determinada y los ejércitos y la armada les proporcionaban parte de los recursos económicos.

USASOC, NACSPECWARCOM, AFSOC y MARSOC generaban y sostenían las fuerzas de operaciones especiales de sus ejércitos y armada para conducir operaciones especiales por todo el mundo en apoyo de las fuerzas conjuntas.

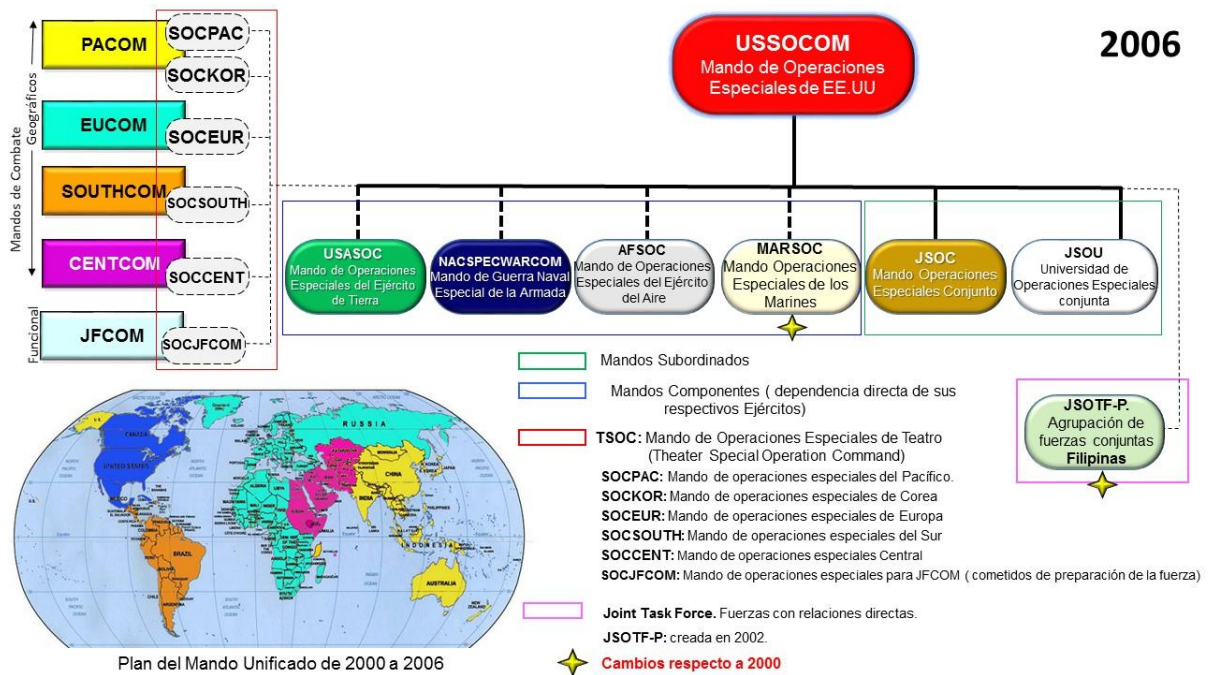
El recién creado Mando de operaciones especiales de los marines debía alcanzar en cuatro años, acorde a la revisión cuatrienal de defensa de 2006, un objetivo de fuerza de unos 2600 militares (US DoD, 2006: 45). Finalmente, en 2013 terminaría superando la cifra en más de 3000 efectivos, incluyendo civiles (US SOCOM, 2014b).

En 2006, la estructura del USSOCOM incluía, además de los mandos subordinados descritos y los mandos de Teatro, una unidad desplegada en Filipinas con la que mantenía una relación funcional. Tras los ataques del 11-S, los EE.UU desplegaron un contingente independiente de fuerzas de operaciones especiales en Filipinas, en el marco de la Operación Enduring Freedom, OEF-P, con la finalidad de apoyo de adiestramiento y asesoramiento de las fuerzas filipinas en su labor de combatir al grupo a 3Abu Sayyaf (ASG) y la Jemmah Islamiyya (JI), dos grupos terroristas vinculados AlQaeda (figura 4.18).

Se trataba de la agrupación de fuerzas de operaciones especiales conjuntas para Filipinas (Joint Special Operations Task Force- Philippines, JSOTF-P). Los grupos terroristas de Filipinas no habían atacado a los Estados Unidos, eran comparativamente más pequeños y planteaban menos amenaza para Filipinas que AlQaeda para Afganistán o Pakistán. Sin embargo, EE.UU. decidió realizar un empleo de la fuerza limitado con acciones indirectas de fuerzas de operaciones especiales para combatirlos mediante el adiestramiento a las fuerzas de seguridad filipinas asociadas (Robinson, Miller, Gordon, Decker, Schwille, Cohen, 2014: 28-29). La intervención de EE.UU. fue más pequeña por orden de magnitud que los despliegues de Irak o Afganistán. La agrupación se desplegó en 2002 y las fuerzas nunca superaron más de 600 militares. El planteamiento fue un éxito, se contuvo el crecimiento de los dos grupos terroristas y se limitaron sus ataques. Las fuerzas filipinas terminaron siendo capaces de controlar la amenaza tras una década de inversión sostenida de EE.UU. La realidad fue que representaba una inversión insignificante comparada con el gasto en otros teatros. Las fuerzas de la JSOTF-P tenían una doble dependencia. Pertenecían a la cadena de mando de las fuerzas de operaciones especiales de Teatro del Mando de Combate del Pacífico. Pero también mantenían una dependencia funcional directa del USSOCOM para asuntos de sostenimiento de la fuerza (Joint Chiefs of Staff, 2013; Feickert, 2013a).

La intervención en Filipinas tuvo la ventaja de adelantarse en el tiempo. Los EE.UU. no esperaron hasta que el gobierno filipino se colapsara o que el grupo Abu Sayaff hubiera estado a punto de derrocar al gobierno. Gracias a que la situación no era urgente, fue relativamente menos costoso contrarrestar aquellas amenazas y poder apoyar al gobierno de Filipinas (Robinson, Miller, Gordon, Decker, Schwille, Cohen, 2014: 28-29).

*Figura n° 4.18. Situación de la estructura de fuerzas en 2006. Mandos de los ejércitos, Mandos subordinados y Mandos de Teatro con grados de dependencia diferentes del US SOCOM.*



Fuente: *Análisis y Elaboración propia basada en datos de: (USSOCOM, 2006; Joint Chiefs of Staff, 2013; Feickert, 2013 a).*

De acuerdo con lo recogido en la revisión del Plan de Mando Unificado (UCP) de 2004, tras la su designación como mando de Combate líder del planeamiento y ejecución de las operaciones globales contra las redes terroristas (US DoD, 2006: 44), USSOCOM podía proporcionar una visión global del problema en la guerra contra el terror y sincronizar los efectos a través de los límites geográficos existentes entre mandos geográficos. Sin embargo, el jefe de del USSOCOM, con puntuales excepciones que recogía la ley, no ejercía el mando y control de ninguna fuerza en combate o en crisis. Es decir, se le atribuían fuerzas de los ejércitos, y mantenía relaciones con los Mandos de Combate pero no podía mandar. Era un mando que apoyaba a los Mandos de Combate geográficos y a los jefes de misión (como los de Enduring Freedom en Afganistán o Iraqi Freedom en Irak). Estaba claro, el empleo de la fuerza en apoyo de la política de EE.UU correspondía a los Mandos de Combate, y a USSOCOM proporcionarles las mejores fuerzas de operaciones especiales del mundo. USSOCOM no podía hacer nada, absolutamente nada, sin la aprobación expresa del Presidente, el Secretario de Defensa, los Jefes de los Mandos de Combate y los Jefes de Misión (McRaven, 2013). Sin embargo, ahí residía la clave del mandato del

UCP. *En la aprobación expresa del Presidente, el Secretario de Defensa y otros jefes.* A partir de la inclusión de sus responsabilidades como líder en la guerra contra el terrorismo en 2004, *el USSOCOM realizaba muchas misiones ocultas con la aprobación del Presidente y del Secretario de Defensa.* En otras ocasiones las autorizaciones para ejecutar operaciones secretas a lo largo y ancho del mundo se las proporcionaban los propios jefes de los Mandos de Combate geográficos o los jefes de Misiones. Lo importante es que en realidad el USSOCOM sí mandaba fuerzas, y eso había significado un cambio significativo en el modo de empleo. Normalmente eran operaciones realizadas por el JSOC, la organización con dependencia plena del USSOCOM que también había experimentado un crecimiento sustancial y contaba con la primera prioridad para recibir apoyos del USSOCOM (Scahill, 2013).

En todo caso, después de que USSOCOM recibiera la autoridad (Unified Command Plan de 2004) para planear, sincronizar y *cuando se ordenase*, conducir las operaciones globales contra las redes terroristas en coordinación con los otros jefes de Mandos de Combate, existía la percepción errónea que tenía autoridad plena para operar donde y cuando considerase oportuno. No era exactamente así, al menos en teoría. El verdadero valor del nuevo mandato consistía en que podían realizar la sincronización del planeamiento y los planes de la guerra contra el terrorismo. Para operar en las áreas de los Mandos de Combate y en los teatros de operaciones de Irak e Afganistán existía habitualmente una coordinación previa, al más alto nivel, y como se viene señalando, sobre todo era necesario una orden expresa del Presidente o el Secretario de Defensa (Olson, 2008: 9 y 10). De hecho, una gran parte de las operaciones especiales que se conducían en las diferentes regiones, acciones indirectas de adiestramiento a militares extranjeros que precisaban una presencia prolongada en el terreno, eran responsabilidad de los jefes geográficos, con el apoyo de USSOCOM. Un apoyo también medido en términos de asesoramiento en los cuarteles generales de los Mandos de Combate donde se ubicaban generales expertos en operaciones especiales.

Las tareas de sincronización no se limitaban a las relaciones con cuarteles generales y fuerzas militares. Eso era solo una parte. El trabajo diario del cuartel general de USSOCOM incluía también contactos, colaboraciones y planeamiento continuado con otras agencias y departamentos, como la CIA, el Departamento de Estado, el del Tesoro, de Justicia, etc. La finalidad era alcanzar los efectos deseados con carácter global, muchas veces buscando la simultaneidad en las acciones.

La situación habitual era el despliegue de fuerzas bajo mando de los jefes del mando de fuerzas de operaciones especiales de teatro, TSOC, quienes dependían directamente de los Jefes de los Mandos de Combate geográficos. En 2006, los TSOC existentes eran, el del Pacífico, el de Corea, el de Europa, el de Sur, el del Centro (SOCPAC, SOCKOR, SOCEUR, SOCSOUTH, SOCCENT respectivamente) y un sexto que no desplegaba fuerzas en ningún Teatro pero se mantenía como unidad doctrinal, conceptual, de adiestramiento y de asesoramiento para mejorar las capacidades de las fuerzas que debían desplegar: el SOCJFCOM. (Special Operations Command of Joint Force Command).

Los mandos de teatro mantenían la orientación regional que contribuía a un buen entendimiento de y con la población, su cultura y los problemas existentes en las áreas de interés. Los TSOC desplegaban fuerzas permanentemente en los países de su área de responsabilidad, con periodos de rotación, en cometidos de fortalecimiento de sus propias capacidades de combate, establecer relaciones duraderas con las fuerzas de operaciones especiales de otros países, asesorar, apoyar o gestionar una gran variedad de proyectos militares y civiles, contribuir al alcanzar los objetivos del embajador de EE.UU en el país que se determinase, o simplemente, adquirir experiencia que pudiera ser de utilidad en un futuro próximo.

Por ejemplo, regresando al caso del despliegue de fuerzas en Filipinas, bajo la dirección del Mando de operaciones especiales del Pacífico, las fuerzas de operaciones especiales apoyaron los esfuerzos de las fuerzas filipinas para identificar y derrotar a las organizaciones terroristas transnacionales e



indígenas en el sur de las Islas Filipinas. Un modelo de empleo de la fuerza que funcionó eficazmente en la isla de Basilan en 2002, una agrupación de fuerzas de operaciones especiales conjunta combinada trabajó en buena sintonía con las unidades de la armada, los marines y el ejército de tierra de Filipinas y también lo hizo con la agencia de desarrollo internacional americana, USAID, que pertenece al Departamento de Estado, con el objeto de proporcionar tanto adiestramiento militar como asistencia humanitaria (Olson, 2008: 9-15). Las fuerzas de operaciones especiales también se encargaron de la gestión de la información y realizaron planes de asuntos públicos en coordinación con los equipos de la embajada. Los efectos combinados de esfuerzos descritos lograron convertir el sur y el centro de la isla de Mindanao, así como el archipiélago Sulu en un escenario que coartaba la libertad de acción de la actividad terrorista.

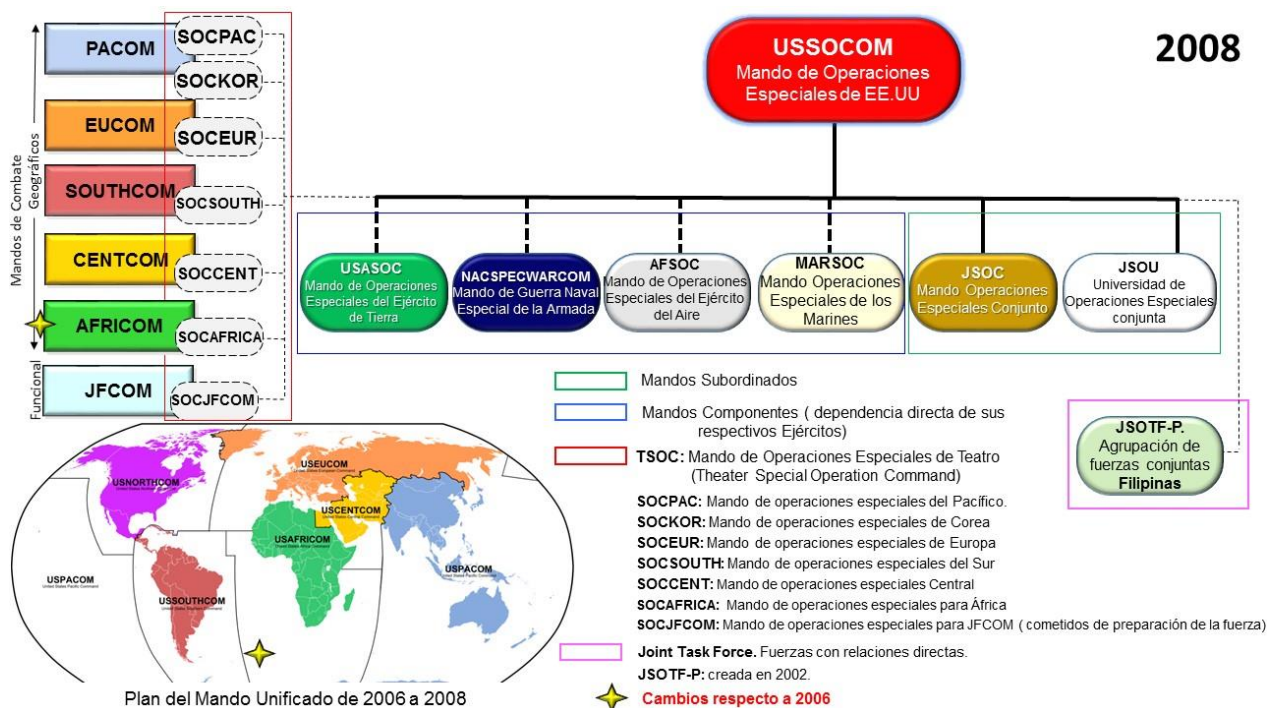
Otro de la actividad de los TSOC, era la labor llevada a cabo en África. En concreto, la iniciativa del Trans-Sahara (Pan Sahel), iniciada bajo autoridad del mando de operaciones especiales en Europa (SOCEUR), en el año 2008 sería transferida a un nuevo Mando de Teatro, TSOC. La figura nº 4.19. muestra un cambio en la estructura de USSOCOM, la creación del Mando de Combate de África, AFRICOM, cuyo mando de operaciones especiales de teatro pasaría a denominarse SOCAFRICA (Special Operations Command África). La iniciativa del Sahel se materializaba entre otras medidas proporcionando asistencia militar, compartiendo inteligencia, y planeando y coordinando operaciones contraterrorismo. Mediante una serie de ejercicios se establecían vínculos personales y entre unidades de países del Sahel y de los socios y aliados europeos de EE.UU. Desde 2008, año de transferencia de autoridad a AFRICOM, se realiza un ejercicio anual de fuerzas de operaciones especiales con elevada difusión mediática: el ejercicio Flintlock. En los últimos años, el promedio de participación en el Flintlock ascendió a más de veinte países europeos y africanos, así como numerosas agencias y departamentos americanos y organizaciones internacionales (Azari, 2015).



Las fuerzas bajo el mando de operaciones especiales Central (SOCCENT) llevaron a cabo durante años programas para el desarrollo de fuerzas de comando y operaciones especiales en Irak y Afganistán. Las fuerzas de operaciones especiales Iraquíes llegaron a estar consideradas durante un tiempo las unidades más eficaces en la región.

El mando de operaciones especiales del Sur realizó cometidos de adiestramiento, asesoramiento y asistencia en la campaña colombiana contra el grupo narco terrorista de las fuerzas revolucionarias armadas de Colombia (FRAC). Los resultados positivos de su trabajo han contribuido a disminuir la capacidad de las FRAC y a acelerar el proceso de conversaciones con el gobierno de Colombia.

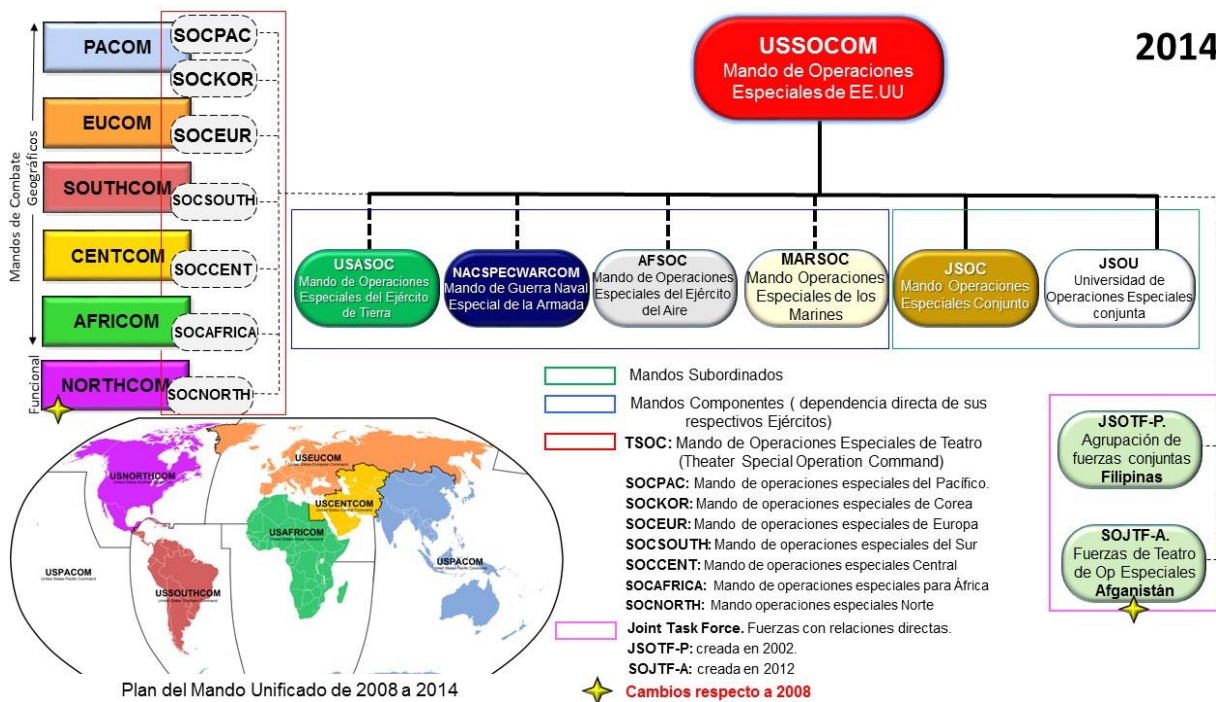
Figura nº 4.19. Situación de la estructura de fuerzas en 2008. Mandos subordinados y Mandos de Teatro con grados de dependencia diferentes del US SOCOM.



Fuente: Análisis y Elaboración propia basada en datos de: (USSOCOM, 2006; Joint Chiefs of Staff, 2013; Feickert, 2013 a).

La figura 4.20. presenta los últimos cambios realizados en la estructura del USSOCOM. En 2011, con la desaparición del JFCOM, su Mando de operaciones especiales, SOCJFCOM, se convierte en un mando de capacidades conjuntas SOC-JC (Special Operations Command- Joint Capabilities) y pasa a depender directamente de USSOCOM. A lo largo de 2012, parte de los cometidos que realizaba SOC-JC serían absorbidos por la JSOU (Joint Special Operations University) y el SOC-JC desaparecerá definitivamente. Una segunda modificación fue la organización de un nuevo mando de Teatro de operaciones especiales, el SOCNORTH como parte del mando de Combate Norte (NORTHCOM).

Figura nº 4.20. Situación de la estructura de fuerzas en 2014. Mandos de los ejércitos, Mandos subordinados y Mandos de Teatro con grados de dependencia diferentes del US SOCOM.



Fuente: Análisis y Elaboración propia basada en datos de: (USSOCOM, 2006; Joint Chiefs of Staff, 2013; Feickert, 2013 a).

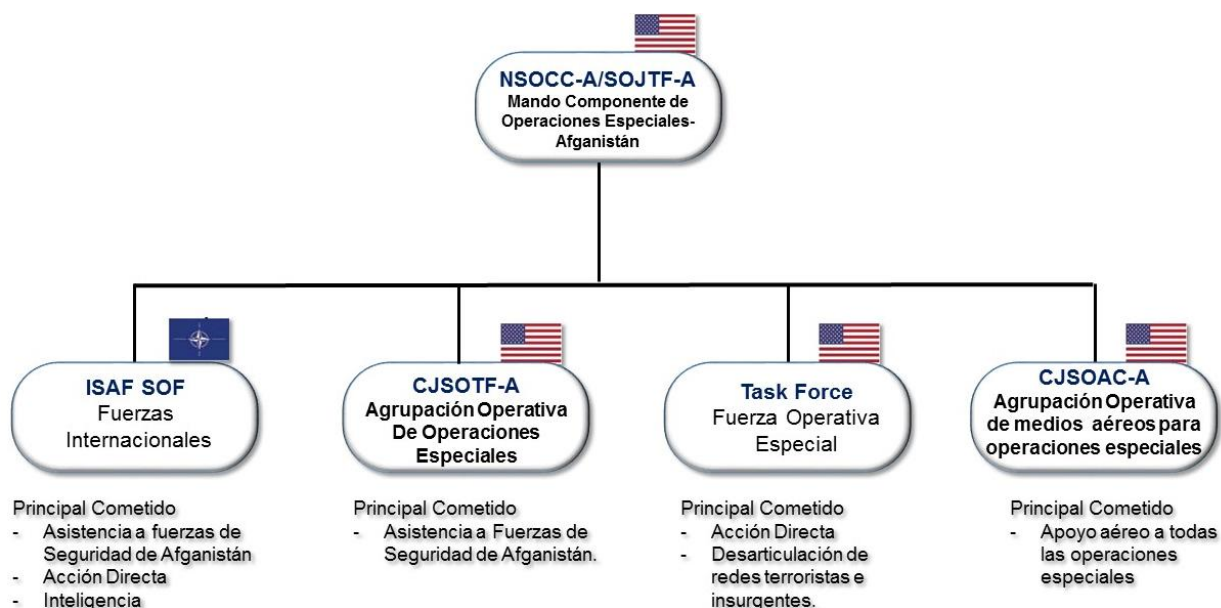
El volumen de fuerzas y de unidades no cesaba de aumentar, por tanto, era necesario crear nuevas estructuras de mando y control orgánicas con la función de facilitar su preparación y favorecer las tareas logísticas. El ejército de tierra mantenía cada vez mayor cantidad de medios aéreos asignados a la estructura del mando de operaciones especiales del ejército de

tierra, USASOC. Por ello, en marzo de 2011, dentro del USASOC se vio obligado a organizar una nueva estructura orgánica denominada *Mando de aviación de las operaciones especiales del ejército de tierra* que encuadraba al famoso 160 regimiento de aviación de operaciones especiales (una parte de él permanecía al servicio del JSOC) y otras organizaciones de aviación de operaciones especiales del ejército de tierra (Feickert and Livingston, 2011: summary).

Una cuarta modificación fue la creación, en 2012, de una estructura de fuerzas de operaciones especiales de nivel operacional en Afganistán. La estructura estaba al mando de un general de dos estrellas norteamericano y se denominaba SOJTF-A (Special Operations Joint Task Force- Afganistán). El SOJTF tenía como cometidos principales proporcionar asistencia a las fuerzas de seguridad locales y luchar contra redes terroristas tratando de velar porque las fuerzas de seguridad afganas mantuvieran su capacidad de operar independientemente, así como contribuir denegar el empleo del territorio de Afganistán como refugio al grupo terrorista AlQaeda y afiliados. La composición de la estructura SOJTF-A fue variando desde su creación hasta 2015. De 2012 a comienzos de 2014, estuvo compuesta por cuatro agrupaciones subordinadas de distinta naturaleza (Morgan, 2012 & 2013 & 2014 & 2015):

- una agrupación multinacional de fuerzas OTAN, *ISAF SOF*;
- una agrupación multinacional para operaciones de acciones indirectas, *CJSOTF-A* (white operations);
- una agrupación para operaciones ocultas, Task Force, TF (black operations) y;
- una agrupación de medios aéreos en apoyo a fuerzas de operaciones especiales, *CJSOAC-A* (figura 4.21).

*Figura nº 4.21. Estructura del SOJTF-A con agrupaciones subordinadas desde 2012 a 2014.*



*Fuente: elaboración propia basada en datos de: (USSOCOM, 2013a; USSOCOM 2014; USSOCOM 2015b).*

Las fuerzas de operaciones especiales de la OTAN, ISAF SOF realizaban cometidos tanto de acciones directas como indirectas. Los países que formaban parte de esa agrupación, en un momento en el que paulatinamente comenzaban a abandonar el territorio la mayoría de las fuerzas convencionales de los países, tras la aplicación de la estrategia de salida de Afganistán, fueron: EE.UU (TF 10), Italia (TF 45), Alemania (TF 47), Polonia (TF 49 y TF 50), Reino Unido (TF 42, TF 196, y TF 528), Australia (TF 66), Francia (TF 32), y Holanda (TF 637).

La agrupación multinacional de fuerzas de operaciones especiales (CJSOTF-A) realiza en la actualidad operaciones blancas, con cometidos de asesorar a las fuerzas de operaciones especiales del ejército nacional afgano y adiestramiento y asesoramiento a las fuerzas de policía local implicadas en el programa de operaciones de estabilidad de aldeas (Village Stability Operations, VSO). En el CJSOTF-A estaban encuadrados dos batallones de fuerzas convencionales, así como cuatro agrupaciones de operaciones especiales norteamericanas de entidad batallón en las que se hallan encuadradas fuerzas especiales de algunos países árabes.

La Task Force tenía asignado el cometido principal de realización de operaciones negras para desarticular redes terroristas. El carácter secreto de

sus misiones hace que existan pocas fuentes abiertas en las que adquirir más detalles sobre sus misiones.

Y una agrupación de medios aéreos de apoyo a operaciones especiales (CJSOAC-A) compuesta de helicópteros, aeronaves de ala fija y unidades de sistemas aéreos no tripulados (UAS).

Se trataba de un tipo de estructura operativa de fuerzas de operaciones especiales que presentaba cambios importantes respecto a agrupaciones similares de operaciones especiales y en la que se condensa la espectacular evolución experimentada por las estructuras de operaciones especiales desde 2001 (Robinson, Miller, Gordon, Decker, Schwille, Cohen, 2014: 28-29).

*En primer lugar*, la denominación SOJTF no se había empleado anteriormente para designar a una fuerza de operaciones especiales hasta el momento de su organización en 2012. Como se ha mencionado anteriormente, en doctrina aliada, el JTF representa el nivel más alto de una organización militar en un teatro de operaciones. La JTF ocupa el nivel operacional cuya finalidad es alcanzar los objetivos operacionales y estratégicos establecidos por un nivel superior. Lo novedoso es que no existían precedentes de designación como Comandante de una JTF a un general de operaciones especiales (Thomas & Dougherty, 2013: 82). Desde luego antes del 2001, ni siquiera se designaba como jefes de las agrupaciones operativas de operaciones especiales a un general. Tampoco era frecuente encontrar un general de operaciones especiales de dos estrellas mandando *una agrupación de forma permanente*. McChrystal como Jefe del JSOC había estado desplegado en Irak, pero en realidad lo que había hecho era trasladar su puesto de mando en el JSOC a zona de operaciones asignándole el nombre y formato de una agrupación operativa (McChrystal, 2013). Lo normal era el nombramiento de coroneles como jefes de agrupaciones, como había sucedido en la Guerra del Golfo en 1991, o a lo sumo generales de brigada. Pero desde luego, generales de dos estrellas al mando de fuerzas de operaciones especiales de forma permanente en periodos prolongados (de 2012 a 2015) constituía sin duda un precedente. La

costumbre era que el grueso de la JTF estuviera compuesto por fuerzas convencionales, y una pequeña parte de la estructura fuera de fuerzas de operaciones especiales. En Somalia, en 1993 la Task Force Ranger estuvo al mando de un general de dos estrellas, el general Garrison, pero no era un caso equiparable. En aquella oportunidad se trataba de una misión concreta, por un periodo de tiempo corto, en la que además, el desafortunado fracaso provocó una falta de confianza en las posibilidades que ofrecían esas fuerzas. A partir de 2012, el SOJTF pasaría a convertirse en un término doctrinal. La primera ocasión que la doctrina conjunta de EE.UU. recogía el término SOJTF se producía en la revisión de la doctrina de operaciones especiales del año 2014 (JP 3-05, 2014).

*En segundo lugar*, todas las fuerzas de operaciones especiales desplegadas en Afganistán pasaron a estar encuadradas en una sola cadena de mando. Las operaciones especiales para los norteamericanos (al igual que para la mayoría de los países) habían sido, hasta 2001, un asunto eminentemente nacional que se trataba de forma independiente, no compartida con aliados. Aunque se llevaba tiempo operando en Afganistán, se mantenían cadenas de mando separadas entre fuerzas de la misma naturaleza. Las fuerzas norteamericanas solo mantenían un pequeño número de operadores (unos 100 en la TF 10) en cometidos de asistencia militar dentro de la cadena de OTAN. El grueso de sus miles de operadores especiales desplegados en Afganistán pertenecía a la cadena de mando de la operación Enduring Freedom. Incluso bajo cadena de mando norteamericana, las fuerzas de operaciones especiales operaban con distintos grados de dependencia. Las fuerzas orientadas a operaciones ocultas recibían sus órdenes directamente desde Washington. Un ejemplo era Task Force 373 (destacamento 373), una agrupación de fuerzas dependiente del JSOC que operó en Afganistán de manera secreta, hasta que su existencia se hizo pública a través de WikiLeaks el 25 de julio de 2010 (Davies, 2010). Manteniendo diferentes categorías y cadenas de mando, prevalecía el criterio de unidad de esfuerzo en lugar del de *unidad de mando* que siempre reportaba mayor eficacia.

Desde los primeros años de despliegue Afganistán, EE.UU incluyó fuerzas de operaciones especiales de diversos países occidentales y árabes en su cadena de mando de la OEF. La mayor parte de las fuerzas de operaciones especiales de los países occidentales europeos pasarían a formar parte, desde 2007, de la cadena de mando de ISAF, que conllevaba un mandato diferente al de OEF-A.

EE.UU. era muy restrictivo a la hora compartir recursos de inteligencia y realizar operaciones con otros países. Solo respetaba a la denominada comunidad de los «four eyes» (Canadá, Australia, Reino Unido y EE.UU). Eran países amigos con los que EE.UU conservaba estrechos lazos de confianza por pertenecer a la esfera anglosajona. En ocasiones el círculo se ampliaba a Nueva Zelanda y cambiaba su nombre por el de «five eyes». La palabra «eyes» hacía referencia al acceso privilegiado a la inteligencia de alto secreto compartida por EE.UU.

En esta ocasión, la creación de estructura SOJTF había servido para unificar definitivamente en una sola cadena todas las fuerzas y medios de operaciones especiales existentes en el Teatro de Afganistán (figura 4.21). Una situación verdaderamente novedosa en forma y fondo. El SOJTF reuniría a fuerzas de operaciones especiales de más de veintitrés países. La mayoría de ellos pertenecían a la OTAN, pero también había países árabes, que para poder operar debían recibir apoyos de EE.UU.

*Un tercer cambio* importante era la plena integración de unidades convencionales con unidades de fuerzas de operaciones especiales. Desde 2001, la situación entre ambos tipos de fuerzas había evolucionado mucho. Se había ido generando progresivamente una confianza mutua.

Durante las largas campañas en Afganistán y en Irak se produjeron situaciones que perjudicaban seriamente la eficacia de la misión. Cuando no se concretaban las relaciones de mando, la cooperación entre ambos tipos de fuerzas quedaba a la suerte del entendimiento entre los líderes de ambos tipos de fuerzas. El Teniente Coronel James Donnellan de los marines de EE.UU. fue Jefe de una fuerza convencional en Haditha Triad, en la



provincia de An Anbar en Irak de septiembre de 2006 a agosto de 2007 y manifestaba los problemas encontrados:

*«No existían relaciones de mando y control entre el 2º batallón del 3º regimiento de marines y el ODA (destacamento operativo Alfa de las fuerzas de operaciones especiales desplegadas en el área). Fue todavía peor que mi despliegue anterior en Afganistán... Estábamos ubicados en la misma base y ellos no tenían ningún tipo de interacción con nosotros en cuanto a compartir inteligencia, ni planeamiento operativo conjunto, a menos que necesitaran de nuestro apoyo. Había asuntos de relaciones tribales y proyectos de asistencia humanitaria que estábamos llevando a cabo con los líderes tribales que no funcionaron por culpa del ODA. EL ODA tenía prioridades diferentes y ofrecían proyectos de asistencia humanitaria al mismo líder tribal con el que trabajábamos que entraban en conflicto directo con los nuestros».*  
(ARSOF, 2014: GL3).

La situación había mejorado mucho desde los primeros años de la campaña. Las fuerzas de operaciones especiales no eran suficientes para cubrir todas las misiones necesarias. Por su parte las fuerzas convencionales adecuadamente adiestradas eran capaces de adaptarse a la perfección a un determinado tipo de cometidos, normalmente los de asistencia a fuerzas de seguridad local. Dentro de la agrupación de CJSOTF-A existían dos agrupaciones de entidad batallón, la TF Balkh del batallón de infantería 2-7 y la Task Force Paktica del batallón de acorazados 3-69. A su vez ambas Task Forces eran mixtas y entre sus filas trabajaban en armonía fuerzas de operaciones especiales y convencionales (Morgan, 2012, 2013). El SOJTF-A era en realidad un *tipo de estructura híbrida innovadora*, acorde a los nuevos conceptos que estaba desarrollando las fuerzas de operaciones especiales del ejército de tierra de los EE.UU (ARSOF, 2014).

*Una cuarta novedad*, era el avance que suponía encuadrar en una misma estructura operativa dos culturas de operaciones especiales que en el pasado no solían trabajar juntas: las fuerzas que realizaban operaciones negras y las



que llevaban a cabo las operaciones blancas. Las primeras pertenecían al JSOC y las segundas estaban atribuidas a SOCCENT. En el pasado, habían existido importantes episodios de rivalidad entre ambos tipos de fuerzas, sin embargo, en Irak comenzó a observarse una mayor colaboración. Aunque la Task Force era una organización estanca por la naturaleza de sus misiones, la realidad es que entre ambas existía cierto grado de interdependencia, sobre todo en aspectos de inteligencia.

La SOJTF ha supuesto un avance conceptual en cuanto a organización de estructuras operativas de operaciones especiales. Pero sobretodo ofrece una visión de conjunto de los significativos cambios de empleo de la fuerza y culturales que se han producido en el entorno de las fuerzas de operaciones especiales de EE.UU en tan solo catorce años de largas campañas.

## **4.2. CAMBIOS EN EL JSOC**

### **4.2.1. Evolución de JSOC**

El Mando Conjunto de Operaciones Especiales, JSOC ha sido una de las organizaciones con mayor necesidad de adaptarse y de introducir nuevas ideas y prácticas, buscando formas alternativas de operar para proporcionar respuestas eficaces a los nuevos retos y responsabilidades asignadas en la guerra global contra el terrorismo.

En el capítulo tres se explicó que el JSOC se creó para satisfacer una necesidad planteada en el entorno estratégico de las décadas de los setenta y ochenta del pasado siglo, como fue la aparición de grupos terroristas de carácter nacional e internacional. Como se ha venido señalando los cambios en el entorno estratégico constituyen un elemento presente en las teorías de Posen y Rosen y es causa del inicio de procesos innovadores. En el caso de la formación del JSOC alguna de las unidades que lo componen, como la Delta Force organizada en 1977 por el Coronel Beckwitz, tuvieron su origen, además de las dinámicas externas a la organización militar, en un proceso de emulación de los equipos de SAS británicos que operaban en Malasia.

La evolución del JSOC debido a los procesos de cambio a que se vio sometida consecuencia de los ataques del 11-S no encuentra explicación en una única teoría de la innovación. Por el contrario, precisa una combinación, una visión integradora si se prefiere, de las teorías expuestas en el capítulo dos, ya que son diversas las causas que provocaron el efecto final de la innovación en una organización de esa naturaleza.

La explicación de la teoría de Barry Posen, que encuentra la causa de la innovación en las necesidades surgidas por cambios en el entorno estratégico y como el poder político requiere a sus fuerzas armadas una respuesta acorde ese cambio, tiene un peso importante sobre la drástica evolución del JSOC tras el 11-S.

Durante el año que siguió los ataques terroristas, las autoridades civiles y militares de más alta graduación estudiaron fórmulas de como derrotar a un organismo o a una red. La idea de que descabezando a la serpiente podrían llegar a tener éxito, surgió enseguida y comenzaron a plantearse como eliminar su sistema de liderazgo. Sin duda, era una alternativa muy tentadora para el nivel político. De hecho, parecía la panacea para el difícil sortear el problema de que una represalia de EE.UU con una gran demostración de fuerza convencional en territorios musulmanes desataría una temida ola de violencia islamista contra occidente. La opción de empleo de la fuerza limitada y precisa encajaba perfectamente con las capacidades del Mando conjunto de operaciones especiales de EE.UU, JSOC para actuar directamente contra el sistema de liderazgo terrorista.

Rumsfeld ya disponía de una idea preconcebida de cuál sería la herramienta más útil en la lucha contra los grupos terroristas. El planteamiento estratégico de la administración Bush de la lucha contra Al Qaeda como una «guerra contra el terror», al poco de producirse los ataques en territorio norteamericano, logró un unánime respaldo político y desde luego legitimidad ante la ciudadanía para el empleo de las fuerzas armadas contra el terrorismo global. Tanto el Vicepresidente Dick Cheney y

como el titular de Defensa Don Rumsfeld identificaron rápidamente al JSOC como principal opción para capturar o eliminar individuos clave de Al Qaeda en cualquier parte del mundo, incluidos países con los que Estados Unidos no estaba en guerra (Rumsfeld, 2002d).

Se trataba de una concepción de empleo de la fuerza diferente al tradicional modelo norteamericano de empleo incontestable de fuerzas convencionales. Pero desde luego, representaba un planteamiento absolutamente antagónico a la política empleada por la administración Clinton de empleo de los misiles Tomahawk convertidos en bandera de empleo para cualquier conflicto durante la administración Clinton. EE.UU se involucró en la guerra de Kosovo en 1999 mediante «un empleo de la fuerza a distancia» con lanzamientos sistemáticos de ese tipo de misiles. Los Tomahawk se habían empleado en diferentes ocasiones durante la década de los 1990, sin embargo en Kosovo alcanzaron su difusión más mediática. Anteriormente, el lanzamiento de ese tipo de misiles de crucero también formó parte de las medidas de represalia a los atentados de Al Qaeda contra las embajadas norteamericanas de Kenia y Tanzania en agosto de 1998. En aquella ocasión se trató de eliminar a Bin Laden y de dañar sus infraestructuras en territorio afgano Clarke (2002: 237). No obstante, sería uno de los muchos intentos fallidos de eliminar a Bin Laden que se sucederían hasta 2011. Antes de los ataques sobre Afganistán con medios a distancia, se había barajado la posibilidad de empleo del JSOC en suelo afgano contra los líderes de Al Qaeda. Aunque se discutió en el Consejo Nacional de Seguridad, la opción quedó desterrada enseguida. La administración Clinton y en concreto el propio Departamento de Defensa aún sentía la losa del episodio de los helicópteros derribados en 1993 en Somalia.

Ciertamente Somalia recordaba fantasmas del pasado, pero en cierta medida escondía el germen del proceso innovador que se activaría a partir de 2001. La operación conocida mediáticamente como «Black Hawk Down» demostró que aunque en teoría designar como objetivos a determinados individuos era una manera económica y eficiente de hacer la guerra, en la práctica el coste,

en ese caso político y de vidas humanas, podía llegar a ser increíblemente alto. Aun así, tras los ataques del 11 de septiembre el Departamento de Defensa eligió la opción de *llevar a cabo una guerra centrada en el individuo*, estableciendo como prioridad la identificación y captura o neutralización de individuos clave de grupos terroristas yihadistas, lo que sería coloquialmente conocido como «caza del hombre» (Scahill, 2013).

En cierto sentido, con la nueva estrategia se trataba de *individualizar la guerra*, es decir, centrar la guerra en el individuo (Voelz, 2015: 101). Un modelo de guerra propio de la era del conocimiento que perseguía efectos precisos y limitados, en lugar de enfrentarse a masas de unidades militares convencionales, más propio de la era industrial. Un cambio drástico en el uso de la violencia que iba a modificar los modelos de empleo de la fuerza en EE.UU, pero que en poco tiempo se difundiría primero a países occidentales y posteriormente en el resto de países del mundo.

Los atentados del 11-S impulsaron un giro estratégico que favoreció el empleo de la fuerza términos muy diferentes. En realidad, los ataques terroristas habían supuesto *un shock externo* de tan profunda naturaleza que impactó en la cultura militar y proporcionaría nuevas bases para encontrar soluciones innovadoras. Pero el arranque del proceso innovador por un cambio cultural no tenía una única causa. Efectivamente se produjo un shock externo, pero Rumsfeld disponía ya de una idea preconcebida de empleo de la fuerza y permanecía a la espera de encontrar la oportunidad adecuada para realizar cambios. En cierta medida, según las teorías de Farrell y Terriff (2001: 8) se trataba un *cambio pre-planeado* que implicaba un empleo instrumental de la cultura por las élites políticas y militares. Rumsfeld pretendía alterar la cultura estratégica y organizacional de las fuerzas armadas con la finalidad de modificar la doctrina de modo de empleo de la fuerza. Tanto *el shock externo*, como el *cambio pre-planeado* le brindaban una oportunidad que estaba dispuesto a aprovechar. El instrumento para ese

cambio cultural fueron las fuerzas de operaciones especiales, y en concreto, las unidades del JSOC.

El JSOC se distingue por dedicarse fundamentalmente a realizar operaciones de acción directa y de reconocimiento especial. Como se ha venido señalando estas operaciones pueden ser naturaleza oculta o encubierta en función de que se pretenda dar a conocer el actor que las patrocina y la unidad que las lleva a cabo, o no. Las acciones directas del JSOC se caracterizan porque las realizan pequeños equipos con elevadas prestaciones tecnológicas lo que les permite y una extraordinaria precisión. Sus actuaciones están condicionadas y dirigidas por la inteligencia de detalle y se suelen realizar en cooperación con otras agencias y departamentos integradas en una red digital del campo de batalla.

En el escenario actual de lucha contraterrorismo el JSOC continúa degradando directamente las capacidades de liderazgo de Al Qaeda y sus afiliados en todo el mundo, reduciendo severamente sus posibilidades de planear y conducir operaciones de forma eficaz (McRaven, 2012d:5). En 2014, tras trece años de lucha contra el terrorismo, el Subsecretario de defensa para asuntos de operaciones especiales y conflictos de baja intensidad, Michael Lumpkin compareció en el Senado de los EE.UU destacando que la amenaza a la que se enfrentaban, especialmente AlQaeda, se encontraba en constante cambio, reconociendo que la amenaza a su territorio nacional había disminuido en los últimos años gracias a la acciones de las fuerzas de operaciones especiales y del JSOC en particular (US Senate, 2014: 3-4). Sin embargo, Lumpkin también reconocía que las amenazas a los intereses de EE.UU en todo el mundo habían crecido. Con su liderazgo agotado, AlQaeda todavía mantenía bolsas de suelo seguro en áreas remotas de Afganistán, Pakistán, Yemen y Somalia. Además en su comparecencia ante el Senado, el Subsecretario insistía en el peligro que suponía la expansión de organizaciones terroristas en Siria, África del Norte y el Sahel. De hecho, según él la amenaza no para de evolucionar y por ello se debía mantener la presión sobre esas organizaciones terroristas para

proteger su territorio nacional (US Senate, 2014, 4-5;). La herramienta que se adaptaba a la perfección para *esa guerra permanente y oculta centrada en el individuo* continuaba siendo el JSOC.

Cada vez que se desencadenaba una operación realizadas por el JSOC se ponía mucho en juego, comportaban un riesgo extremo, pero eran sin duda de una precisión extraordinaria, lo que hacía posible obtener retornos muy altos. Normalmente, el impacto de sus acciones solía ser inmediato. Durante más de diez años había cosechado éxitos desarticulando las redes enemigas terroristas, insurgentes o de criminalidad organizada. Además, cuando interesaba políticamente las acciones se hacían visibles a la opinión pública (McRaven, 2012d:5). Quedaban para registradas para la historia la localización y eliminación de Abu Musab Al Zarqawi, líder de Al Qaeda en Irak en junio de 2006. Aunque, la apoteosis del JSOC llegaría con la operación contra Osama Bin Laden en Abottabad en mayo de 2011.

Sin embargo, aunque significativas, por su elevada repercusión en la opinión pública mundial, en realidad eran solo dos de las miles de acciones similares efectuadas en Irak, Afganistán, Yemen y Somalia que habían permitido dañar seriamente los cuadros de nivel alto y medio de organizaciones terroristas e insurgentes. El JSOC se había transformado de esta manera, en unión a la campaña de ataques de drones de la CIA en Pakistán, en un instrumento clave de las Administraciones Bush y Obama a la hora de buscar, capturar y eliminar líderes terroristas en diversos lugares del planeta (Klaidman, 2012).

El potencial del JSOC para librar una *guerra individualizada*, lo diferenciaba de otras fuerzas de operaciones especiales. Su papel era esencial para frenar los intentos de AlQaeda y otras organizaciones terroristas de conceder autorización para emplear su ideología y violencia global. Con toda probabilidad el JSOC quedaría comprometido en la lucha contra redes extremistas violentas en un futuro. Nadie más podía realizar sus acciones con una eficacia de tal calado. No obstante, aunque esencial, su papel no era concluyente, se necesitaba a otras fuerzas de operaciones especiales

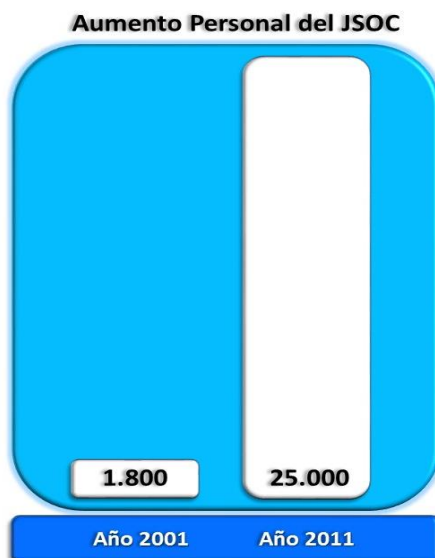
trabajando simultáneamente de forma independiente y aislada en diferentes zonas de inestabilidad del mundo, realizando acciones indirectas para obtener resultados más duraderos. El secretario de Defensa paneta en 2012 afirmaba: *«necesitamos continuar presionando sobre ellos, tanto si se encuentran en Pakistán como si están en Yemen, Somalia o el Norte de África»*. La acción directa que ejercía el JSOC suponía el sello distintivo de la capacidad de las fuerzas de operaciones especiales para proporcionar los medios necesarios para desarticular la amenaza. Sin embargo, la acción directa por sí sola no era la solución, como habían señalado reiteradas veces el general Brown (2006) y el almirante McRaven (2012a), tan solo proporcionaba tiempo y espacio para que las acciones indirectas y otros elementos del poder del Estado lograran resultados definitivos. Un estudio de la RAND Corporation en 2008 liderado por Jones y Libicki, demostraba que solo un tanto por ciento muy bajo de los grupos terroristas desaparecían tras el empleo directo de la fuerza militar. Un tanto por ciento que se elevaba hasta cerca del 47 % si se combinaba con la acción de agencias policiales y de inteligencia (Jones & Libicki, 2008: 18-22).

Menos apreciada que las acciones directas, porque sus efectos tardaban el llegar (como en el caso de las operaciones en Filipinas), las acciones indirectas constituían el elemento esencial que podía contener el entramado sistémico de la amenaza. *El aspecto innovador en el empleo de la fuerza fue la capacidad de EE.UU de combinar con eficacia las acciones directas del JSOC, con las indirectas de otras fuerzas de operaciones especiales en un despliegue global y simultaneo de pequeños equipos que operaban autónomamente, unos durante periodos cortos de tiempo y otros durante prologadas temporadas* (McRaven 2012d: 6).

Consecuencia del protagonismo adquirido en la lucha contra el terrorismo de inspiración yihadistas en diversos lugares del mundo el JSOC, como parte del USSOCOM, se vio beneficiado por los *incrementos cuantitativos* en los niveles de fuerza y de presupuestos señalados en el apartado primero de este capítulo. Según la investigadora Dana Priest premio Pulitzer en 2006 y 2008 y William

Arkin, en poco más de diez años, el JSOC multiplicó sus fuerzas por trece (1300 %), pasando de 1800 efectivos antes del 11 de septiembre a unos 25.000 en 2011 (Priest and Akin, 2011).

Figura n° 4.22. Incremento de volumen de personal del JSOC en diez años.



Fuente: basado en datos de (Priest and Akin, 2011).

Una de las lesiones iniciales de las campañas de Irak y Afganistán fue que las aproximaciones de guerra convencional con frecuencia resultaban ineficaces cuando se aplicaba a las operaciones en las que no se daban combates principales de alta intensidad, lo que obligaba a los líderes militares a reajustar los medios y los modos para alcanzar los efectos que se pretendían. (US Joint Chief of Staff, 2012:2). Uno de los principales desafíos y de hecho la tarea más difícil, a diferencia de lo que sucedía en las operaciones principales de teatro donde el propósito se orientaba a encontrar y destruir buques, formaciones de carros de combates o infraestructuras (figura 3.10), *era encontrar al adversario* (figura 3.11): insurgencias, terroristas, criminalidad organizada, etc (FM 3-60, 2010: Appendix B-1). Durante los diez años posteriores a los ataques de Nueva York y Washington los militares de EE.UU. se adaptaron bien al nuevo tipo de operaciones. Unas operaciones caracterizadas por una evolución doctrinal en el empleo de



la fuerza encaminada al problema de identificar y designar como objetivo a combatientes individuales.

En julio de 2002, el Secretario de Defensa envió una circular al Subsecretario para Política de Defensa, Douglas Feith, con el asunto: *Caza al hombre, ¿Cómo organizamos el Departamento de Defensa para la caza al hombre?*. La circular reflexionaba sobre la falta de organización del Departamento para el momento actual. El documento también evidenciaba la oportunidad dorada que estaba esperando Rumsfeld para emplear el JSOC. De acuerdo con el entonces Subsecretario en funciones para operaciones especiales y conflictos de baja intensidad, Bob Andrews *«una vez Rumsfeld asegure el concepto de caza al hombre, buscara el remedio universal contra el terrorismo»* (Naylor, 2015). El por aquel entonces Jefe del JSOC, general Dell Dailey, envió un oficial a Israel a entrevistarse con la autoridades y conocer más sobre su experiencia sobre «manhunting», y en concreto los años de prolongado esfuerzo persiguiendo y eliminando a los terroristas palestinos de Septiembre Negro que mataron a 11 atletas israelíes en las olimpiadas de Múnich de 1972. Se trataba de un esfuerzo por emular los procedimientos más eficaces desarrollados por el ejército israelí.

Los años que siguieron a los ataques de septiembre de 2001 demostrarían que la estrategia de eliminar a los líderes de los grupos terroristas no era tan sencilla de llevar a cabo. En el verano de 2002 se pusieron de manifiesto las limitaciones y la complejidad de la guerra individualizada. Se comenzó a experimentar con nuevas fórmulas y procedimientos. Para identificar sus organización de cuadros, inicialmente tomo forma la idea de dos más siete, pero pronto se entendió mejor la organización de AlQaeda y se tuvo que contemplar el diagrama de dos más siete más treinta. Se trataba de la articulación de círculos concéntricos en los que se dividía el liderazgo de AlQaeda. Osama Bin Laden y su segundo Ayman Al- Zawahiri se situaban en el centro. Alrededor de ellos existía un círculo de siete subalternos principales. Rodeado el círculo de siete, había otro más amplio de treinta terroristas, con un poco menos de autoridad, pero aún bastante importantes

como operativos de AlQaeda. Cuando uno de los siete era capturado o eliminado, el siguiente en línea del círculo exterior de los treinta ocupaba su puesto. Tarde o temprano la mayoría de ellos fueron capturados o eliminados por el JSOC, pero la decapitación de la serpiente no surtía efecto, enseguida eran reemplazados por un nuevo miembro de la organización terrorista. El JSOC trabajaba rápido pero no suficiente, continuaba buscando procedimientos innovadores con los que adelantarse al ciclo de la decisión de los terroristas.

La guerra de Irak fue un auténtico laboratorio en el que perfeccionar las técnicas de la guerra contra el individuo. Tras la caída de Bagdad en 2003, la primera tarea del JSOC fue perseguir a docenas de altos cargos del régimen de Saddam Hussein que trataban de escapar. Después de encontrar y eliminar a los hijos de Saddam, Uday y Qusay en julio de 2003, el JSOC dio por concluida la persecución de personalidades del antiguo régimen a finales de 2003, cuando operadores especiales capturaron a Sadam en un agujero en el suelo en las afueras de su ciudad natal Tikrit. Por entonces el JSOC se había dado cuenta que las personalidades y autoridades de la era Hussein en las que habían hipotecado su tiempo, eran cosa del pasado. La lucha en la que EE.UU había entrado en Irak era más compleja.

El auténtico reto consistía en vencer a una mezcla de insurgencia tradicional, terrorismo islámico, guerras civiles sectarias, conflictos tribales y una guerra subsidiaria con Irán. Las guerras subsidiarias (proxy war) son guerras donde las grandes potencias utilizan a terceros (mercenarios encubiertos, grupos guerrilleros revolucionarios, yihadistas, etc.) como sustitutos.

La Casa Blanca convocó en junio de 2005, al por entonces jefe del JSOC, general McChrystal con el propósito de que informase al Consejo de Seguridad Nacional sobre Abu Musab al-Zarqawi, el líder del grupo terrorista AlQaeda en Irak. Cuando McChrystal concluyó, Bush le preguntó si iban a ser capaces de capturarlo, a lo que McChrystal respondió que no albergaba ninguna duda. Como la reunión dejaba entrever, a pesar de la complejidad de la lucha en Irak, la administración percibía la guerra de Irak

como la lucha contra la organización de un individuo. Hasta cierto punto, la visión reflejaba el punto de vista militar de los líderes militares desplegados en Irak. Con el paso de los meses habían llegado al convencimiento que eliminando a Zarqawi la insurgencia colapsaría. La Task Force de McChrystal en Irak estaba enfrascada en una competición con el líder de AlQaeda en Irak. Los operadores y analistas de inteligencia llevaban a cabo acciones para eliminar los cuadros intermedios de la red terrorista antes de que fueran capaces de sustituirlos. Por su parte Zarqawi realizaba esfuerzos de diferente naturaleza. Trataba de desatar una guerra civil sectaria a gran escala antes de que la Task Force destruyera su organización, a la que con bastante visión había diseñado para que funcionara con células locales y regionales semi-autónomas. En febrero de 2006, explosivos activados por los terroristas de su organización destruyeron la cúpula dorada de la mezquita de Al-ASkari en Samarra, uno de los lugares sagrados más importantes para la comunidad chiita. La explosión fue el iniciador de un ciclo de violencia de los musulmanes sunitas contra los chiitas (Naylor, 2015).

Aunque parecía que los esfuerzos del JSOC habían eliminado AlQaeda de Irak (US Senate, 2014). La verdad es que no había sido totalmente destruida y con los años su capacidad residual sería el germen del Estado islámico.

En la primavera de 2005, la caza de Zarqawi se había convertido en una prioridad más importante que la búsqueda del propio Bin Laden o su segundo Zawahiri. La presión sobre Bin Laden habían logrado que no dispusiera de libertad de movimientos, además, sus comunicados habían descendido hasta cotas muy bajas. En cierta medida había sido neutralizado.

El cerco se estrechó entonces sobre la identificaron de la estructura de mando y el consejero espiritual de Zarqawi. El seguimiento del consejero les condujo a una villa tan solo a 12 millas del cuartel general de Balad, donde McChrystal y su equipo tomaban diariamente todas las decisiones. La observación de la villa permitió identificar a un hombre vestido de negro que podía ser Zarqawi. Un F-16 lanzó una bomba guiada por láser de 500 libras. Cuando llegaron los Delta Force al lugar dieciocho minutos más

tarde, Zarqawi está en una camilla con graves heridas y falleció allí mismo (McChrystal, 2013: 302).

Las felicitaciones de la Casa Blanca no se hicieron esperar, todos tenían la esperanza que la espiral de violencia parara inmediatamente. Sin embargo la organización de AlQaeda en Irak inmediatamente designó al egipcio Abu Ayyub al-Masri, (el segundo de Zarqawi) como sustituto en la jefatura. A la postre Masri sería el fundador del Daesh (también Estado Islámico, ISIL) en Irak, que después se convertiría en el autodenominado Estado Islámico en Irak y Siria (ISIS). El JSOC terminaría eliminando a Masri, pero sucedió lo mismo que con Zarqawi, era demasiado tarde, su obra perduraría mucho tiempo y se fortalecería con el paso del tiempo.

En años posteriores, el JSOC alcanzaría, lo que para una organización poco conocida como esa, representaba un nada agradable reconocimiento público por el éxito en la operación «Lanza de Neptuno», la misión que eliminó a Osama Bin Laden en Abbottabad, Pakistán.

El cambio experimentado por las fuerzas de operaciones especiales del JSOC, no sólo había sido valorado por el estamento militar y político, sino por la sociedad civil en general, algo que no era habitual. Desde 2001, se venía produciendo una gran campaña multimedia de reconocimiento de las fuerzas de operaciones especiales en la lucha contra el terrorismo. El interés de medios de comunicación y centros de pensamiento militar había ido creciendo con el tiempo, pero alcanzó su punto álgido en mayo de 2011 con la muerte de Bin Laden. Publicaciones de diverso tipo, series de televisión, películas de éxito, libros polémicos, presentaciones públicas de héroes militares de operaciones especiales, etc, hicieron que la callada y desconocida labor de los militares de las fuerzas de operaciones especiales del JSOC pasase al debate público. Era una situación inusual, pero muestra de la importancia y relevancia que habían ganado esas fuerzas en poco tiempo. Además, limpiaba definitivamente la reputación de unas fuerzas que episodios como el de Eagle Claw y el Black Hawk Down habían dañado en el pasado (McChrystal, 2013). Por otro lado, espoleaba los tradicionales

recelos de las fuerzas convencionales norteamericanas hacia las fuerzas de operaciones especiales. Un hecho que aunque negativo al agudizar aún más la competición entre ejércitos y facciones en la organización militar, encontraba su faceta positiva en que la competición, como se viene exponiendo, fomenta la innovación.

Pero fue la campaña de caza del hombre contra AlQaeda en Irak, la que verdaderamente mostró la eficacia del JSOC, si bien demostró los límites de un enfoque que apostaba tan decisivamente por el instrumento militar como esfuerzo principal. Aunque el JSOC destruyó casi totalmente la capacidad de actuación de AlQaeda en Irak. La realidad es que cuando los EE.UU abandonaron suelo iraquí en 2011, AlQaeda aún mantenía un mínimo residual de capacidad de ejecución que le serviría para, durante los siguientes tres años, evolucionar hacia lo que terminaría siendo el grupo terrorista Daesh. Una organización que tras lograr refugio seguro en Siria, se extendió hacia el norte de Irak conquistando ciudad tras ciudad. Las mismas desde las que el JSOC y otras fuerzas militares de EE.UU habían expulsado a AlQaeda a un elevado coste humano, años atrás (US Senate, 2014).

En 2015, el JSOC estaba de vuelta en Irak, operando desde una base en Kurdistán, empleando inteligencia de señales y humana para localizar a los líderes del estado islámico. La guerra individualizada, se ponía en marcha e nuevo en la región de Asia central. Ante un nuevo cambio del entorno estratégico, en esta ocasión de la amenaza del Daesh, la solución innovadora del empleo del JSOC desde un país no afectado directamente por el conflicto regional, continuaba constituyendo una herramienta limitada y precisa para solventar problemas de seguridad con discreción.

#### **4.2.1. (a). Cambios cualitativos**

Además de los cambios cualitativos, de forma paralela, durante el proceso de innovación, el JSOC *experimentó cambios cualitativos*.

*En primer lugar, fue modificando su forma de empleo y sus procedimientos de trabajo* encaminados a ganar la iniciativa en la guerra contra el terrorismo (Sahadi, 2013:13 y 14). Cambió la forma de enfrentarse a las redes de

terroristas elaborando un procedimiento de respuesta denominado que le permitía adelantarse al ciclo de decisión de las redes terroristas (apartado 4.2.2.). Cambió la forma de tratar la inteligencia y asumió cometidos de acciones ocultas que anteriormente realizaba la CIA por lo que introdujo modificaciones en sus formas de trabajo (capítulo 5).

Los cambios fueron drásticos. Las fuerzas de operaciones especiales del JSOC estaban diseñadas para conducir despliegues y operaciones de combate de corta duración. Su empleo era fundamentalmente estratégico, con una cadena de decisión dependiente directamente de la autoridad política (Burgess, 2013). Las unidades de misión especial (SMU) del JSOC tradicionalmente tenían línea directa con el Secretario de Defensa o la Casa Blanca para las misiones del nivel de importancia y urgencia más alto. Un hecho que continuaría para muchas misiones, pero durante trece años el empleo de las SMU evolucionó considerablemente.

Con anterioridad al 2001, el JSOC recibía una misión, la planificaban y la ensayaban en territorio nacional y después volaban o navegaban miles de kilómetros para ejecutar la acción. Una vez finalizada regresaban de nuevo territorio nacional. El teniente general Standley McChrystal desplazó el grupo de mando (grupo reducido compuesto por el Jefe, el segundo y otros asesores) de su Task Force 714 a Irak en 2004. Lo mismo hizo McRaven en 2009 cuando se trasladó a Afganistán. Las SMU pasaron a ser un elemento más del Teatro de operaciones en lugar de una fuerza que entraba para cumplir su misión y salía una vez había terminado (McChrystal, 2013: 367).

Con su participación como elemento principal en la guerra contra el terrorismo sus despliegues serían más prolongados y la mayor parte de sus unidades permanecerían largas temporadas desplegadas en Afganistán o Irak. Para responder a las amenazas emergentes, las fuerzas encargadas de operar no podían estar en Estados Unidos esperando la asignación de misiones. Había razones de eficacia operativa para permanecer desplegados, pero también una necesidad de soslayar los procesos burocráticos de aprobación de despliegues y evitar la pérdida de oportunidades. La lejanía geográfica y

la autorización burocrática necesaria convertían al JSOC en una herramienta lenta, para las respuestas rápidas que se precisaban en Afganistán. Además, la falta de presencia continuada de sus operadores en la zona de operaciones les impedía mantener una perspectiva actualizada de la situación en curso (McChrystal, 2013:150). Permanecer en Teatro tenía más ventajas añadidas como facilitar el trabajo con otros tipos de unidades aunque las cadenas de mando continuaran separadas (Robinson, 2013a).

*En segundo lugar, aumentar el nivel de mando del JSOC a general de tres estrellas* sirvió, además de como se ha destacado anteriormente para lograr una mayor autoridad e influencia, para desplegar una completa red de centros de operaciones en Afganistán e Irak (Naylor, 2006 b).

Cuando McChrystal se hizo cargo del JSOC, en 2003, la estructura operativa organizada para cumplir los cometidos asignados, la denominada «Task Force 714», estaba mandada por un general de división que tenía a su cargo dos generales de Brigada adjuntos (McChrystal, 2013: 131). Uno de ellos estaba destacado en Irak, dirigiendo las operaciones en curso desde allí. En el 2006, el nivel de mando del JSOC se elevó a tres estrellas, pasó de general de división a teniente general. Se trataba de un indicador más de la creciente responsabilidad atribuida al JSOC (Freickert, 2006: 5). La administración Bush decidió consolidar legalmente en el Plan del Mando Unificado de 2004 el papel central del JSOC en la guerra contra el terrorismo otorgándole mayores responsabilidades, por su demostrada eficacia en la desarticulación de redes. El JSOC, a partir de entonces, lideraría todas las operaciones encubiertas y secretas en la lucha contra el terrorismo, las denominadas operaciones negras. Lo que supuso un duro golpe para la CIA, pero tampoco agradó al Departamento de Estado y a los Mandos de Combate geográficos.

El aumento del nivel de mando de JSOC no fue un hecho aislado, de forma simultánea se elevó el nivel de mando de sus generales adjuntos. El Secretario de Defensa, Rumsfeld, había seguido las recomendaciones del informe del General Wayne Downing de incrementar el nivel de mando de los generales del JSOC (Feickert, 2006; Naylor, 2006 b, 2006 c). McChrystal

era el jefe del JSOC y en febrero de 2006 fue ascendido a Teniente General. Los cambios se pudieron llevar a cabo consecuencia de las prerrogativas especiales del presidente Bush. La decisión del incremento de la autoridad de los generales excedía los cupos autorizados. Para sobrepasar los cupos solo había dos vías. O se recortaban puestos de generales de otras organizaciones, o se realizaba una petición especial al Congreso de los EE.UU para incrementar el límite legalmente establecido en el número de generales de tres estrellas que cada Ejército o Armada tenía fijado por Ley. McChrystal fue ascendido mediante una autorización especial que permitía al Presidente superar los límites legislativos en periodos de guerra o de emergencia nacional. El jefe del JSOC sería uno de los 50 oficiales generales cuya promoción y destino se había decidido cumpliendo los requisitos especiales establecidos para periodos de guerra o emergencia nacional (Naylor, 2006 d).

El número de generales del JSOC no solo se había ampliado en cantidad, de 3 a 5, sino también de calidad. Sumando todas las estrellas de los empleos de los generales de su organización se pasó de 4 estrellas desde antes del 2001, a 9 estrellas en 2006.

El Teniente General McChrystal estaría acompañado, a partir de entonces, por dos generales de División y dos de Brigada en calidad de segundos jefes y adjuntos. Esto ofrecía unas posibilidades de despliegue inconcebibles antes de 11 de septiembre. Podían desplegar, en cualquier parte del mundo, tanto en cometidos de mando apoyado como de apoyo, hasta cinco organizaciones operativas tipo «JSOTF». La «Joint Special Operation Task Force, JSOTF» era una agrupación operativa conjunta de fuerzas de operaciones especiales cuyo Comandante en Jefe podía ser un coronel o un general/ almirante, normalmente de una estrella. El nivel de mando estaba en relación al número de organizaciones que encuadraba y el escalón de mando del que dependía el propio JSOTF. Podía incluir fuerzas de operaciones especiales de distintas categoría y aeronaves de ala fija (aviones de hélice) y de ala rotatoria (helicópteros).



En los principales escenarios de actuación Afganistán e Irak se habían desplegado JSOTF. En este caso, se denominaban Task Force, TF, tan solo a los efectos de decepción y engaño pero en realidad eran auténticas JSOTF. Esa forma de proceder era algo habitual en el ámbito de las fuerzas de operaciones especiales como medida para pasar lo más inadvertido posible y proteger a la fuerza y las misiones que se realizaban. Igualmente era habitual el continuo cambio de numeración de las Task Force, lo que hacía difícil su seguimiento. Inicialmente en Afganistán e Irak se desplegaron la Task Force 5 y la 20 respectivamente, cuyo cometido principal era la captura o eliminación de objetivos de alto valor (High Value Target). El general Abizaid, Comandante en jefe de CENTCOM decidió en 2003 integrar las dos Task Force y pasar a nombrarla Task Force 121, una agrupación que llegó a tener cerca de 1500 efectivos incluyendo apoyos. La conexión existente entre ambos teatros de operaciones permitía la medida. Además, ambas agrupaciones necesitaban un tipo de apoyos muy especializados, tener descentralizados los medios de apoyo como helicópteros, ISR, y los logísticos, restaba eficacia a las acciones. Por tanto, era mejor mantenerlos reunidos en una única Task Force. En época de McChrystal la TF 121 variaría su nombre pasando a denominarse TF 714 (Robinson, 2013a).

Lo novedoso de estas organizaciones operativas era el elevado nivel de mando que alcanzaban en el teatro de operaciones, lo que facilitaba la integración de todo tipo de fuerzas y agencias departamentales.

*Un tercer cambio cualitativo fue la integración coordinada de los esfuerzos interagencias, de fuerzas convencionales y de los dos tipos de fuerzas de operaciones especiales, las orientadas a la acción directa y las orientadas a la acción indirecta.*

McChrystal mantuvo sus fuerzas distribuidas en diferentes teatros. Una situación necesaria que le forzó a probar diferentes fórmulas de distribución de sus generales a través de una red de centros de operaciones que había organizado en Afganistán e Irak. Tras probar diferentes soluciones de ubicación de sus generales (McChrystal, 2013, 149), estableció un centro de

operaciones en Afganistán, tres en Irak y uno más en Fort Bragg, EE.UU. McChrystal quería salir del control de la sofocante burocracia de Washington. Traslado su cuartel general a la base aérea de Balad, 45 millas al noreste de Bagdad, y trabajó en el interior de un hangar de avión de cemento armado desde el que conectó tres centros de Operaciones con un mismo propósito pero tres cometidos diferentes. Uno de los centros de operaciones dirigía acciones para combatir a los afiliados de AlQaeda en Irak. Un segundo, para luchar contra los extremistas chiíes en territorio iraquí. Y un tercero, desde el que él mismo podía supervisar todas las operaciones y relacionarse con diferentes agencias gubernamentales (Rothstein, 2008). Aunque estaba en permanente contacto con su equipo de generales y adjuntos, durante más de dos años y medio le sería casi imposible coincidir físicamente con ellos en la misma habitación (McChrystal, 2013, 149-151).

El mando de general favorecía integrar en las agrupaciones operativas dos categorías de fuerzas de operaciones especiales con finalidades, objetivos y culturas diferentes. Por un lado, las fuerzas de operaciones orientadas a la ejecución de operaciones secretas, las denominadas «black operations». Por otro lado, las fuerzas especiales orientadas a la acción indirecta, de asistencia a fuerzas de seguridad locales o, en su caso, insurgencias, las denominadas «white operations». Las fuerzas especiales que llevaban a cabo operaciones blancas o negras podían ser transferidas de una agrupación a otra cuando la misión y las áreas geográficas lo aconsejaban. La misma lógica se aplicaba a las fuerzas convencionales, cuya integración en las agrupaciones de fuerzas de operaciones especiales se empleaban para completar las carencias existentes, normalmente en misiones de asistencia, asesoramiento y adiestramiento militar a otras fuerzas militares o policiales.

Las unidades de operaciones especiales trabajaban habitualmente con miembros de las agencias gubernamentales como la CIA, el FBI (agencia federal de investigación policial) y USAID (agencia de desarrollo de EE.UU, perteneciente al Ministerio de Asuntos Exteriores de EE.UU). Su miembros

se incorporaban a los cuarteles generales de las Task Force desplegados en Afganistán o Irak (Hedman, 2008: 6). La integración definitiva con las fuerzas de operaciones especiales se materializó mediante la creación de unas agrupaciones interagencias como las organizadas en el aeropuerto de Bagram en Afganistán, la JIATF-WEST. Una agrupación que gracias a su buen funcionamiento tendría su réplica rápidamente en Irak (McChrystal, 2013: 222). La mayor parte de la contribución de las agencias a las operaciones especiales era en materia de inteligencia (CIA) y actividades de cooperación para crear influencia (USAID). No obstante, cuando las largas campañas de Irak e Afganistán comenzaban a darse por finalizadas, transcendían detalles sobre la casi desconocida alianza secreta entre el FBI y el JSOC, que permitía a los agentes del FBI participar como operadores especiales en los cientos de raids que fuerzas de operaciones especiales realizaban en Irak y Afganistán (Goldman, and Tate, 2014). Al FBI le interesaba conocer todos los avances en guerra contra el terrorismo, y como se transformaban las redes terroristas, para así poder ser eficaz en la lucha contra el terrorismo en suelo norteamericano. El FBI contribuyó activamente en el adiestramiento de operadores del JSOC en explotación de técnicas forenses (Sensitive Site Explotation, SSE). También participaron integrados en los equipos de los operadores especiales para ser ellos mismos quienes constituyeran los «SSE teams», y tras el asalto entrar en el objetivo.

Un representante de alta graduación del departamento de la inteligencia de Defensa destacaba la trascendencia de las agrupaciones interagencias:

*«Me gustaría pensar que somos adaptables. Pero no sé si lo somos. Y un montón de las cosas que veo...no han cambiado desde que llegué aquí en 2003. Ponemos nombres nuevos a alguna cosa y lo llamamos de diferente forma, pero sigue siendo lo mismo. La única revolución que yo he visto desde entonces es la agrupación de fuerzas interagencias».* (Lamb and Munsing, 2011: 5).

El afamado periodista de investigación del *Washington Post*, Bob Woodward, afirmaba que los equipos de interagencias desempeñaron un

papel en la Guerra de Irak, cuanto menos, tan importante como la Surge (aumento de fuerzas), en su cometido de reducir el grado de violencia entre los años 2007 y 2008 (Woodward, 2008a). En una entrevista en el programa «60 Minutes» de la cadena CBS, Woodward afirmaba que la integración de equipos interagencias había sido una innovación, en términos militares, similar a la del carro de combate o la del aeroplano (Woodward, 2008a). Diversas fuentes gubernamentales también señalaban que los equipos interagencias constituían una forma revolucionaria de combatir en las guerras modernas de hoy en día, pero las lecciones aprendidas habían pasado desapercibidas para muchos, por conformar solo una parte de la idea genérica de mejorar la cooperación cívico militar (Hillard, 2006; Luck, 2008:51). En 2006, el propio Comandante en Jefe del Mando geográfico del Pacífico destacó el impacto revolucionario de las células de fusión de inteligencia interagencias (Lamb and Munsing, 2011: 6). Tras entrevistar a oficiales de fuerzas convencionales y de operaciones especiales que habían permanecido en Irak y Afganistán largas temporadas, revisar informes y estudios oficiales no clasificados, y analizar la cronología de los eventos clave que llevaron a la mejorar de la situación de seguridad en Irak en 2007, se llegó a la conclusión que los *equipos interagencias* empleados para desarticular las redes clandestinas del enemigo, constituyeron el hecho más importante, sino indispensable, para lograr el éxito (Lamb and Munsing, 2011: 5-9).

*Por último, un cuarto cambio significativo fue la simplificación y agilización de las cadenas de toma de decisiones* (Sahadi, 2013: 12-14). Las cadenas de toma de decisiones eran muy cortas debido a que se pretendía garantizar el secreto al más alto nivel. El secreto era la medida más importante para asegurar la protección de la fuerza, de la misión y sobre todo la forma más fiable que existía de mitigar el alto riesgo que implicaban las misiones del JSOC. La decisión de su empleo precisaba tan solo la autorización del Presidente, en ocasiones únicamente la del Secretario de Defensa. Aunque el JSOC estaba encuadrado en el USSOCOM, en determinadas ocasiones

gozaba cierta autonomía para dirigirse directamente al Secretario de Defensa. La simplicidad de las cadenas de mando, no solo garantizaba mayor agilidad en la toma de decisiones, sino que favorecía también una mayor capacidad de adaptación, así como facilidad para relacionarse e intercambiar experiencias e información con otras agencias y departamentos, mejorando el aprendizaje de la organización (Markus, 2015: 513).

#### **4.2.2. Dinámicas internas al JSOC: Cambios en la forma de operar**

El JSOC ha experimentado un increíble desarrollo de capacidades desde 2001, lo que le ha permitido llevar a cabo operaciones distribuidas en diversas partes del mundo de manera simultánea, actuando en pequeñas formaciones autónomas pero sincronizadas en una red de acciones remotas. Un modelo de ejecución de operaciones desarrollado en sus inicios en Irak y Afganistán, pero aplicado posteriormente de forma global. Para el JSOC este cambio drástico encuentra explicación en diversas causas. La principal fue el *impulso político* del propio Secretario de Defensa Rumsfeld, quien contó con colaboradores en el USSOCOM y el JSOC. No obstante, existían otras causas de diferente naturaleza. *La conmoción externa* que sufrió la organización militar por los ataques del 11-S, en unión al *cambio pre-planeado* de Rumsfeld que esperaba una oportunidad, inició un proceso de cambio cultural en la concepción en el empleo de la fuerza dirigido a centrarse en los individuos clave de las organizaciones terroristas. Esas causas favorecieron un empleo innovador del JSOC nunca antes conocido.

El JSOC ese hallaba inmerso en *procesos de innovación en la concepción estratégica del empleo de la fuerza*, pero para poder responder al cambio de la amenaza y demostrar su eficacia en el campo de batalla la actuación del JSOC precisaba de *otra innovación principal relacionada con las dinámicas internas de funcionamiento*. Una innovación que consistiría en transformar los flujos de producción y difusión de inteligencia en apoyo de las operaciones a realizar y una vez ejecutada la acción, rentabilizar la inteligencia adquirida para su explotación, bien en tiempo real en otra acción en curso, bien mediante una elaboración más detallada en un operación próxima.

Desde su creación en 1980, el JSOC había evolucionado de una pequeña fuerza que cumplía con eficacia misiones principales de rescate de rehenes contraterrorismo y contra proliferación a una organización tremendamente poderosa amoldada a una amenaza difusa, cambiante y difícil de combatir (McChrystal, 2013: 128). La adaptación del JSOC fue completa. Normalmente operaba de una forma «reactiva». Esperaban a que algo sucediese y realizaban la acción, en lugar de adelantarse y operar de una forma «proactiva» (Downing, 2015). No estaban estructurados para las operaciones complejas y de larga duración que se libraban en Afganistán. Unas operaciones que requerían estar embebidos en el desarrollo diario de las acciones para poder mantener la iniciativa.

El JSOC era una organización eficaz cuando llevaba a cabo una parte del ciclo «targeting». Aquella parte cuyo objeto era desarticular los nodos principales de una red terrorista. El «targeting» es una palabra militar para definir el proceso de seleccionar objetivos y asignar la respuesta adecuada a cada uno de ellos, ya sea mediante medios letales o no letales. (JP 3-56.1., 2013). El planeamiento de la misión y el proceso targeting para las operaciones especiales requiere coordinación con todas las fuerzas conjuntas que intervengan en la acción a través de la autoridad más elevada en el teatro: el Jefe de la fuerza conjunta, JTF. (JP 3-05, 2014). Para el JSOC el proceso targeting era clave, al ser su cometido principal encargarse de los objetivos del alto valor (HVT) asignados. Por tanto, debía evaluar el propósito del adversario y sus capacidades con respecto a la misión propia recibida y los objetivos asignados e identificar y nominar las actividades críticas del adversario, su situación, capacidades y recursos que eran vulnerables y susceptibles de ser objeto de las operaciones militares (JP 2.0, 2013; JP.3-05.5, 1993; JP 1-02, 2015).

Tras una fase inicial de prueba y error, McChrystal y su equipo se habían adaptado bien a combatir las operaciones en red esbozadas por los grupos terroristas e insurgencias y habían innovado un procedimiento para la identificación y neutralización de objetivos de alto valor. El nuevo proceso

«targeting» lo denominaron «ciclo F3EA». El ciclo F3EA incluía las actividades necesarias antes y después de batir un objetivo de alto valor: localizar e identificar (find), vigilar (fix), asaltar (finish), explotar (exploit) y analizar (analyze). Las palabras que componen el ciclo F3EA representan el ciclo targeting. Los militares habían estado empleando ciclos targeting similares a este durante una generación. Pero el cometido en Afganistán e Irak era localizar y frenar a insurgentes, no a columnas de carros soviéticos, lo cual requería una ejecución mucho más rápida y mucho más precisa. Los jefes y los operadores de las fuerzas especiales del equipo de McChrystal diseñaron el ciclo F3EA cuando pasaron, de sentir la necesidad de buscar a antiguos miembros del partido Batista, a tener que atacar la organización emergente de Al-Zarqawi, el Jefe del al-Qaeda en Irak. Un objetivo era en primer lugar identificado y localizado (Find), después se mantenía bajo constante vigilancia para asegurarse que no se había movido y que la información se mantenía actualizada (Fix), mientras se fijaba el objetivo se ponía en marcha una fuerza de asalto para capturar o neutralizar el objetivo (Finish). El material de inteligencia capturado durante la acción en el objetivo, que tenía un valor relevante, era revisado «in situ», mientras que a los detenidos se les interrogaba para obtener información de utilidad para la actuación simultánea o sucesiva en otros objetivos (Exploit). La información producida por la explotación inicial era posteriormente estudiada para conocer en profundidad al enemigo e identificar oportunidades para próximos ataques a sus redes (Analyze) (McChrystal, 2013: 204).

En 2007, cuando la mayoría de los analistas se habían rendido a cualquier progreso en Irak, EE.UU fue capaz de darle la vuelta a la situación de Irak. La muerte de civiles descendió un 70% en relación al año anterior (Odierno, 2008) y los índices de violencia bajaron de nuevo un 80 % durante el siguiente año (Simon, 2008). La explicación de la inversión de la situación se encontraría en una combinación de factores:

- un nuevo liderazgo con una nueva estrategia que enfatizaba la protección de la población iraquí.

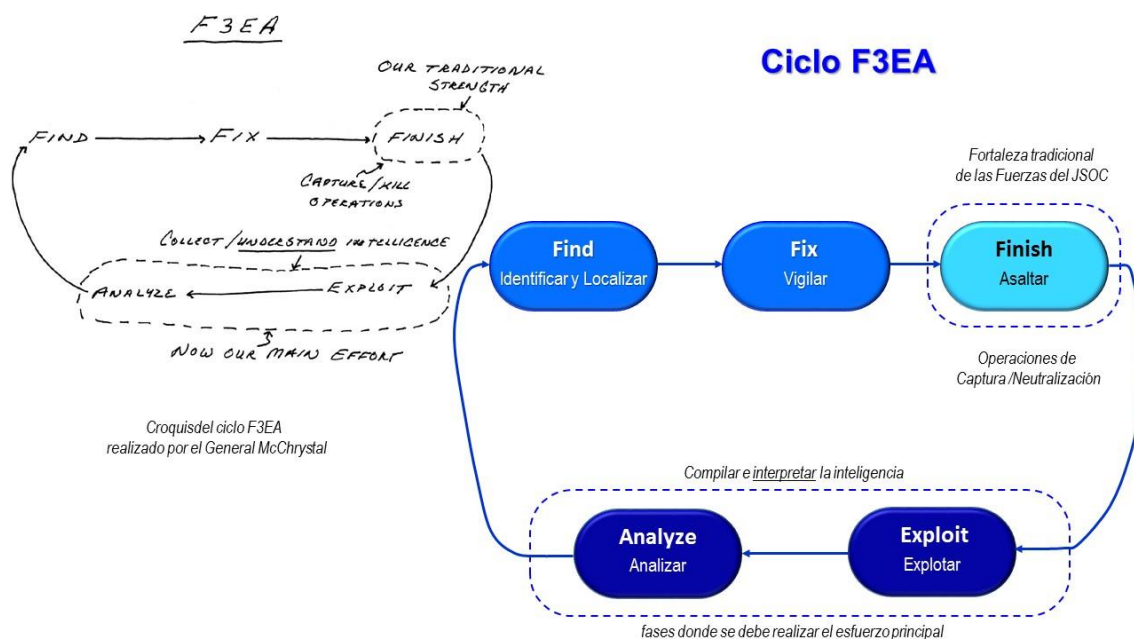
- el incremento de cinco brigadas y la llegada de fuerzas iraquíes recientemente adiestradas.
- el apoyo financiero de EE.UU a los líderes tribales Sunníes quienes orientaron a sus milicias en apoyo de las fuerzas de EE.UU.
- la aplicación de unos procedimientos contra los individuos claves de las redes terroristas por parte de las fuerzas de operaciones especiales (Biddle, 2008; Ricks, 2009; Kircullen, 2009; McCary, 2009; Bauer, 2009; Matthews and Klein, 2008).

Según Woodward (2008a), bautizada por algunos como *guerra colaborativa* (por el trabajo integrado de agencias y fuerzas de distintos tipos), las fuerzas de operaciones especiales informaban de los enemigos capturados o eliminados a una velocidad de tal entidad que terminaron revertiendo el escenario, y las organizaciones terroristas clandestinas pasaron a la defensiva, empleando su tiempo en protegerse, en lugar de organizar ataques. El cambio de situación originado con la aplicación del ciclo F3EA acabó proporcionando seguridad a la población y una oportunidad para cambiar el apoyo de la población a las fuerzas del gobierno. A diferencia de los sistemas de armas aéreos no tripulados (drones) que mataban terroristas sospechosos desde lejos, el nuevo sistema de trabajo de las fuerzas de operaciones especiales integradas con agencias departamentos y fuerzas convencionales no era un avance tecnológico de alto nivel, sino una innovación organizativa.

El JSOC siempre había dispuesto de magníficas capacidades para «asalto directo» (finish), pero tenía grandes carencias para completar el resto de la fases del ciclo (Downing, 2005). Su preparación, mentalidad y programas de adiestramiento estaban orientados a destruir al adversario y a responder a las amenazas de armas de destrucción masiva.

*Figura nº4.23. Croquis del Ciclo targeting F3EA.*





Fuente: (McChrystal, 2013: 204).

Durante los primeros años de la Operación Enduring Freedom al JSOC le faltaban capacidades esenciales para poder aplicar el ciclo F3EA en la guerra contra el terrorismo. En especial, capacidades para el «find» y el «fix» y poder realizar una autentica fusión de inteligencia. Sus capacidades de inteligencia, sobre todo de inteligencia humana eran muy limitadas.

El informe realizado por la cámara de representantes de EE.UU, en mayo del 2011, ponía de manifiesto la carencia que había existido en los primeros años de la campaña (US House of Representatives, 2011: H2926-2929).

*«Cuando el General Standley McChrystal se convirtió en el Jefe del JSOC a finales del 2003, él y su jefe de inteligencia, el general de división Michael Flynn comenzaron a pensar cómo transformar la manera en que las unidades subordinadas analizaban y manejaban la inteligencia. Los insurgentes en Afganistán estaban explotando las debilidades del ciclo de decisión que los jefes de la coalición empleaban. Un ejemplo fue que técnicas de interrogación ya consolidadas se estaban perdiendo debido a los escándalos de Abu Ghraib. Sin embargo, los esfuerzos por mejorar continuaron ya que la*

*necesidad de inteligencia táctica de valor sobre los insurgentes era palpable» (US House of Representatives, 2011: H2929).*

La innovación del F3EA había surgido con la finalidad de adelantarse al ciclo de la decisión de las redes terroristas. Las organizaciones terroristas diseñadas a imagen de Al Qaeda aprovechaban con eficacia las oportunidades que les brindaba una estructura en red. McChrystal (2011), explicaba con cierta profundidad la evolución que tuvo el JSOC, hasta que logró entender los procesos internos de Al Qaeda en Irak, en un artículo publicado en la revista *Foreign Policy* titulado «It Takes a Network»: «...siguiendo nuestros procedimientos, comenzamos dibujando la organización terrorista a imagen de las estructuras militares tradicionales con niveles de mando y líneas que los vinculaban. Encima estaba Zarqawi, debajo de él una cascada de tenientes y al final soldados...».

Pero la lógica militar occidental de cómo debía ser una organización encajaba poco con las estructuras terroristas. Los cuadros de mando de Al Qaeda en Irak no esperaban a recibir una directriz de sus superiores, mucho menos ordenes de Bin Laden. No tenían un sistema de decisiones centralizado porque ralentizaba las comunicaciones. Por el contrario, para mantener comunicada de manera eficaz y rápida a su organización lo hacían lateralmente. Los combatientes de Zarqawi se habían adaptado a las áreas donde actuaban, como Fallujah y Qaim en la provincia occidental de Anbar en Irak y a través de modernos medios tecnológicos permanecían en conexión con el resto de la provincia y del país. El dinero, la propaganda y la información fluían con facilidad a índices alarmantes, gracias a una ágil coordinación. Las tácticas de las redes terroristas pasaban con facilidad, de ataques con cohetes a bombas suicidas, en ciudades separadas y casi simultáneamente (McChrystal, 2011), Existían ataques con resultado de muerte permanentemente que no dejaban de evolucionar y los llevaban a cabo unas estructuras casi imposible de reconocer.

Para enfrentarse a ese tipo de redes de gran dinamismo, las fuerzas militares convencionales estaban limitadas por un proceso de toma de decisiones muy

lento y una elevada fragmentación de los sistemas de elaboración de la inteligencia (Calvo, 2015). Ambos aspectos impedían en la práctica disponer de una visión de conjunto, y suponían un obstáculo para establecer relaciones entre partes aparentemente inconexas. Las redes terroristas gozaban de la ventaja de la descentralización, lo que les proporcionaba más flexibilidad a la hora de establecer conexiones al realizar sus ataques y en materia logística y propaganda. La descentralización además presentaba la ventaja añadida de que sus unidades locales y los combatientes de base podían improvisar sin riesgos a afectar la estructura y se adaptaban con rapidez a los cambios (Jordán, 2015a).

Con el tiempo comenzó a hacerse evidente (debido a las frecuentes comunicaciones que se interceptaban) que la lógica de la organización terrorista tenía poco que ver con la del JSOC. Su estructura estaba compuesta por una suerte de combatientes que no estaban organizados por empleos, sino basados en relaciones de parentesco, de contactos, de reputación o de fama. Para los terroristas era relevante por ejemplo quien se había radicalizado en Egipto, quienes se habían adiestrado juntos antes de los ataques del 11-S, quien estaba casado con la hermana de quien, quien se había hecho a sí mismo, y un largo etc.

McChrystal y su equipo necesitaban una nueva «teoría de la victoria» al estilo de lo que definía Rosen. Su equipo de colaboradores estaba muy seleccionado y muchos de ellos le acompañaban desde hacía tiempo. Entre los más destacados se encontraba el entonces coronel Michael T Flynn, jefe de inteligencia del Estado Mayor de la TF 714. La premisa del equipo era planear operaciones basadas en inteligencia detallada contra individuos clave de las organizaciones terroristas o insurgente. Es decir, operaciones dirigidas por la inteligencia hacia un objetivo concreto (Intel-driven). Una vez alcanzado los objetivos se generaba más inteligencia capturada en la información (agendas telefónicas, discos duros, detenidos, mapas, etc) que era recogida por equipos especializados (por ejemplo, Site Sensitive Exploitation Team, SSE Team) en técnicas forenses. Caso de ser necesario

realizar una primera explotación en «caliente» en el lugar de la acción la inteligencia obtenida se enviaba rápidamente a una localización remota, cuya operación en curso pudiera beneficiarse. En cualquier caso, los datos y la información capturada se trasladaban a los laboratorios forenses de Teatro donde, se realizaba una explotación con más detalle y se entregaba a analistas que buscaban nuevos objetivos para repetir el ciclo. La clave residía en realizar todo el proceso a un ritmo superior al adversario. La secuencia esquematizada como el bucle *Find, Fix, Finish, Exploit, and Analyze* (F3EA) se extendió rápido a las fuerzas de operaciones especiales de otros países occidentales e incluso a las fuerzas convencionales norteamericanas (Robinson, 2012: 110-112). Hoy en día se encuentra incorporada a las doctrinas norteamericanas (ADPR 3-05, 2012: 3-10).

El reto a que se enfrentó la Task Force 714, cuyo núcleo central estaba compuesto por unidades del JSOC (McChrystal era a la vez comandante de ambos) fue ser capaz de realizar el ciclo F3EA de manera descentralizada, pero coordinando todas sus fases, y hacerlo a velocidad suficiente. Antes de adoptar el nuevo modelo, cada fase del F3EA era planeada de manera estanca, independiente y la llevaban a cabo diferentes actores internos del JSOC y actores externos como distintas agencias de seguridad. La principal desventaja de esa forma era la lentitud del proceso, además en muchas ocasiones se perdía o adulteraba la información (Jordán, 2015a:40).

El intento de escapar de las soluciones jerárquicas por parte de nuevos grupos terroristas e insurgentes les condujo a encontrar inspiración en la estructura de criminalidad organizada. Un tipo de organizaciones muy descentralizadas. Hasta el punto que los nodos apenas mantenían relaciones entre ellos. La cohesión de la estructura se mantenía mediante enlaces y mediadores que ponían en contacto a las células con la dirección. Pero sobre todo era importante la compleja trama de servicios que facilitaban financiación, distribución, asesoramiento legal y sicarios cuando era necesario. Cada célula tenía autonomía para conectarse a las redes y obtener beneficio de su apoyo. Las redes mafiosas estaban limitadas hasta hace poco

a su ámbito (ciudad, barrio, zona rural, etc) y no suponían una amenaza global. Hoy en día la globalización, las ha convertido en organizaciones transnacionales de alcance global (Calvo, 2015: 26-27).

En la guerra de Afganistán contra la ex Unión Soviética en la década de los 1980 apoyadas por los países árabes del Golfo Pérsico se crearon redes de reclutamiento, financiación, entrenamiento. Se trataban de un tipo de redes colaborativas sin jerarquía clara (no disponía de líder definido), que llegaban a ser muy eficaces. Líderes informales (religiosos, antiguos militantes y simpatizantes) eran capaces de movilizar y crear células que recaudaban fondos (práctica que sigue vigente hoy en día), extender su ideología o reclutar voluntarios (Calvo, 2015: 27).

Las redes muy descentralizadas como las yihadistas eran capaces de conectar con otras, con las que aun no coincidiendo en ideología podían hacerlo, temporalmente, y por razones de conveniencia, en propósito. Por ejemplo, con las redes de narcotraficantes, de tráfico de personas o simples compañías privadas.

Las estructuras de las redes yihadistas tropezaban con el problema contrario al de los ejércitos convencionales. Sus redes ofrecían tremendas ventajas con la descentralización extrema, pero necesitarían recuperar cierto grado de jerarquía para lograr coherencia y concentrar resultados decisivos en algún lugar. Al final precisaban de la figura de un líder para no perpetuar la dispersión y la disgregación. Pero un líder representaba un objetivo en potencia para el JSOC y un punto de entrada para comenzar a desarticular la red. Para poder operar a los ritmos y eficacia de las redes terroristas había que realizar cambios radicales. Cambios estructurales en el empleo de la fuerza (doctrina y procedimientos), en la orgánica (estructura operativa), en el adiestramiento y en los materiales. Es decir, para poder ganar a las redes terroristas, el JSOC tenía que innovar, como lo habían hecho antes las propias redes terroristas. En palabras de McChrystal (2011), para derrotar a una red se necesitaba otra red. Una idea que ya habían adelantado analistas

de la RAND Corporation en los años 1990 al reflexionar sobre el concepto de *netwar* (Arquilla y Ronfeldt, 1997: 141-171).

El problema era que renovarse para contrarrestar las redes del enemigo era fácil de decir, pero un proceso largo para hacer realidad. En primer lugar, era importante entender los elementos que diferenciaban el trabajo en red de los tradicionales. Según McChrystal (2011) tras tiempo de estudio y experimentación se dieron cuenta que una red era mucho más que transmitir datos de una forma distinta. Una auténtica red comenzaba con una conectividad basada en comunicaciones sólidas, pero también aprovechaba la ventajas físicas, la proximidad cultural, un propósito compartido, procesos de toma de decisiones establecidos, relaciones personales y confianza. En definitiva, una red quedaba definida por lo bien que permitía a sus miembros, observar, decidir y actuar eficazmente (McChrystal, 2011). Transformar una estructura militar en una red flexible y potente representaría para McChrystal y su equipo un trabajo verdaderamente difícil.

McChrystal afrontó el desafío de crear físicamente una red. Había que disminuir todo lo posible los niveles de mando, simplificar y agilizar las cadenas de mando, a imagen y semejanza de las redes terroristas. Persuadió a las agencias asociadas que solían cooperar con la Task Force 714 (JSOTF) a trabajar juntos en un único recinto. En uno de sus puestos de mando para que pudieran compartir y procesar la inteligencia con facilidad en una única ubicación. Era preciso crear centro de fusión de inteligencia interagencias. En esos centros se integrarían analistas del JSOC, expertos de fuerzas convencionales, y muy especialmente analistas de agencias como la CIA, el FBI, el Departamento de Estado y del Tesoro. Operadores y analistas de múltiples unidades y agencias se concentraron en tratar de fusionar inteligencia, operaciones y culturas en un único esfuerzo.

Como se ha señalado en el apartado anterior uno de los cambios más importantes del JSOC fue la integración de su trabajo con otras agencias. Esa integración requirió la organización de las agrupaciones interagencias, JIATF (Joint Interagency Task Force). La primera se creó en Afganistán de

Afganistán siguiendo las recomendaciones del almirante McRaven. El concepto de agrupación interagencias no era exactamente nuevo, pero su integración en el JSOC sí suponían un elemento de transformación para la Task Force 714 (McChrystal, 2013: 159). McRaven organizó la JIATF-East en la base de Bagram en Afganistán, y posteriormente debido al buen funcionamiento de esa experiencia, en 2005 se creó en Irak la JIATF-West, con base en Balad. Cada agencia incorporaba aquella capacidad en la que era experta lo que posibilitaba entender mejor al enemigo. La ventaja de la CIA era la inteligencia humana contrastada que proporcionaba lograda a través de sus agentes y de las fuentes que disponía por todo el territorio. La Agencia de Seguridad Nacional contribuía con la interceptación de señales, es decir con el seguimiento y escucha de las conversaciones claves de los individuos bajo observación. El FBI aportaba su experiencia forense y de investigación. La Agencia de Inteligencia de la Defensa cubría los aspectos militares. Y la Agencia de Inteligencia Geoespacial Nacional la capacidad de interpretación de planos y fotografías aéreas (McChrystal, 2013: 149.151).

Tras diez años de cosechar buenos resultados, hoy en día podría parecer una iniciativa obvia, pero entonces *aquella nueva forma de afrontar una situación para hacer las cosas de forma diferente y lograr mayor eficacia combatiendo a redes terroristas representaba una auténtica innovación*. Hasta entonces lo normal era que la inteligencia ascendiera por la cadena de mando en compartimentos estancos en función de quien la produjera y una vez decidido su empleo descendiese lentamente hasta las manos de los operadores que la necesitaban para llevar a cabo la acción.

El proceso de fusión había sido un paso importante, pero significaba tan solo una parte del proceso, la red precisaba extenderse hasta incluir todo aquel que operara en el espacio de batalla y pudiera aportar algo relevante a la red. Las redes incompletas o con falta de conexión podían conducir al fracaso. Finalmente, se pudo disponer de una auténtica red que conectaba a cualquiera que tuviera un papel, no importa que fuera pequeño, o geográficamente disperso o perteneciente a cualquier organización por

extraña que pareciese. EL resultado final fue la combinación de **analistas** encargados de encontrar (Find) al enemigo (gracias a inteligencia, vigilancia u reconocimiento); **operadores de drones** que fijaban el objetivo (Fix); **equipos operativos de combate**, fuerzas del JSOC, que terminaban el objetivo (Finish) mediante la captura o eliminación del individuo clave; **especialistas** forenses, del tipo SSE team, que explotaban la inteligencia obtenida en el raid (Exploit), como teléfonos móviles, discos duros, memorias USB, ordenadores, tabletas, mapas y detenidos; y los **analistas de inteligencia** que convertían la información en bruto en conocimiento de utilidad (McChrystal, 2011). De esta forma se aceleraba el ciclo de una operación contraterrorista reuniendo pruebas de valor en horas y no en días. La innovación del nuevo ciclo F3EA se trataba de una innovación en toda regla. Significaba para las fuerzas de operaciones especiales del JSOC simplificar su cadena de toma de decisiones y adoptar una organización más plana integrándose y colaborando con diversas agencias de inteligencia. Todo ello, les permitió, en palabras del General McChrystal (2013: 214), acomodarse a la «velocidad de la guerra», en referencia a su adaptación a la velocidad de operar de los grupos terroristas e insurgentes quienes hacían gala de mayor flexibilidad y libertad de acción a la hora de aplicar y variar sus procedimientos de combate. McChrystal y sus colaboradores fueron los artífices de este proceso de cambio doctrinal y orgánico (Rodríguez y Jordán, 2015a: 110). La necesidad de innovar para ser más eficaz en su lucha contra el terrorismo había llevado al JSOC a tener que actuar y comportarse como una red. En realidad, las fuerzas de operaciones especiales del JSOC se transformaron muy bien a la organización en red descentralizada. El carácter secreto de sus acciones les permitía pasar desapercibidos a los ojos de la opinión pública, no trascendiendo sus acciones normalmente a la prensa. Hechos que favorecían una menor presión política y militar durante las operaciones. Trabajar sin un férreo control de escalones superiores permitía actuar con mayor libertad de acción y poder delegar en los escalones más



bajos, aspectos clave para transformarse en una organización descentralizada jerárquicamente.

La revolución de las tecnologías de la información en los años 1980 posibilitó que los nodos más básicos de una organización tuviesen acceso a grandes cantidades de información que se podía recibir normalmente en tiempo real. La consecuencia para las fuerzas militares convencionales fue la difusión de forma generalizada de una información, hasta ese momento exclusiva de niveles superiores, por tanto se potenciaba la capacidad de decisión de los nodos básicos y medios. Desafortunadamente, esas tremendas posibilidades no se llegaron a explotar en toda su dimensión. La revolución tecnológica de la información también afectó a los medios de comunicación y a la ciudadanía quienes podían tener acceso a lo que sucedía en el campo de batalla en tiempo real. Un aspecto que condicionaba en gran medida el resultado de la guerra. Las mayores posibilidades de difusión no solo servían para que existiera mayor transparencia y ganar velocidad en el relato de lo que sucedía, sino que se convirtió en una arma de guerra para difundir propaganda, manipulación de todo tipo, o simplemente imágenes con gran impacto psicológico en el ciudadano (Calvo, 2015: 25-26). Condicionando definitivamente el resultado del conflicto.

La consecuencia es que a pesar de que la revolución tecnológica suponía un avance en la descentralización de la jerarquía dentro de la organización militar, el efecto provocado era el contrario. A partir de entonces existiría una tendencia exponencial a aumentar el grado de control sobre las operaciones militares. Un control que anulaba las ventajas proporcionadas por las nuevas tecnologías para descentralizar la acción del mando y su consecuencia inmediata: la velocidad en la toma de decisiones. En cierta medida se cumplía la aplicación teórica de la «conjunción de los opuestos» del pensador militar Luttwak, un proceso de lógica paradójica por el que se lograba lo contrario de lo que se perseguía (Luttwak, 1987).

Las fuerzas de operaciones especiales son más aptas para integrarse en redes descentralizadas, por su modelo de organización y procedimientos, que las

grandes maquinarias bélicas de las fuerzas convencionales, con elevado perfil mediático y gran huella logística cuando operan. Los pequeños grupos de operadores del JSOC actuaban con una gran autonomía y podían movilizar recursos desproporcionados a su entidad, gracias a su integración en diversas redes de apoyo. Poner en marcha una innovación como el ciclo F3EA significaba integrarse en una red de targeting, una de las actividades que mejor aprovecha las ventajas de la Revolución en Asuntos Militares de las Tecnologías de la Información (RMA-IT) y que más resultados estratégicos podía obtener.

De hecho, la combinación innovadora de operaciones especiales y targeting ha tenido tanto éxito que algunos dirigentes políticos la han llegado a considerar un nuevo modelo estratégico con posibilidad de alcanzar resultados decisivos en un conflicto (Calvo, 2015: 26). En realidad, se trata de un modelo con ciertas limitaciones para los tipos de conflictos de alta intensidad. Sin embargo, su diseño y modos de la acción se adaptan perfectamente a una nueva modalidad de estructuras en red menos jerárquicas. Un modelo de organización y de modos de empleo innovador que abre camino y es susceptible de ser emulado por el resto de fuerzas terrestres cuya tendencia se orienta hacia unidades reducidas y autónomas que pueden multiplicar su potencia de combate mediante la conexión a redes de apoyo y que contrarresten a un adversario colapsando su capacidad de respuesta.

La puesta en práctica de esta innovación se tradujo en un incremento sustancial de la efectividad del JSOC, y en concreto de la Task Force 714 (Rose, 2013: 3). Al principio se realizaban ataques periódicos contra las redes insurgentes y de terroristas pero con intervalos largos de tiempo. Esto último les proporcionaba tiempo para reorganizarse, aprender de sus errores y conocer en detalle las tácticas y procedimientos americanos, por lo que en realidad terminaban fortaleciéndose. La solución estaba en atacar simultáneamente varios lugares para impedir su recuperación (Rose, 2013: 4). Al principio de su llegada a Irak, la Task Force 714 realizaba 18 raid en

todo un año y el equipo de McChrystal consideraba que era una velocidad sorprendente. Pensaban que estaban operando a un ritmo adecuado. Los raid se ejecutaban impecablemente. Eran precisos y con un alto porcentaje de éxito. Pero la realidad es que un ritmo de 18 raid anuales no hacía mella en una insurgencia en expansión. Dos años, después el JSOC había mejorado su ritmo de operar. La celeridad en la planificación, en la decisión y en la ejecución se convirtió en un elemento clave del ciclo F3EA. El perfeccionamiento de la ejecución del ciclo F3EA les permitió que en agosto de 2006 estuvieran llevando a cabo 300 raid en un mes, una media de 10 cada noche. La red del JSOC estaba operando a una velocidad que no habían considerado anteriormente ni en sus mejores sueños. Por esa razón, se tuvo que descentralizar forzosamente la decisión. Materialmente no se podían tener centralizados diez raid por noche (Rose, 2013). Era necesario conocer que iba a pasar, pero había que permitir a los elementos subordinados que operaran rápidamente. La red de JSOC había sufrido una extensión geográfica tremenda. Entre 2006 y 2007 llegaron a estar presente en 27 países de forma simultánea. Solo en Irak se operaba simultáneamente en 20 o 30 lugares, todos ellos conectados empleando tecnología moderna, pero también relaciones personales, lo que permitía estar al día de como evolucionaba la situación y la amenaza.

La incorporación de la CIA en el proceso fue un hecho destacable. Una cooperación paradójica. Por un lado, la rivalidad existente entre ambos organismos fue motor de cambio e impulsó la innovación (capítulo 5). Por otro lado, su colaboración estimuló el proceso de cambio. Desde que se identificó la necesidad de fortalecer la integración con las agencias, McChrystal quiso tener a un representante de la CIA en los «briefings» diarios de actualización al comandante que se realizaban en la base principal de operaciones de la Task Force 714 (Mazzetti, 2014). Situación que se mantuvo acorde se iban extendiendo las operaciones a otros teatros: Somalia, Cuerno África, Yemen, etc. McChrystal integró progresivamente en las videoconferencias a embajadores, jefes de estación de la CIA, políticos de

Washington (Ambinder & Grady, 2012). Las diferencias y rivalidades con la CIA, especialmente en los altos niveles de decisión, aunque se reducirían nunca desaparecerían totalmente. Sin embargo, a nivel operativo en el terreno, se reforzó la cooperación y la confianza entre los operadores del JSOC y la CIA.

La integración entre CIA y JSOC se ha mantenido durante todo el proceso de lucha contra el terrorismo. Dos de los ejemplos más destacados se encuentran la campaña de ataques con drones contra AlQaeda en Yemen a partir de 2011 (Jordán, 2014 f) y la operación de eliminación de Osama Bin Laden. Aunque los niveles de cooperación entre ambas organizaciones alcanzaron cotas elevadas, la existencia de recelos era inevitable desde que el Pentágono le robase la exclusividad a la CIA en el desempeño de las acciones ocultas. Unas operaciones tradicionalmente asumidas por la Agencia antes del 2001 (Ambinder & Grady, 2012).

### **4.3. POR QUÉ SE TRATA DE UNA INNOVACIÓN DISRUPTIVA**

Las fuerzas de operaciones especiales de los EE.UU han liderado un proceso de cambio radical y de gran impacto desde 2001. No se ha tratado solo de una evolución. Ha supuesto, de hecho, un auténtico *proceso revolucionario* en el empleo de la fuerza militar por el calado de sus consecuencias, claro reflejo de los resultados logrados en el campo de batalla (Carpaccio, 2012). A las fuerzas de operaciones especiales americanas se les asignó en Afganistán, y posteriormente en Irak, el papel más relevante que habían desempeñado ese tipo de fuerzas en cualquiera de las guerras libradas por EE.UU en toda su historia (Robinson, 2004:190). El rápido derrocamiento del régimen Talibán en Afganistán en 2001, la destrucción de capacidad operativa de Al Qaeda Central en Afganistán y Pakistán (de 2001 a 2014), así como de su filial en Irak (de 2004 hasta 2010), o los grandes acontecimientos de impacto mediático de la muerte de Osama Bin Laden (2011) y Al-Zarqawi (2006), sin olvidar la captura de Sadam Hussein (2003),

son algunos ejemplos de cómo el empleo de fuerzas de operaciones especiales ha supuesto un éxito militar con repercusiones positivas en la seguridad global.

Todos esos logros fueron posible gracias a un cambio disruptivo en su empleo. Un cambio radical que, acorde con lo que la teoría Pierce (2004), *ha provocado una mejora sustancial en la trayectoria operativa de estas fuerzas desde 2001 hasta la actualidad, y que no había sido valorada en toda su extensión antes de los ataques del 11-S*. En consecuencia, se ha tratado de una innovación disruptiva que ha causado un cambio de calado en el modo de operar de esta especialidad de combate de las fuerzas armadas de EE.UU. La profundidad del cambio ha sido de tal magnitud que ha llegado incluso a alterar los valores y creencias culturales de organizaciones como la del cuerpo de marines. Los marines superaron su resistencia cultural a la creación de la especialidad de fuerzas de operaciones especiales en 2006, con la creación del Mando de operaciones especiales de los marines, MASOC. Se adaptaban finalmente de este modo a una necesidad impuesta por las variaciones en el entorno estratégico y la necesidad de encontrarse en paridad de condiciones con otros ejércitos y la armada en el reparto de recursos económicos y equiparación de su prestigio militar. La creación de una especialidad nueva dentro de un ejército según Stephen Rosen (1991), supone una «gran innovación militar» y sus características son las propias de una innovación disruptiva.

La evolución del concepto de empleo de las fuerzas de operaciones especiales se ha realizado a una velocidad de tal magnitud y con unos efectos tan sólidos, que llega a superar incluso el icono empleado habitualmente para ilustrar el significado y concepto de una innovación disruptiva: la guerra relámpago de la Segunda guerra mundial (Blitzkrieg). La Blitzkrieg supuso un cambio drástico en la forma de operar de la Segunda guerra mundial. Un cambio que para ser contrarrestado requería una respuesta del adversario de naturaleza similar, o corría el riesgo de enfrentarse a la derrota (Pierce, 2004: 1), como finalmente ocurrió, en las primeras fases de la

contienda. En este sentido, el empleo de las fuerzas de operaciones especiales por parte del USSOCOM en la lucha contra el terrorismo ha supuesto un cambio radical, al igual que la Blitzkrieg, en relación al tipo y número de las misiones realizadas, así como con el ritmo de las operaciones en comparación a lo que se hacía antes del 11-S. Un concepto de empleo y velocidad de actuación que no pudo ser contrarrestado por el adversario.

El paradigma de la capacidad renovada de combate de las fuerzas de operaciones especiales siempre será Afganistán donde menos de 100 militares derrocaron el régimen militar Talibán en poco más de un mes (Robinson, 2004: 355). Tras la entrada inicial de las fuerzas de operaciones especiales en Afganistán mediante movimientos a caballo propios del siglo XIX, en unión de antiguos bombarderos de más de 50 años, combinados con las sofisticadas comunicaciones del siglo XXI, fueron capaces de derrocar a los talibanes en un tiempo record (Wolfowitz, 2002). En aquella ocasión se aprovecharon las nuevas innovaciones tecnológicas presentes en el campo de batalla como los drones, tecnologías de la información, etc, y también se desempeñaron de forma generalizada misiones de asesoramiento militar a tribus locales, lo que supuso una forma revolucionaria de empleo de la fuerza (Robinson, 2004: 187). La clave del éxito de la actuación de las fuerzas especiales en las guerras modernas del siglo XXI se ha debido, entre otras causas, a saber identificar oportunidades y combinar adecuadamente antiguas y modernas capacidades militares de forma innovadora.

En realidad, el despliegue inicial de fuerzas de operaciones especiales en Afganistán tras el 11-S, se trató de una actuación explosiva cuya decisión de empleo partía un poder político inclinado por la alternativa estratégica de empleo de la fuerza de forma instantánea, precisa, suficientemente limitada y bajo perfil, para no alimentar los resentimientos de la comunidad musulmana en todo el mundo contra occidente. Una comunidad compuesta de más de 1000 millones de personas.

Las fuerzas de operaciones especiales norteamericanas habían recorrido un largo camino hasta que se presentó la ocasión de rentabilizarlas en toda su

dimensión y se aprovechó apropiadamente su potencial (Martinage, 2009: 2). Tras la guerra de Vietnam fueron ignoradas. Años después, en la primera guerra del Golfo en 1991 los líderes del Mando Central de EE.UU no tuvieron muy en cuenta a los equipos de operaciones especiales asignados que quedaron hasta cierto punto al margen de la maniobra principal, bien fuera por recelos entre ejércitos o por falta de conocimiento de cómo rentabilizarlas (Brooks, 2015). Su revolucionario empleo en Afganistán supuso una mejora en la utilidad de unos recursos militares que tradicionalmente habían sido empleados de forma restringida en comedidos de rescate de rehenes, como apoyo y refuerzo a unidades convencionales y puntualmente para reforzarlas capacidades de fuerzas de seguridad locales. Gracias a la confianza que generaron y los buenos resultados ofrecidos al pasar de un papel de apoyo a mando apoyado, a partir del 2004 las fuerzas de operaciones especiales recibieron una nueva responsabilidad que cambió su misión: liderar la guerra contra el terrorismo 2004. En 2007, habían adquirido más responsabilidades en la lucha contra el terrorismo en Irak y Afganistán que de las agencias policiales y de inteligencia. Según Stephen Rosen (1991) existe innovación militar cuando una fuerza militar pasa a desempeñar sus misiones de una forma nueva o desempeña nuevas misiones con significativa eficacia operativa. A partir de 2001 las fuerzas del USSOCOM habían cumplido ambos requisitos, modificaron sus formas de operar, pero también emprendieron nuevos cometidos, por lo que sin duda se había producido una innovación en su seno. Pero además, lo hicieron de una forma abrupta y radical, con poco margen de tiempo, influyendo en la forma de operar del resto de las fuerzas armadas y con oposición de muchos sectores del Pentágono y otros organismos de la administración (CIA, Departamento de Estado). Se trataba de una innovación en el empleo de la fuerza, pero la forma drástica en que se produjo le añadía el calificativo de disruptiva.

Los ámbitos de guerra irregular y no convencional eran los escenarios «de confort» de las fuerzas de operaciones especiales. Aunque no reconocido

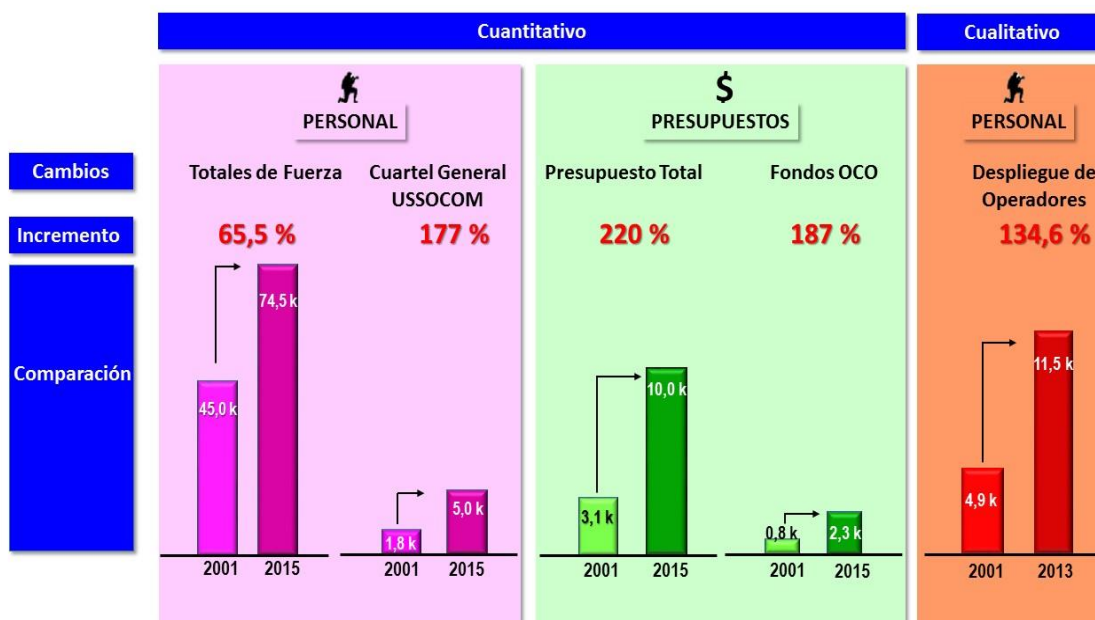
expresamente hasta recientemente, la guerra irregular llevaba siendo «lo normal» desde hace décadas. El que fuera Secretario de Defensa de Estados Unidos durante una parte importante de desarrollo de las campañas asiáticas, de 2006 a 2011, Robert Gates, señaló que, de todos los despliegues de fuerzas norteamericanas a lo largo de más de cuarenta años, solo uno, la primera guerra de Golfo en 1991, había sido «*un conflicto más o menos convencional*». Los demás Granada, Líbano, Somalia, Kosovo, Irak, Afganistán, habían consistido en campañas de contrainsurgencia, antiterrorismo o intervenciones políticas o humanitarias, más que el enfrentamiento sostenido de dos ejércitos con una estructura tradicional de mando y control (Naim, 2013:166-167). Lo que no había sido uniforme hasta principios de siglo XXI era el empleo generalizado de las fuerzas especiales y el papel preponderante atribuido en las campañas de Irak e Afganistán.

#### **4.3.1. Visión integral de la Innovación Disruptiva**

En algo más de una década, se había producido en las fuerzas armadas de EE.UU un *cambio* sin precedentes. *Un cambio cuantitativo* drástico del volumen de las fuerzas de operaciones especiales, con incrementos de hasta el 65% en el volumen total de fuerzas y del 177% en los órganos de mando y control (figura nº 4.24; nº 4.2; nº 4.4; nº 4.7.). Un aumento vinculado a las *nuevas prioridades de gasto de defensa* reflejadas en la publicación periódica de documentos de revisión de capacidades militares y en *cambios legislativos* para regular el empleo de estas fuerzas (US DoD, 2006, 2010, 2014). Cambios que condujeron a la administración Bush y a la de Obama, a multiplicar por más de dos el presupuesto general para el USSOCOM (220 %) y a casi a duplicar los fondos de operaciones OCO (187%).



Figura 4.24. Cambios experimentado por el USSOCOM en 15 años y % de incremento en fuerzas y presupuestos.



Fuente: análisis y elaboración propia basada en datos de (figuras 4.1 a 4. 16).

Los cambios cuantitativos eran consecuencia directa del impulso político continuado gracias a la confianza generada y eficacia operativa demostrada por las fuerzas de operaciones especiales (cambios cualitativos significativos) que se habían producido en algo más de una década en el empleo de las fuerzas de operaciones especiales. No existían precedentes de un giro tan drástico en la introducción de un nuevo modelo estratégico de empleo de la fuerza en Estados Unidos. Las fuerzas de operaciones especiales habían recibido *la responsabilidad principal en las operaciones* contra el régimen talibán en Afganistán, habían abandonado su papel tradicional de mando de apoyo para constituirse *en mando apoyado*, y sobre todo habían lidera la nueva misión de la lucha global contra el terrorismo. Los cambios de naturaleza cualitativa implicaban desplegar simultáneamente unos 13000 operadores en más de 85 países, lo que significaba un aumento del 163% de personal desplegado y operando simultáneamente respecto a la situación en 2001. En algunas regiones tan extensas como África, las fuerzas

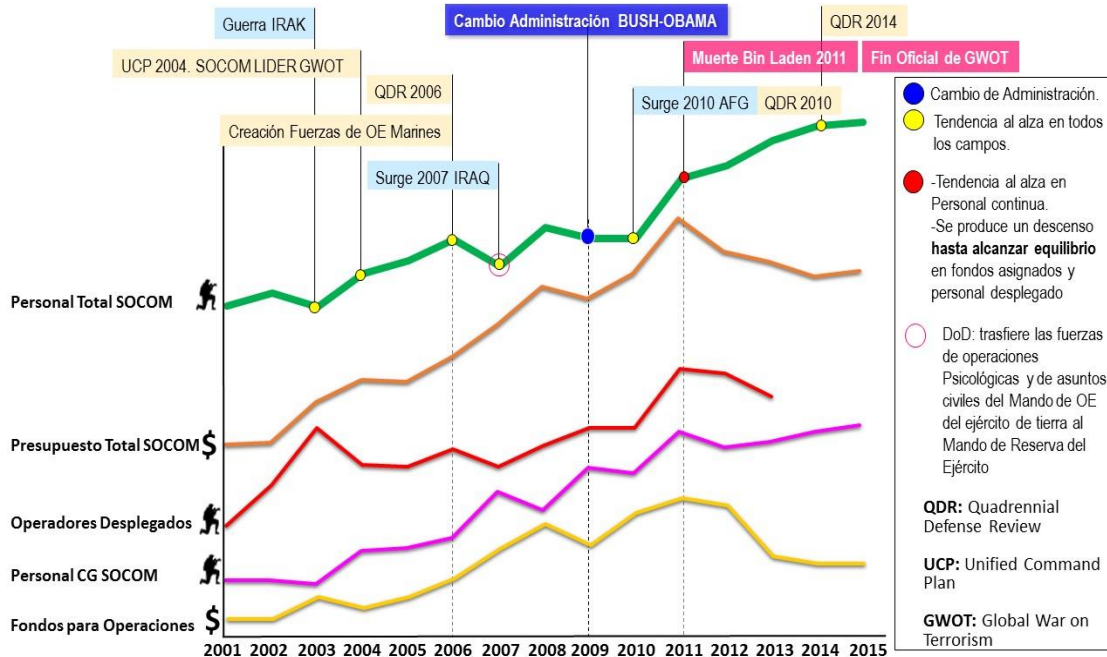
de operaciones especiales representaban la mejor opción de empleo de la fuerza por su facilidad para pasar inadvertidas. Se trataba de una revolución en el empleo de la fuerza de gran eficacia y utilidad a la que se fueron sumando la mayoría de los países occidentales. Además coherente con las propuestas de Gray (2006: Vii y 39), a pesar de que el USSOCOM era una gran organización con muchos y complejos medios, el cambio se estaba produciendo con un buen grado de adaptabilidad y flexibilidad. Un hecho diferenciador en relación con las grandes corporaciones del sector civil comercial que suelen perder oportunidades de realizar innovaciones de calado frente a pequeñas empresas u organizaciones que cuentan con mayor flexibilidad y facilidad de adaptación a las nuevas necesidades.

Desde 2001, los cambios experimentados en el seno del USSOCOM comenzaron a manifestar su tendencia ascendente. Tendencia que con variaciones se ha mantenido hasta el 2015. En la figura 4.25, se puede observar que durante de la guerra de Afganistán, a partir de 2001, se inician fuertes incrementos de: fuerzas, presupuestos y despliegue de operadores. La guerra de Irak, en 2003, vuelve a ser origen del crecimiento de los índices de fuerzas, presupuestos generales, fondos para operaciones (OCO). Si bien, el mayor incremento se aprecia en el despliegue de operadores.

La decisión del presidente Bush de asignar al USSOCOM el liderazgo en la lucha global contra el terror, en 2004, mantiene la tendencia de aumento en todos los campos analizados en la figura 4.25, pero impacta especialmente en el área de los presupuestos. La entrada en vigor de las sucesivas revisiones cuatrienales de defensa (QDR) en 2006, 2010 y 2014, son hitos que acentúan claramente el impulso político al proceso de innovación, mediante nuevos incrementos del volumen fuerza y consiguientes presupuestos. Uno de los repuntes de crecimiento de fuerzas más trascendente fue el acaecido tras la entrada en vigor de la QDR de 2006. Esa revisión de la Defensa se caracterizó por la creación de nuevas unidades y organizaciones como el Mando de operaciones especiales de los marines (MARSOC). La publicación de la QDR de 2014 constituyó otro importante

envite político en materia de personal y financiación, en un periodo de situación económica difícil, en la que los presupuestos generales de EE.UU. se habían reducido considerablemente (figura 4.10), y cuando ya se había logrado el objetivo psicológico de eliminar a Osama Bin Laden.

Figura 4.25. Tendencias de cambio desde 2001 hasta 2015 relacionado con los principales hitos operativos, legislativos, y organizativos.



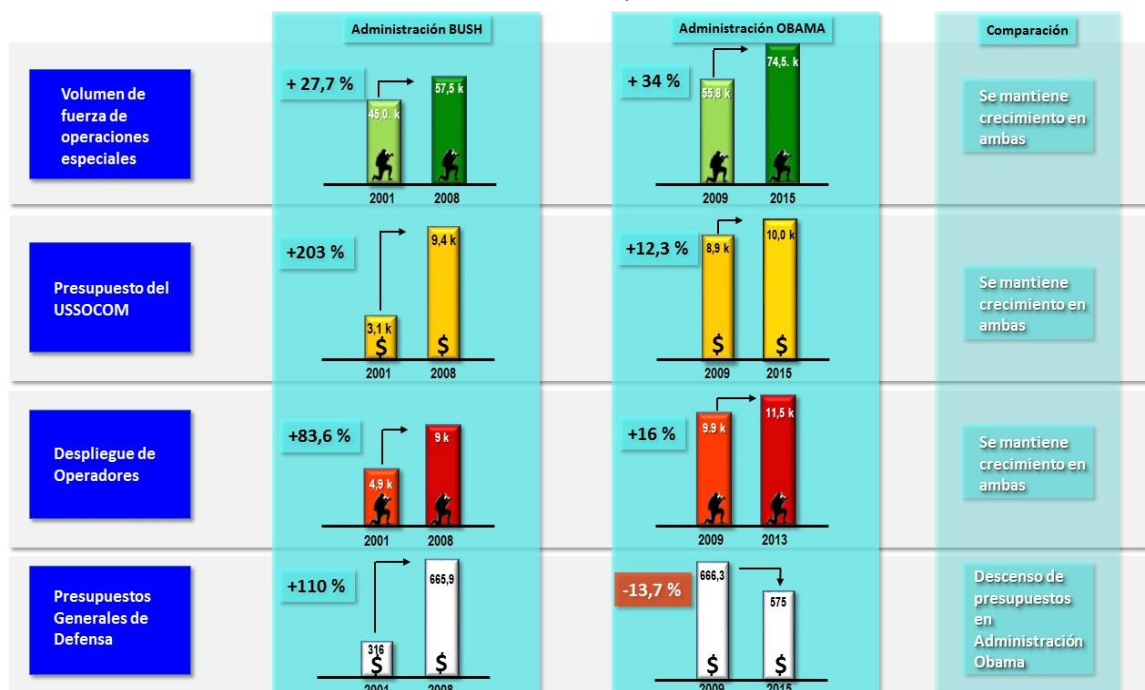
Fuente: elaboración y análisis propio basado en datos de: (figuras 4.1 a 4.16 y 4.24).

Los cinco perfiles gráficos incluidos en la figura 4.25, muestran como durante las Surge de Irak e Afganistán, en 2007 y 2010 respectivamente, se producen ascensos bruscos, durante al menos un año. En 2007, el ejército de tierra decidió transferir una fuerza de unos 13000 militares de unidades de operaciones psicológicas y asuntos civiles del Mando de sus fuerzas de Operaciones especiales, al Mando de reserva del ejército (GAO 05-571, 2015), razón por la que se produce un descenso transitorio en la fuerza que se iría recuperando en pocos años.

La fecha de la muerte de Bin Laden, 2011, se caracteriza por la coincidencia de los vértices de crecimiento más altos en cada una de los perfiles gráficos de la figura 4.25. A partir de ese momento, la mayoría de los perfiles gráficos se mantienen en niveles elevados, con tendencia estable,

excepto en el caso del volumen de personal (línea en verde figura 4.25) que continúa su progresión alcista.

Figura nº 4.26. Comparación de tendencias de crecimiento entre las administraciones Bush y Obama en tres elementos de cambio.



Fuente: elaboración y análisis propio basado en datos de: (figuras 4.1 a 4.16 Y 4.24).

Tras las elecciones presidenciales de EE.UU en noviembre de 2009, la administración Obama con una corriente de pensamiento diferente a la administración Bush, se hizo cargo del gobierno de la nación. Sin embargo, ese hecho no afectó a la confianza política depositada en el papel desempeñado por las fuerzas de operaciones especiales y se mantuvo su concepto de empleo. Las tendencias de incremento en cada uno de los cambios analizados (volumen de fuerzas, presupuestos y despliegue de operadores) mantuvieron su crecimiento (figura 4.26). Todo ello, a pesar de que la administración Obama se enfrentaba a dos factores con los que no contó la administración Bush. La situación de crisis económica que obligó a la reducción de los presupuestos generales de Defensa en casi un 14%, y que los niveles de fuerza de presupuestos y de despliegue de operadores de operaciones especiales habían alcanzado ya un umbral significativamente alto, por lo que superarlos requería una voluntad e impulso político adicional. Aun contando con esas dificultades, la innovación disruptiva

continuó. Aumentaron en un 34 % los niveles de fuerza, en un 12 % los presupuestos y en un 16 % el personal desplegado en operaciones.

#### **4.3.2. Dinámicas internas de la Innovación Disruptiva**

Como se ha venido señalando, en la pasada década, la estrategia de seguridad nacional y las autoridades políticas y militares de EE.UU depositaron un grado de confianza en la fuerzas de operaciones especiales sin precedentes en la historia americana. Uno de los esfuerzos del Pentágono durante estos años fue realizar una guerra individualizada. Una guerra contra el individuo en la que se debía identificar y neutralizar a los líderes y lugartenientes claves de las redes terroristas para dinamitar su capacidad operativa y alcance global.

Asignada la responsabilidad de liderar la guerra contra el terrorismo al USSOCOM hubo de producirse otro cambio drástico en el empleo de la fuerzas de operaciones especiales. Un cambio operativo, relacionado con las dinámicas internas, *cuyo objetivo era la mejora del funcionamiento de la organización para hacer frente con eficacia y derrotar al adversario en el escenario de batalla*. La innovación de un nuevo modelo de empleo operativo para desarticular redes (F3EA) que combinaba todas las capacidades existentes en el teatro de operaciones desde fuerzas militares pasando por nuevas tecnologías hasta agencias y diferentes departamentos, permitió la eliminación de Zarqawi, y la destrucción de la capacidad operativa de Al Queda Central (Jordán, 2014f; US Senate, 2014).

El ciclo F3EA, es decir, *el concepto de guerra en red* ideado por McChrystal y su equipo para combatir a otra red, en sus intentos de ganar la iniciativa a los ataques terroristas y lograr la desarticulación de su sistema, ocasionó, sin ninguna duda, *una mejora sustancial en el modo de operar de las fuerzas*. Un requisito esencial para formar parte de lo que Stephen P. Rosen cataloga como «gran innovación militar» y que converge de lleno con la idea de innovación disruptiva del teórico de la economía Clayton Christensen. El concepto de McChrystal implicó un significativo cambio, permitiendo una

mayor eficacia operativa al aplicarla en combate y destruir las capacidades de AlQaeda y sus afiliados (US Senate, 2014). La eficacia de la red de fuerzas de operaciones especiales de EE.UU no se limitó a Irak y Afganistán, si no que le ha permitido efectuar operaciones simultáneas en diversas partes del mundo pudiendo intercambiar inteligencia de utilidad en tiempo real. Se trataba de un cambio de naturaleza radical en el orden vigente de las cosas, según el académico Thierry Pierce, o de un cambio revolucionario acorde a la categorización de Murray y Millett (1996: 306).

McChrystal y su equipo, entre los que destacaban su jefe de inteligencia el coronel Fynn se centró en lograr por todos los medios una mejora de las capacidades. Lo realmente innovador fue como los líderes de alta graduación del JSOC lograron engranar los nuevos avances tecnológicos como los drones, las tecnologías de la información (mayores anchos de banda y capacidad de procesamiento), técnicas forenses, capacidades de inteligenciad de señales (principalmente interceptación de comunicaciones) con ideas innovadoras y transformarlo en una nueva forma de empleo de la fuerza.

Los estudios de los conflictos modernos señalan que adelantarse en la combinación de nuevas tecnologías con doctrinas disruptivas (formas de empleo) proporciona una ventaja decisiva. Por el contrario, los militares pausados adecuando nuevas formas de combate a los avances tecnológicos se exponen a derrotas trágicas. Los registros históricos dejan claro que las innovaciones disruptivas constituyen una tarea espinosa que en ocasiones ni siquiera se aborda. McChrystal aprovechó todas las oportunidades a su alcance que le ofrecían la combinación de nuevas las tecnologías disponibles para sacar provecho de un nuevo concepto que aceleraba el ritmo de la guerra. Un esfuerzo muy similar al de innovación revolucionaria que había protagonizado el Marshall Dowding durante la Segunda guerra mundial al poner en marcha el tándem «cazas de combate y radar» que posteriormente originaría importantes cambios en el pensamiento británico sobre el empleo del poder aéreo. Dowding apostó por la tecnología de los cazas de combate de gran velocidad, aunque verdaderamente la innovación militar se

produciría al ser capaz de contextualizar un nuevo pensamiento sobre la guerra aérea. El nuevo pensamiento representaba un cambio de tal magnitud que iba en contra de la doctrina de la RAF de empleo de bombarderos estratégico. Sin embargo, Dowding revolucionó el empleo operativo de la batalla aérea.

El impacto de una nueva forma de emplear las fuerzas de operaciones especiales fue de tal magnitud que se trasladó a la doctrina rápidamente, reconfiguró los procedimientos de la comunidad de inteligencia, posibilitó un cambio nunca antes valorado de integración de fuerzas militares y agencias y departamentos de la administración norteamericana (CIA, FBI, USAID, departamento del Tesoro, de Justicia, de Estado, todas las agencias de inteligencia militares, fuerzas convencionales, etc). Haciendo un paralelismo con las innovaciones disruptivas producidas en el sector civil, el ciclo F3EA era, al cambio, una innovación de creación de mercado (Domingo, 2013). Es decir, se había creado un producto o servicio que hasta ese momento no usaba una parte importante del mercado y a partir de entonces comenzaría a emplearse. El ciclo F3EA no utilizado antes comenzaría a ser lo normal en el ámbito e las fuerzas especiales, pero de ahí pararía a ser una forma habitual de tratar la inteligencia y llegaría a ser procedimiento normal de empleo en fuerzas convencionales y otras fuerzas de operaciones especiales del mundo.

La importancia atribuida por Estados Unidos a las operaciones especiales se debió a la necesidad de adaptarse a escenarios de guerra irregular como el de Afganistán, donde junto a las fuerzas de operaciones especiales fueron esenciales la adquisición de inteligencia, las técnicas de contrainsurgencia, «las operaciones de baja visibilidad» y una mayor atención a la colaboración con aliados y fuerzas locales. El resultado fue, a partir de 2001, la introducción de un modelo innovador de empleo de la fuerza por parte del estamento político y con la ayuda de las altas jerarquías militares.

La oportunidad de crear la innovación disruptiva se había originado en el plano político. Rumsfeld se convirtió en el motor del cambio. Para que un

cambio de esa naturaleza tuviera éxito debía proceder desde fuera de la organización militar. Desde dentro producir una innovación disruptiva era mucho más difícil. De hecho, la clara determinación de Rumsfeld de emplear las fuerzas de operaciones especiales desde el principio, tras los ataques del 11-S, no cumple con la teoría de Terry Pierce por la que para que una innovación disruptiva triunfe debe ser disimulada durante años bajo la caratula de una innovación sostenida que levanta menos recelos y suspicacias. Pierce (2004) abogaba insistentemente por ocultar las implicaciones a largo plazo de las innovaciones militares disruptivas, y proponía disfrazarlas de innovaciones sostenidas que siempre comportaban un impacto menos traumático y se producían de forma más gradual en la organización militar. Según él, una medida necesaria, que había representado siempre un desafío para lograr el triunfo de una innovación (Pierce, 2004: 4). Tampoco le hizo falta a McChrystal observar las propuestas de Pierce, en la puesta en marcha del ciclo F3EA. La necesidad de resultados inmediatos y trabajar en el seno de una organización de carácter secreto hizo que McChrystal se condujese con criterio propio e independencia, sin necesidad de proteger su innovación bajo la apariencia de innovaciones que pudieran ser mejor percibidas en la institución para garantizar su supervivencia. El éxito de la innovación disruptiva del JSOC de McChrystal fue la eficacia inmediata, medida en términos de triunfos *en la guerra contra el individuo*. Rumsfeld, nunca escondió su propósito de que el USSOCOM se transformase y asumiese el liderazgo de la lucha contra el terrorismo. El aspecto más positivo de su comportamiento fue que desde el principio entendió que el proceso de generación de la innovación disruptiva era ante todo *un proceso de anticipación*. Para ello modificó el modelo estratégico de EE.UU; luchó por asumir cometidos de otras agencias, como la CIA, que estaban vetados hasta ese momento a los militares; logró aumentar exponencialmente el personal de la fuerza; obtuvo incrementos sustanciales en los presupuestos; forzó el cambio de leyes y la creación de otras nuevas; aumentó el despliegue de operadores especiales y lo hizo en más países



simultáneamente; creó nuevas estructuras; reforzó y aumentó la autoridad e influencia de los generales y un largo etc. Además, todo eso se realizó en un tiempo record y con resultados tangibles. Esa serie de medidas adoptadas sin titubeos y en menos de cinco años constituyó el origen y base de una innovación disruptiva.

No obstante, si el empleo de fuerzas de operaciones especiales conllevaba tantas bondades y ventajas ¿por qué no se había producido antes una innovación disruptiva de esta naturaleza?, ¿por qué no se había valorado antes del 11-S las ventajas del empleo de las fuerzas de operaciones especiales?, ¿por qué no se había apreciado antes su empleo como alternativa principal, y siempre habían quedado reservadas para un papel secundario?. La respuesta tiene que ver con dinámicas propias de la organización militar y encuentran explicación en alguna de las escuelas de la innovación.

Por un lado, la resistencia al cambio de las organizaciones fuertemente jerarquizadas y burocratizadas. También influyeron las rivalidades entre los ejércitos y la armada, así como los intereses internos de las diferentes subculturas de los ejércitos y las diferencias con las fuerzas convencionales. La carencia de voces en el Pentágono de líderes militares con trayectoria en operaciones especiales que pudieran impulsar los procesos innovadores. Las posiciones de influencia en el ámbito militar, se alcanzan tras años de larga trayectoria profesional y ascenso a diversos empleos, lo que lleva en ocasiones durante el proceso de promoción a apartarse de los puntos de vista novedosos, que puedan ser entendidos de forma conflictiva en escalones superiores. Durante tiempo las trayectorias en operaciones especiales no eran las más tentadoras. La falta de líderes militares de alta graduación de operaciones especiales en el Pentágono, hacía difícil poner en marcha un proceso de retroalimentación de apoyo a oficiales intermedios brillantes que a su vez en el futuro apoyaran las trayectorias de nuevas oleadas de operaciones de la misma especialidad. Una prueba más del cambio disruptivo ha sido que oficiales de alta graduación con trayectoria en fuerzas de operaciones especiales comienzan a ocupar puestos de fuerzas

convencionales. Un ejemplo es el recientemente designado Jefe de Estado Mayor del ejército de tierra Mark Milley. Su trayectoria se reparte entre unidades de infantería ligera y de operaciones especiales.

La falta de confianza, previa al 2001, por parte de las autoridades militares de que esas fuerzas de calidad y altamente especializadas podían jugar un papel central en los conflictos en determinadas circunstancias fue otros de los factores por los que no se había iniciado con antelación procesos de innovación. Pero sobre todo, la principal causa fue que no habían gozado de un impulso político de forma continuada desde la creación del USSOCOM. La reforma de la defensa de EE.UU en 1986, supuso un respaldo y un empuje fundamental consecuencia de la evolución del entorno estratégico. No obstante, rivalidades y reticencias de las fuerzas convencionales, el famoso muro entre ambas fuerzas al que aludía el Jefe de la Junta de Jefes de Estado Mayor, el Almirante Willian J. Crowe, en su discurso de creación de USSOCOM, no se había derribado todavía en 2001. Los políticos del Congreso habían realizado la reforma en 1986, pero no sostuvieron el apoyo, al menos no hubo una autoridad política con suficiente audacia como la que demostraría Rumsfeld. Los militares aunque empeñaron estas fuerzas en combate no terminaron de rentabilizar su capacidad. Como se vienen insistiendo en este trabajo, la guerra del golfo en 1991 fue uno ejemplo revelador.

La actuación de Rumsfeld a partir del 2001 fue diferente. Rumsfeld mantuvo el impulso innovador hasta que abandonó el Pentágono en 2006. A partir de esa fecha la administración Bush mantendría su obra materializado en publicación de legislación, incremento de fuerzas y presupuestos. El cambio a la administración Bush en 2008, no solo no rechazó la vía de impulsar a las fuerzas de operaciones especiales, sino que incorporó a sus estrategias nacionales de seguridad y de defensa una nueva fase de empuje innovador, en un momento de tremendas dificultades económicas. De hecho, en determinados aspectos como el crecimiento de fuerzas (línea verde de la figura 4.25) la tendencia evolucionó al alza en los últimos siete años.

Rumsfeld y McChrystal han sido los motores del cambio de una innovación que, como se ha justificado, es disruptiva. Para Murray (1996) y Gray (2006) ese tipo de innovaciones son revolucionarias. Según afirma, Murray las innovaciones revolucionarias se han producido pocas veces en la historia, pero cuando ha sucedido, lo han hecho como un fenómeno de liderazgo que ha ejercido un fuerte impulso de arriba-abajo. Un liderazgo que para ser eficaz e incorporar los cambios, como señala Gray, con un buen grado de adaptabilidad y flexibilidad, precisaba mantenerse alerta y actualizado sobre los cambios producidos en su entorno estratégico y bien informado sobre los aspectos tecnológicos y conceptuales de la posible innovación (Murray & Millett, 1996: 306).

---

## **CAPÍTULO Nº 5**

---

# **EXPLICANDO LA INNOVACIÓN**



## EXPLICANDO LA INNOVACIÓN

### 5.1. CAMBIOS EN EL ENTORNO ESTRATÉGICO

#### 5.1.1. Influencia de los cambios en el entorno estratégico

Una de las causas del origen de los procesos de innovación se halla en las alteraciones que sufre *el entorno estratégico*. Un entorno configurado por el escenario internacional; el ámbito de la política doméstica; la naturaleza de la amenaza; los avances tecnológicos, cuyas ideas iniciales se generan normalmente en el sector civil pero en ocasiones son desarrolladas con recursos de Defensa; el escenario económico; y la influencia que ejerce la difusión militar de innovaciones percibidas como exitosas de ejércitos extranjeros. Esos cambios y la intervención de los responsables políticos civiles exigiendo la adaptación de los ejércitos a ellos, se convierten en factores determinantes de toda innovación militar.

Las variaciones en el entorno estratégico conllevan cambios en los objetivos establecidos por la esfera política. Para mantener la necesaria armonía con esos objetivos, la organización militar realiza ajustes en el empleo de la fuerza. El general Grant tuvo la suficiente habilidad para interpretar los cambios producidos en el entorno estratégico durante la guerra civil norteamericana, introduciendo variaciones en el empleo de la fuerza para acelerar el final de la contienda. Todo ello, conforme a las nuevas metas establecidas por Lincoln. Como Grant, Rumsfeld reaccionó a los retos planteados por la nueva amenaza y el cambio del entorno estratégico tras el 11-S, eligiendo como opción principal una alternativa estratégica nunca antes utilizada: *el empleo de fuerzas de operaciones especiales desempeñando un papel principal en la contienda*.

El entorno estratégico se ve perturbado cuando se producen variaciones en el nivel y tipo de amenaza. Un aspecto que afecta significativamente la eficacia militar y crea incentivos para que los militares mejoren su respuesta. Esa

respuesta en muchas ocasiones de traduce en innovación. Si no se reacciona ante los cambios en la amenaza y se mantiene una postura de inacción «no innovadora», se corre el riesgo de ser superado por los cambios en el entorno estratégico, y entonces son las fuerzas externas a la organización militar las que obligan a innovar.

El 2001 comenzó con la idea preconcebida del presidente de los Estados Unidos de realizar un cambio del empleo de la fuerza militar. Bush pretendía cambiar la trayectoria de Clinton, de las numerosas intervenciones de mantenimiento de paz y humanitarias de los 1990, a una respuesta más contundente y orientada a las amenazas convencionales procedentes de Estados-nación. Con ánimo optimista, los cambios se recogieron en una nueva estrategia de seguridad nacional que mencionaba claramente la prosperidad financiera y la inexistente sensación de inminente amenaza en el territorio nacional de Estados Unidos (The White House, 2000).

Sin embargo, el panorama descrito en la estrategia de seguridad nacional de 2000 mostró su falta de visión. Los ataques indiscriminados en suelo americano el 11-S alterarían la forma en como EE.UU emplearía su fuerza militar durante los próximos quince años. La del 2000 había sido una estrategia nacional pensada para contener a agresores regionales y ataques sofisticados de armas de destrucción masiva. No encajaba en absoluto con con la necesidad de enfrentar a un enemigo que atacaba en territorio nacional con tecnologías nada sofisticadas, y de formas de la acción inesperadas y asimétricas. Durante la década que siguió al 11-S, quedó definitivamente claro que el modelo que había estado condicionando la política exterior de EE.UU en los 50 años precedentes, no encajaba con el escenario global que acababa de surgir. Los principales cambios en el entorno estratégico fueron:

- Cambio de la hegemonía de EE.UU hacia un pluralismo nacional (Nye, 2005).
- La erosión del poder de los Estados (Naim, 2013) y el impacto de los Estados débiles (Kaplan, 2001).

- El fortalecimiento de los *pequeños grupos o individuos* (Friedman, 2006).
- Incremento de la necesidad de combatir y ganar el dominio de la información (Lind, 2004).

A partir de entonces Estados Unidos se vio obligado a cambiar y emplear su fuerza militar en una amplia variedad de operaciones para proporcionar la respuesta adecuada a la nueva amenaza. Aunque mantuvo la disuasión contra los Estados- nación, su objetivo prioritario fueron los grupos y redes terroristas e insurgentes, así como fortalecer las capacidades de las fuerzas de seguridad de naciones socias y amigas.

Los ataques a Washington y New York habían evidenciado un drástico cambio en el nivel y tipo de amenaza. El estamento político de EE.UU identifico esos cambios del enemigo como una amenaza para el equilibrio de poder existente. Mantener ese equilibrio conllevaba una adaptación en la capacidad de librar las guerras de EE.UU. La elección del empleo de fuerzas de operaciones especiales que pudieran llevar a cabo una *guerra individualizada, centrada en el individuo*, en lugar de guerras centradas en las plataformas, fue la opción elegida. La individualización de la guerra pretendía disminuir el umbral de uso de la violencia mediante acciones de precisión contra individuos, identificando y neutralizando a los líderes y lugartenientes críticos de las redes terroristas e insurgentes para dinamitar su capacidad operativa y alcance global.

El despliegue en Afganistán en octubre de 2001, de fuerzas de operaciones especiales era fruto una necesidad inmediata, identificada en una situación de crisis extrema para resolver los retos planteados por el adversario y alteraciones en el entorno estratégico. Tanto Posen (1984) como Rosen (1991) identifican los cambios en el entorno estratégico como la causa original por la que elementos externos a la organización militar obligan a innovar. Posen (1984: 8, 239) defiende la teoría del equilibrio de poder como la de mayor utilidad para explicar cómo se producen las innovaciones militares, de forma que la influencia que ejercen las modificaciones en el



entorno estratégico condicionan a los militares a innovar *en sus intentos por mantener una coherencia entre el uso de la fuerza militar (doctrina) con una nueva formulación de objetivos de seguridad exteriores del Estado.*

La teoría de Posen (1984) explicaría el por qué, tras los ataques de 2001, los Estados Unidos se esforzaron no solo en mantener su posición de relevancia y no ofrecer una imagen de debilidad ante la comunidad internacional (mediante una reacción inmediata en Afganistán), sino que trataron de aprovechar la crisis para ocupar una posición aún de mayor fortaleza en el escenario internacional de equilibrio de poderes (mediante la intervención en Irak en 2003).

Las altas jerarquías militares del Pentágono se vieron obligadas a enfrentarse a una nueva amenaza, pero fue el liderazgo civil de Rumsfeld quien finalmente forzó al militar a adaptar su modelo de empleo de las fuerzas de operaciones especiales. De esa forma, el jefe del Pentágono se aseguraba que las fuerzas armadas eran de utilidad para la acción exterior del gobierno, mediante el empleo de una alternativa muy precisa, con bajo perfil logístico, con capacidad de despliegue inmediato e idóneas para rentabilizar a las fuerzas tribales de Afganistán. A partir de 2001, el empleo de la fuerzas de operaciones especiales encajaría a la perfección con la nueva formulación de los objetivos de seguridad nacional de la estrategia de EE.UU. (The White House, 2002; 2006; 2010; 2015).

La imposición inicial de asignar al USSOCOM una nueva misión se basó en una necesidad estratégica: *el mantenimiento de la primacía de Estados Unidos mostrando un volumen y diseño de la fuerza adaptado a la naturaleza de la amenaza, permitiéndole mantener su estatus e influencia a nivel internacional, con la adecuada legitimidad.* El Pentágono durante más de catorce años ha continuado empleando capacidades y misiones de operaciones especiales en coherencia con las variaciones surgidas en el entorno estratégico.

Consecuencia de los cambios del entorno y de la amenaza, una de las características principales en las operaciones militares del siglo XXI es la

disminución progresiva de empleo de medios relacionados con la aplicación de la fuerza coercitiva, quedando compensados por el aumento de otros recursos menos coactivos. La restricción del empleo de medios coercitivos conlleva una menor presencia y visibilidad de capacidades militares en los teatros de operaciones, y también una limitación en su tiempo de empleo. La comunicación, diplomacia, negociación, el empleo de fuerzas locales, complementan la disminución de la presencia de los tradicionales medios militares. La acción militar sigue siendo importante, pero se reserva una atención especial a interactuar con la población.

El empleo de la fuerza militar inteligente conlleva una conjugación equilibrada del poder «blando» de la atracción y el poder «duro» de la coerción (Nye, 2005 & 2012). Los argumentos a favor del tradicional poder militar con tecnología avanzada y una potencia de fuego superior no han desaparecido (Naim, 2013: 189). El profesor Nye (2010) que inventó el término «poder blando», señalaba que el poder militar *«continúa estructurando las expectativas y modelando los cálculos políticos»*. No es necesario que un ejército despliegue su potencial operativo en toda su extensión. Su capacidad de disuasión sigue siendo una medida eficaz y de protección de sus intereses y de la ciudadanía. Según Nye, *«la fuerza militar, junto con las normas y las instituciones, ayuda a proporcionar un mínimo de orden»* (Nye, 2010). Sin embargo, desde 2001, los EE.UU. han subrayado en numerosos documentos de seguridad nacional, la importancia desde el punto de vista estratégico de la guerra irregular y de la guerra contra las redes terroristas, en relación con el tradicional empleo de la maquinaria de guerra convencional (US DoD, 2006, 2010, 2014; The White House, 2006, 2010, 2015). Unas directrices que ha condicionado la importancia otorgada a las fuerzas de operaciones especiales, a la adquisición de inteligencia, a la contrainsurgencia y a las denominadas operaciones de baja visibilidad, además de prestar una atención destacada a la seguridad cooperativa con aliados y fuerzas locales.

Las fuerzas de operaciones especiales de EE.UU. despliegan hoy en día en numerosos teatros de forma simultánea (Turse, 2014b) y reciben cada vez más recursos para contrarrestar las fuentes de poder no tradicional (US DoD, 2014). Un poder no tradicional integrado por grupos insurgentes y terroristas no tanto por su vinculación a ideologías y a un liderazgo establecido como fue el caso del Vietcom, sino por configurar un nuevo paradigma de *coaliciones o redes de insurgentes accidentales* que luchan por mantener su «estatus quo» sin alterar las dinámicas de poder en la zona donde operan. Así sucede con algunas insurgencias de Afganistán e Irak, los Tuareg en Mali, etc, (Kircullen, 2019 & 2013). Estos poderes no tradicionales que amenazan la hegemonía de los Estados en ocasiones forman simplemente *coaliciones de indignados* como las intifadas palestinas (Global Strategic Assessment, 2012: 148).

En la actualidad, analistas militares de todo el mundo estudian las experiencias de las principales potencias del mundo (EE.UU, China, India, Gran Bretaña, Francia e Israel) con la finalidad de incorporar las mejores prácticas («Best Practices» en terminología militar) y permanecer preparados para los cometidos más habituales: contraterrorismo, contrainsurgencia, asistencia militar e intervenciones humanitarias (Naim, 2013: 188; Johnson, Moroney, Cliff, Markel, Smallman, Spirtas, 2009).

El menor uso de la fuerza coercitiva en la guerra, también se manifiesta en el traslado del enfrentamiento a la dimensión del ciberespacio. Los ataques físicos a redes de información para obtener datos, impedir comunicaciones o para denegar servicios básicos como electricidad, agua, gas, etc, es una muestra de la importancia y el daño que causan ese tipo de ataques. La ciberguerra también incluye la distribución de propaganda, redirección de páginas web, etc (Naim, 2013:189). Israel ha sufrido ampliamente las consecuencias de esta nueva dimensión de guerra desde 2006. Inicialmente por grupos de actores privados que se unían por una causa en contra de ese país. Hoy en día, recibe cerca de 10.000 ataques diarios, sistematizados y organizados como si se tratara de una ofensiva militar a la antigua usanza. El

origen son actores tanto estatales como no estatales (Libicki, 2013; Waterman, 2013). El experto en redes y comunicaciones Daniel Ehrenreich (2015), destacaba en la revista *«Israel Defense»* los esfuerzos que lleva a cabo Israel para defenderse de los ataques cibernéticos: *«hoy en día los recursos disponibles en manos de los atacantes están patrocinados tanto por estados hostiles como por organizaciones criminales o comerciales, por lo que defender las infraestructuras críticas contra los ciberataques se ha convertido en un auténtico desafío»*.

Rusia, en el verano de 2008, desencadenó una campaña de ciberataques contra Georgia como parte de su intervención de apoyo a los territorios de la Abjasia y Osetia del Sur. Actuación repetida en sus operaciones en Crimea y Ucrania (Hoffman, 2008). Por su parte Irán y China son dos superpotencias a la hora de diseñar ataques cibernéticos. Irán está considerada por algunos analistas la cuarta potencia mundial en capacidad de lanzar ataques cibernéticos (Waqaas, 2013). A su vez, también ha sufrido las consecuencias de los ataques sistematizados a sus infraestructuras. Uno de los más conocidos fue el ataque combinado entre Estados Unidos e Israel al liberar el virus Stuxnet para colapsar su programa nuclear (Libicki, 2013; Ferran, 2013; Waterman, 2013).

Por lo general, los gobiernos de los países están tardando en adaptarse al ciberespacio como escenario de conflicto. Una oportunidad de la que todavía siguen disfrutando con amplia libertad de acción piratas, agresores informáticos, insurgencias, terroristas y criminalidad organizada. Existen en internet territorios fuera de la ley y del control como la *«Deep web»* (también conocida como *hidden web*, *dark web*, *invisible web*), desconocidos para la mayoría de los usuarios pero con múltiples oportunidades para quienes desean trastocar las funciones fundamentales de los gobiernos. La vertiginosa velocidad con la que varía el mundo cibernético exige a los gobiernos reacciones en cortos plazos de tiempo.

### **5.1.2. Factores que configuran el entorno estratégico**

Como se ha analizado anteriormente, los cambios en el entorno estratégico indican que existe una preferencia por modelos de empleo de la fuerza menos coercitivos y centrados en el individuo. Estos cambios encuentran su explicación en cuatro factores de relevancia.

En primer lugar, **la menor tolerancia de las opiniones públicas** occidentales al empleo de la fuerza, cansada ya de los conflictos actuales, las largas campañas y los grandes despliegues tras las operaciones en Afganistán e Irak. Una situación que está afectando la estrategia global de empleo de las fuerzas militares (Maddison, 2014). A pesar del apoyo inicial de la ciudadanía de Estados Unidos a la guerra tras 2001, la población terminó hastiada de las dos largas campañas asiáticas con unos siete mil muertos y decenas de miles de heridos estadounidenses (Icasualties.org, 2015). Las «Surge» de Irak e Afganistán representaron una medida para lograr mejores resultados en las campañas, pero también fue la solución de la administración Bush primero y de la de Obama después, para acelerar el proceso cierre de las operaciones en Asia Central. Una estrategia de salida, ante los síntomas de agotamiento mostrados por la opinión pública de EE.UU. Hasta cierto punto, existía un paralelismo con lo sucedido al final de la guerra civil norteamericana que llevo a Lincoln a elevar el umbral de violencia para forzar el final de la guerra, ante los síntomas de deterioro anímicos y económicos mostrados por la población de los estados del norte. Situación similar, por otra parte, a la del final de la Segunda guerra mundial, con la opinión pública estadounidense consumida por el desgaste de emplear el 37 % de los recursos nacionales en la guerra (The White House, 2005). La solución, como sabemos, se resolvió con una decisión drástica y por la vía rápida contra el pueblo japonés. Hoy en día, las poblaciones mundiales son mucho menos tolerantes al uso de la violencia y a las largas campañas que las del siglo XX.

Un segundo factor son **las limitaciones económicas** de los presupuestos militares de los estados occidentales. Una de las cuatro conclusiones principales de la cumbre de Gales de la OTAN, de 5 de septiembre de 2014,

fue que los gobiernos europeos en su conjunto no aumentarían el gasto militar a pesar de las peticiones de Estados Unidos. Sin embargo, la política de recortes en defensa es un hecho que no solo afecta a Europa. EE.UU ha llevado una política de limitación en gastos de defensa desde 2011 (figura 4.10), con continuos embargos («sequestration») de sus presupuestos (OSD, 2014b: 1-4). En la Cumbre de Gales, los países de la OTAN se comprometieron, aunque con poca convicción, a gastar más en defensa, pero ni mucho menos el dos por cien del PIB, solicitado una y otra vez por el antiguo secretario general de la organización, Anders Fogh Rasmussen (Dempsey, 2014: 59). Limitaciones que conllevan, paulatinamente, criterios más restrictivos en el empleo de la fuerza, desplegando las capacidades estrictamente necesarias. Tratando de lograr que el gasto excepcional de una operación militar, de gran impacto económico para un país, no quebrante el delicado equilibrio del estado de bienestar entre deuda, gastos sociales y transacciones financieras (Calvo, 2011:7).

Las intervenciones en Irak e Afganistán han dejado numerosas lecciones de naturaleza económica. Una de ellas es la búsqueda de un mayor equilibrio entre los gastos realizados y los resultados conseguidos. El consumo de recursos económicos ha sido extraordinario, en unos escenarios en los que la fuerza se ha visto superada por los acontecimientos y solo se ha podido recuperar un punto de equilibrio tras el tremendo esfuerzo de EE.UU en las «Surge» de Afganistán e Irak. Un esfuerzo que además de costoso, llegó tras cuatro años en el caso de Irak, y después de nueve en el caso de Afganistán. EE.UU exhibió la voluntad y el impulso de aumentar la fuerza y los recursos, alterando con éxito el rumbo de la situación. Pero, para sus aliados europeos el mero hecho de mantenerse en la contienda en plena crisis económica resultó un auténtico desafío. Hasta el país de mayor potencia económica de Europa como es Alemania afrontó numerosos problemas durante su estancia en Afganistán, llegando a pasar apuros para proporcionar transporte a sus tropas en Afganistán (Dempsey, 2014). Todo ello, son

muestras de la dificultad de mantener, en la actualidad, grandes contingentes de fuerzas y operaciones militares de envergadura.

Hoy en día los actores pequeños tienen posibilidades de hacer mucho daño a muy bajo coste. En el ámbito de los conflictos armados los pequeños poderes o actores, aunque no suelen ganar, si son capaces de infringir daños y hacer la vida difícil a las fuerzas armadas mejor preparadas y equipadas del mundo.

Al Qaeda empleó alrededor de quinientos mil dólares para ejecutar sus ataques terroristas el 11-S. Sin embargo, según el nobel de economía en 2001, Joseph Stiglitz, y la catedrática de finanzas públicas de la universidad de Harvard, Linda Bilmes, los costes de las pérdidas directas provocadas por la destrucción de los ataques de Nueva York y Washington más la campaña de Irak superaron los tres trillones americanos de dólares (Stiglitz y Bilmes, 2008). Es decir, por cada dólar que AlQaeda gastó en planificar y realizar los atentados, Estados Unidos empleó siete millones (Carter and Cox, 2011; Fernholtz and Tankersley, 2011). Un importe semejante a una quinta parte de la deuda nacional estadounidense.

En 2006, durante la guerra del Líbano, Hezbollah atacó con un misil de crucero de precisión un buque israelí. El misil impactó y estuvo a punto de hundir la corbeta Hanit de la armada de Israel equipada con sistemas de defensa antimisiles. Una corbeta cuyo coste era de unos 260 millones de dólares, mientras que el del misil tan solo de 60.000 dólares (Naim, 2013: 164). En 2011, los piratas de las aguas territoriales de Somalia obligaron a los países occidentales a realizar un gasto en defensa de unos 7000 millones de dólares. Según el informe sobre el *coste económico de la piratería en Somalia*, realizado por la fundación «One Earth Future», en ese año se alcanzó la cifra record de 237 ataques frente a los 212 del 2010 (Bowden and Basnet, 2011). Todo ello, a pesar del patrullaje permanente de una flota multinacional con cientos de buques de guerra que incorporaban las tecnologías más sofisticadas del momento de vigilancia, seguimiento y observación.

El Reino Unido es uno de los países europeos que más se involucra en operaciones exteriores con sus fuerzas armadas. Mantener el esfuerzo de un contingente de más de 10.000 efectivos en Irak y Afganistán durante más de ocho años consecutivos supuso un desgaste tremendo para sus fuerzas armadas. Los resultados logrados por la maquinaria de guerra del Reino Unido se pueden considerar modestos si se compara con los medios de las insurgencias y los terroristas a los que se enfrentaban en Irak e Afganistán. A pesar de disponer de una ingente cantidad de fuerzas y medios, en Irak fueron incapaces de parar a las milicias de Al Sadr e impedir que convirtieran la ciudad Iraquí de Basora en uno de sus reductos. En Afganistán, también empeñaron muchos medios y esfuerzos, pero durante años se vieron, al igual que en Irak, desbordados por una insurgencia cada vez más motivada y agresiva. Situación que no cambió hasta febrero de 2010, cuando comenzaron a recuperar la iniciativa mediante la Operación Mostharak, en la provincia de Helmand, en la que tomaron parte unos 15.000 efectivos de diversos países entre los que se encontraba una unidad expedicionaria de los Marines norteamericanos (Dressler, 2010). La «Surge» de EE.UU con un incremento general de 30.000 efectivos permitió disponer de suficiente masa crítica para iniciar operaciones ofensivas a gran escala y recuperar la libertad de acción de las fuerzas de la coalición, consiguiendo estabilizar la situación.

El Reino Unido en los últimos años, se ha visto afectado por la tendencia de limitación de recursos y ha tenido que revisar a la baja su nivel de ambición de fuerzas desplegadas en el exterior. Los gastos producidos en Irak y Afganistán atenuaron la voluntad del parlamento británico de autorizar nuevas operaciones terrestres. En 2011, en Libia la OTAN optó por eludir la opción terrestre, de otra forma no hubiese contado con el apoyo de los países que tomaron parte. Un informe del prestigioso centro de investigación británico RUSI señalaba que comprada con Irak y Afganistán, la campaña de Libia había sido considerablemente más barata para el Reino Unido. Seis meses de operación les habían costado 260 millones de libras, lo que



significaba solo un 12 % de las operaciones en Afganistán en el mismo periodo de la guerra y durante los mismos seis meses y, tan solo 1,6% del total de la campaña de Afganistán desde 2002. Acorde al informe, la comparación con Afganistán, no solo revela el gran costo en personal y equipo que requirió la campaña asiática, o los costes adicionales en los que habría que incurrir para cubrir las carencias en capacidades militares identificadas. Lo que verdaderamente destacó la campaña de Libia, en comparación con la de Afganistán, es lo tremendamente gravoso para el erario público que resultaba el despliegue de grandes contingentes terrestres. La presencia terrestre limitada a fuerzas de operaciones especiales, se presentaba como una opción tentadora para las autoridades gubernamentales. Si la OTAN hubiese decidido un despliegue terrestre, al estilo de Afganistán, el gasto para el Reino Unido hubiese sido difícil de afrontar por el Gobierno de aquel momento (Chalmers, 2011: 7).

Una segunda conclusión de la cumbre de Gales de la OTAN en septiembre de 2014, fue la menor voluntad de los países a desplegar tropas sobre el terreno por dos motivos fundamentales. Por un lado, el escenario económico restrictivo, pero por otro eludir las largas campañas con alto riesgo de bajas en las filas propias. Ejemplos de escenarios en los que se ha evitado el empleo de fuerzas terrestres a pesar de que la no intervención afecta a la seguridad e intereses occidentales a corto y largo plazo, son la crisis de Ucrania, la de Siria, la de Libia y la más peligrosa de todas el aumento indiscriminado de la actividad y fortaleza del actor no estatal del Daesh (el autoproclamado Estado Islámico de Irak y el Levante, ISIS).

La ausencia de percepción en la ciudadanía de la inmediatez geográfica y física de las amenazas extremistas que provienen del exterior, dinamita la justificación de empleo de recursos económicos en el despliegue de fuerzas, aunque dicho empleo de fuerzas contribuya directamente a su seguridad, defensa, bienestar y futura prosperidad.

No obstante, aunque los grandes despliegues de fuerzas durante tiempo prolongado no cuenten con la aprobación de las opiniones públicas, ni son

seductores desde el punto de vista económico para el estamento político, no se puede abandonar la responsabilidad de proteger a las poblaciones. La población civil de muchas áreas del planeta tienen una necesidad extrema de protección y quienes se defienden de grupos insurgentes o terroristas necesitan desesperadamente ayuda militar (Dempsey, 2014: 54).

Las limitaciones presupuestarias de defensa y la baja tolerancia de la ciudadanía a los conflictos son dos factores interdependientes, que configuran el entorno estratégico, y obligan a buscar modelos alternativos para el empleo de la fuerza terrestre en los conflictos actuales.

En la actualidad, la voluntad de no participar en los conflictos con tropas terrestres debido al gasto público que supone, conduce a los países a buscar otras formas indirectas de implicación, como por ejemplo proporcionar armas a una de las partes, y enviar pequeños equipos de fuerzas terrestres, para asesorar sobre su uso y técnicas de combate.

Los elevados costes de un despliegue militar parecen obligar al uso de contingentes cada vez más reducidos, con la finalidad de establecer un marco de seguridad que proporcione la suficiente libertad de acción para actuar sobre el terreno, en primera instancia, a autoridades y fuerzas locales, además de los medios civiles del apoyo internacional.

Un tercer factor, es la necesidad de *adaptar la fuerza los distintos modelos de adversario, tanto al conocido de **redes terroristas o insurgentes**, como a su mutación en **adversario híbrido***. Se trata de un tipo de adversario con un perfil muy efímero, cada vez más preparado y profesional, que se concentra para actuar y se desvanece finalizada su acción. El experto en terrorismo y amenazas asimétricas, Frank Hoffman (2007c), fue uno de los primeros en conceptualizar y proporcionar una aproximación básica de un problema complejo como era la amenaza híbrida: *«cualquier adversario que simultáneamente emplee un diseño de mezcla de armas convencionales con tácticas irregulares, terrorismo y conducta criminal de manera simultánea (tiempo) y en el mismo espacio de batalla (lugar) para lograr sus objetivos políticos»*. Pero, como veremos más adelante, la amenaza híbrida es mucho

más que esta escueta definición. En realidad, plantea auténticos retos para un presente y futuro y sobre todo, implica un nuevo empleo de la fuerza.

Casi todos los académicos y expertos militares coinciden en que el grado de profesionalidad y letalidad del adversario híbrido ha aumentado considerablemente y requiere respuestas más adaptadas. El panorama actual no puede ser más revelador. Un rápido análisis del escenario de Oriente Medio muestra los avances del *Daesh* en cuanto a control territorial de Irak con sólidas fuentes de financiación que le ha proporcionado la oportunidad de adquirir un sólido arsenal convencional. *Las milicias islámicas* de origen tanto chií como sunní, patrocinadas por Irán o Arabia Saudí, respectivamente, aunque también intervienen otros países del golfo Pérsico y la península arábiga, tienen acceso igualmente a medios tecnológicos y convencionales avanzados. Por su parte, AlQaeda y los grupos terroristas afiliados disponen cada vez de más experiencia y conocimientos adquiridos en los escenarios de Siria e Irak, donde actualmente combinan procedimientos convencionales y asimétricos (Scales and Ollivant, 2014).

Observadores de la transformación híbrida admiten, hoy en día, que los miembros de Hezbollah constituyen una de las infanterías ligeras con más pericia de todo el planeta. Después de la reciente experiencia lograda en el último conflicto contra Israel, ahora además, habría que añadir a ese grupo de élite, a Hamas. Lejos están ya los grupos de combatientes perdidos y huidizos que combatieron en la Operación «Cast Lead» en 2008 contra Israel (Jordán 2012 & 2013 & 2015b; Lambeth, 2012; Marcus, 2015). En la última campaña de Gaza 2014, se pudieron observar combatientes bien organizados y equipos con cohesión bajo el mando de la autoridad de jefes bien informados y conectados entre ellos. Unidades que permanecían en sus posiciones y luchaban desde escondites, refugios y túneles interconectados (Moore, 2014; Binnie, 2014; Najib, 2014; Ron, 2014). No se precipitaban, esperaban que los israelíes pasaran delante de ellos antes de emboscarlos desde la retaguardia. «*Como Hezbollah, o el Daesh de nueva formación en Irak, los nuevos actores híbridos están logrando una buena eficacia con*

*armas de segunda generación como por ejemplo los RPG.29 rusos y, acorde a informes (todavía sin confirmar oficialmente) obtenidos de los combates en Gaza (2014) con misiles guiados contra carro» (Scales and Ollivant, 2014).*

Un cuarto factor es **la necesidad de reforzar la legitimidad** de la participación en operaciones militares y que el peso de la resolución de los problemas en las zonas de conflicto armado recaiga y sea liderado por las propias fuerzas de seguridad locales a las que se apoya. Según Román Ortiz (2014) director de la empresa colombiana especializada en asunto de seguridad «Decisive Point», los retos de las fuerzas de operaciones especiales en el actual entorno estratégico son la cooperación internacional (misiones de asistencia a fuerzas de seguridad locales), la cooperación en el ámbito de la inteligencia y encontrar un punto de equilibrio entre el desarrollo de capacidades letales y no letales. Ortiz afirmó, durante la semana internacional de fuerzas de operaciones especiales organizada por el USSOCOM en mayo de 2014, que las operaciones de carácter nacional están obsoletas y que todas las operaciones para lograr la adecuada legitimidad tendrán un carácter internacional. Para obtener la legitimidad las operaciones internacionales se deben orientar con la idea de división de trabajo y capacidades, respeto a las sensibilidades políticas, confianza, empatía con las diferentes culturas militares a las que se asesora o proporciona asistencia, aprendizaje de las técnicas de cooperación y una mayor estandarización de procedimientos (Ortiz, 2014).

La búsqueda de aliados para lograr una mayor legitimidad es más importante que hace años. Una tercera conclusión de la cumbre de Gales en 2014 fue que la OTAN se está convirtiendo en una serie de *coaliciones de voluntarios*, más que una organización cohesionada en la que se toman decisiones por consenso. Hoy en día, las diferencias en el uso de la fuerza que surgen en el seno de organizaciones internacionales consolidadas, hace casi imposible lograr consenso en las decisiones (Dempsey, 2014: 54, 56-57). El excesivo número de países, la fractura en la percepción de la amenaza, en unión a los intereses particulares de cada uno de los países, lo convierten en una tarea

inviabile. Por tanto, las organizaciones internacionales como la OTAN son de utilidad en tanto y cuanto sirven como foros de interoperabilidad para formar coaliciones de voluntarios. Una tendencia que comienza a ser la norma para lograr compromisos internacionales y que representa un auténtico reto para lograr la legitimidad y las capacidades militares necesarias

La carencia de aliados para lograr una adecuada legitimidad en las acciones ha llevado a EE.UU ha frenar su actuación contra amenazas actuales. La inacción contra los problemas graves de seguridad, no hace sino retrasar y agravar las circunstancias de inseguridad. La Cámara de los Comunes del Reino Unido rechazó, en 2013, el apoyo a la lucha de la administración Obama contra el Daesh en Siria. Trataban de evitar que un despliegue militar empeorase aún más la situación. En septiembre de 2014, Cameron logró un apoyo por mayoría para enviar un número discreto de aviones de combate para bombardear al Daesh en Irak. Obama terminó echándose atrás. Los ciudadanos de EE.UU, al igual que los británicos, no les seducía nada embarcarse en otra guerra.

En lugar de eso, se eligió una opción de menor impacto mediático y de mayor legitimidad. Entrenar a las fuerzas de seguridad locales y, en algunos casos, armarlos. El grupo de países amigos que EE.UU consolidó le ayudaría a llevar a cabo la misión de adiestrar fuerzas iraquíes. Alemania por su parte enviaría armas a los kurdos del norte de Irak. Los esfuerzos en la búsqueda de la legitimidad ante sus poblaciones y la comunidad internacional, llevaba a algunos países como Alemania a caer en contradicciones no observadas con anterioridad. Alemania pretendía que se notaran: 1) sus intentos de contribuir a detener al Daesh, 2) su apoyo a EE.UU y 3) que ayudaba a proteger a los civiles de las salvajadas del Daesh. Sin embargo, al mismo tiempo se encontraba armando a una entidad no estatal como los kurdos y vendía armamento a Arabia Saudí, causante de parte del caos producido en Irak y Siria por alimentar las guerras entre sunnís y chiíes (Dempsey, 2014: 58).

Estos cuatro factores han ocasionado ***un cambio de actitud en el estamento político***. Ahora se percibe y acepta con mayor agrado el empleo de fuerzas de operaciones especiales por su utilidad para fortalecer las capacidades de fuerzas de seguridad locales. Las misiones de asistencia de fuerzas de seguridad locales y las actividades relacionadas con la reforma del sector de seguridad *seducen mejor a las opiniones públicas*, que las apoyan de forma más natural. Se aceptan igualmente con interés las capacidades de operaciones especiales por ofrecer *un perfil muy discreto de empleo* de la fuerza, que alarma menos a las opiniones públicas nacionales e internacionales y a las poblaciones locales, al ejercer una presencia poco intrusiva. Su limitada entidad las hace rentables, al conllevar *menor coste financiero* su despliegue, y no estar supeditadas a grandes esfuerzos logísticos de sostenimiento. Por último, la esfera de decisión política entiende que se trata de una herramienta diferente para problemas y soluciones diferentes, que se adapta a la perfección al adversario híbrido y asimétrico constituido por terroristas, crimen organizado, extremistas de diversa naturaleza e insurgencias o movimientos locales (Maddison, 2014).

Como respuesta innovadora a los cambios descritos del entorno estratégico, desde 2001, se han venido imponiendo unos procesos de empleo de la fuerza con tres características fundamentales. Tres rasgos distintivos acrecentados tras la finalización de las largas campañas de Irak y Afganistán a partir de 2012: *pequeñas huellas logísticas y bajo nivel de presencia; capacidad muy alta de respuesta; y fortalecimiento de capacidades* de las fuerzas de seguridad locales (Szayna & Welser IV, 2014: 1). Tres características propias de las formas de la acción de las fuerzas de operaciones especiales.

Una *huella logística reducida y bajo perfil de presencia*, genera menos desconfianza en la fuerza y permite lograr una mayor penetrabilidad en las culturas locales. Por lo tanto, favorece la obtención de un profundo conocimiento de las condiciones de la situación local, así como poder preparar con más seguridad el escenario de actuación, adiestrar a fuerzas

locales y lograr una inteligencia de valor. Todo ello, empleando un umbral de visibilidad y sostenimiento muy bajo.

La *capacidad de respuesta muy alta* es necesaria para desplegar rápidamente en las áreas de operaciones, inicialmente en condiciones muy austeras y privados de apoyos. Para poder actuar con eficacia son necesarios acuerdos previos con actores estatales en las ubicaciones geográficas (o en sus proximidades) potencialmente susceptibles de constituirse en escenarios de guerra. Hoy en día, los lugares en los que se puede producir una crisis o contingencia se encuentran muy dispersos geográficamente, por lo que los acuerdos que faciliten el acceso a esos lugares afectaran a numerosos actores estatales.

El trabajo permanente con fuerzas de seguridad locales, asociadas o amigas, de otros países es clave para el *fortalecimiento de capacidades de las entidades de seguridad local*. Los socios locales siempre entienden mejor las dinámicas internas en sus territorios que cualquier fuerza extranjera, independientemente de lo bien equipada, adiestrada, o intencionada que se encuentre la fuerza que entra en un Teatro. Mediante una cooperación institucionalizada que fomente y promueva los contactos regionales se pueden atender adecuadamente las contingencias de seguridad regional (Szayna & Welser IV, 2014: 1-7).

### **5.1.3 Influencia de las innovaciones de la amenaza y de la tecnología en el entorno estratégico**

El impacto de la tecnología en las telecomunicaciones y el transporte moderno han hecho del mundo un lugar más interconectado. Las nuevas tecnologías de la información han revolucionado como se comercia y como se hacen negocios en un planeta cada vez más interdependiente. Como resultado, el panorama global de seguridad internacional es más complicado por esa interconexión e interdependencia de mercados y comercio mundiales.

La naturaleza de las amenazas y los desafíos de hoy en día, se caracterizan por configurar una amplia red de perversos actores estatales y no estatales. Estos actores varían desde insurgentes, terroristas y traficantes, a instituciones financieras y carteles de la droga que cooperan entre sí, intencionada o inintencionadamente por motivos de oportunidad, conveniencia, dependencia, ideología compartida, causas o enemigos comunes, ganancias financieras, y hermandad.

Las redes de adversarios estatales y no estatales han sabido aprovechar las nuevas tecnologías de un mercado global. Durante muchos años el material de guerra se mantuvo en un umbral económico tan alto, que solo los actores estatales eran capaces de acceder él. Además, a los costes económicos había que añadir el capital organizativo necesario. Normalmente, el equipamiento de guerra era difícil de manejar y se precisaba de un adiestramiento y una capacidad de organización fuera del alcance de los actores no estatales. Hoy en día, aunque continúan existiendo tecnologías, a precios desorbitados y por ello alejada de las posibilidades de muchos, existen otras como por ejemplo los vehículos aéreos no tripulados, o drones, mucho menos caros y con capital organizativo mucho más flexibles que las tecnologías tradicionales.

La capacidad de esta tecnología de volar, sin que nadie los pilote los hace más atractivos para las misiones de combate (Singer, 2009: 18). También, comienzan a tener un gran impacto en el mercado y a emplearse en usos no militares. Por ejemplo, para los medios de comunicación a la hora de transmitir grandes eventos deportivos o acontecimientos sociales, para agentes inmobiliarios que quieren filmar las casas desde arriba, para vigilancia de fuegos en extensas superficies forestales, para revisión de daños en líneas eléctricas y un largo etc. Más de tres docenas de países poseen ya flotas de drones y decenas de empresas privadas ofrecen servicios de pilotaje de drones a países que no disponen de personal o infraestructuras de apoyo necesarios (Southerland, 2012:101).

Según las estimaciones de algunos especialistas, casi todos los países del mundo dispondrán de sus propias flotas de drones en diez años. Una parte



importante de los drones serán aéreos, pero no serán los únicos. Los habrá también marítimos y terrestres. La mayoría de ellos dispondrán de capacidad de disparar misiles. Los drones aéreos se emplearán preferentemente contra objetivos terroristas y para supresión de agitación social. Se trata de una proliferación imparable que ha escapado del control de sus innovadores: los EE.UU. El problema de la proliferación se puede agravar, al encontrarse China desarrollando muchas tecnologías de este tipo, cuyo precio en el mercado será menor que los desarrollos de los países occidentales. Los expertos estiman que llegaran con relativa facilidad a manos de terroristas, insurgentes, crimen organizado, etc. (Tucker, 2014; Davis, McNerney, Chow, Hamilton, Harting, Byman, 2014).

*Figura nº 5.1. Países con programas de Drones (UAV, sistemas aéreos no tripulados) desde 2011.*



*Fuente: Datos de (GOA 12.536, 2012; Tucker, 2014; Davis, McNerney, Chow, Hamilton, Harting, Byman, 2014).*

Es preocupante el hecho de que existan ya muchos ciudadanos que dispone de ellos para usos privados y por afición. En Estados Unidos en 2012, un grupo denominado DIY Drones disponía ya veinte mil afiliados (Naim,

2013: 180). Lo que proporciona una idea de cuál puede ser el panorama futuro. Más teniendo en cuenta que se irán innovando métodos de conducción y manejo cada vez más sencillos y cómodos, como ha sucedido con las nuevas generaciones de teléfonos móviles: Smartphone. De hecho, ya hay proyectos de investigaciones de guiado mental, simplemente a través de unas gafas o un casco.

Por otro lado, los actores no estatales con raíces o vínculos con redes terroristas, llevan años disponiendo de ellos y empleándolos. Además, de forma paralela a la proliferación comercial, se espera que en el futuro aumente su empleo por redes insurgentes y terroristas. En 2004, Hezbollah lanzó un avión no tripulado al espacio israelí. El ejército israelí lo derribó pero las repercusiones psicológicas de la intrusión en el espacio aéreo fueron graves y aún perduran, dejando siempre abierto el interrogante de cuáles son verdaderamente las capacidades de Hezbollah (Wilson, 2011). A medida que la tecnología sea más barata y más fácil de adquirir, los drones irán aparar a manos, o bien de individuos descontentos, con intención de causar daño, o a redes de terroristas, insurgentes, criminales, etc. Mediante una mayor difusión esta innovación será más difícil de localizar y sin conocer su procedencia, la capacidad de disuasión desaparecerá (Fukuyama, 2012).

Regresando al análisis del impacto de las redes en el entorno estratégico, hay que destacar que Irán se ha convertido en un actor extremadamente experto influenciado una red global compuesta de diversas entidades perversas. Sus relaciones con Hezbollah, Hamas y los combatientes yihadistas en Siria e Irak son solo una muestra (Nader, 2015). Las redes de AlQaeda han supuesto un auténtico obstáculo que vencer durante más de una década. Unas redes complejas, amorfas y dinámicas que se han afiliado con facilidad a otras distantes geográficamente disfrutando de una amplia libertad de acción (Gunaratna and Oreg, 2010; Hoffman B., 2008 & 2009).

*Figura nº 5.2. Países con desarrollo de programas de drones armados en curso.*



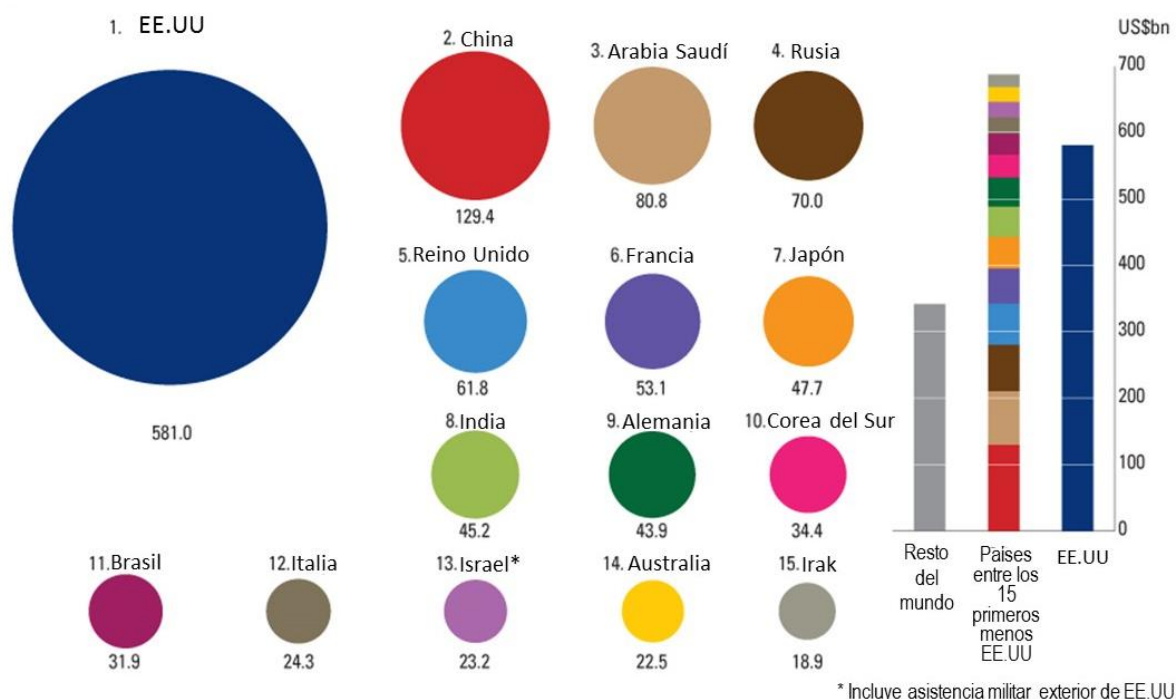
*Fuente: Datos de (GOA 12.536, 2012; Tucker, 2014; Davis, McNerney, Chow, Hamilton, Harting, Byman, 2014).*

Estas redes han incrementado su capacidad destructora en los últimos conflictos gracias al artefacto explosivo improvisado (IED). Los IED aunque antiguos en su concepción, experimentaron, a partir de 2001, un resurgir innovador y originador de una multitud de bajas nunca antes conocido en la historia. Existen de muchos tipos, con multitud de combinaciones de municiones y sistemas de detonación. Varían desde trampas explosivas sencillas, camiones cargados de explosivos o mochilas con artefactos como las empleadas en el 11-M en Madrid (Reinares, 2010). Su fabricación no sigue una pauta, varía constantemente. Se pueden preparar con ingredientes sencillos y fáciles de adquirir en el mercado. Desde suministros agrícolas a productos químicos de una fábrica, farmacia, hospital, etc. Son especialmente apropiados para la guerra descentralizada de redes (Mañas y Jordán 2007: 110-114). Aunque poco sofisticados tecnológicamente (solo sus sistemas de activación incorpora nuevas tecnologías como los teléfonos móviles y otros tipos de control remoto), lo cierto es que se han servido de la tecnología de internet para difundir las instrucciones de elaboración y las lecciones aprendidas en los múltiples atentados preparados. La proliferación de municiones y explosivos sobrantes de lugares como Irak, la antigua Unión

Soviética y Libia reduce los costes y complejidad del proceso de elaboración. Son pequeños y fáciles de ocultar y no se precisa que el terrorista o insurgente se exponga al peligro cuando lo activa (Naim, 2013: 182).

Sus efectos tanto físicos como psicológicos, han sido terroríficos en las campañas asiáticas, condicionado el gasto invertido en la protección de la fuerza. El empleo sistemático de IED por insurgentes y terroristas en Irak e Afganistán aumentó tremendamente el porcentaje de heridos de guerra. Hoy en día EE.UU afronta el cuidado de miles de mutilados entre sus veteranos de guerra. Las estimaciones son que para EE.UU. los gastos estatales para cubrir las pensiones de invalidez podrían haber ascendido hasta los 126.000 millones de dólares. Una cantidad que para ponerla en contexto equivaldría aproximadamente todo el presupuesto de defensa de China (figura 5.3) para el año 2014 o dos veces el del Reino Unido (Bilmes, 2007).

Figura nº 5.3. Comparación entre los presupuestos de Defensa de los 15 países que más inversión realizan, medido en billones americanos de dólares (miles de millones).



Fuente: (*The Military Balance, 2015*).

Los efectos psicológicos de los estragos que causaron los IED impactaron en la opinión pública, en la clase política y el estamento militar. Por tanto, el empleo generalizado de IED en Irak e Afganistán obligó a adoptar medidas

extraordinarias como el blindaje de los vehículos todo terreno *Humvee* inicialmente, y la adquisición de miles de vehículos *MRAP* después (Caryl, 2009; Shanker, 2009). Los MRAP eran mucho más caros y representaban una solución a corto plazo para resolver un problema concreto. EE.UU. tomó la decisión de gastarse ingentes cantidades de dinero en la protección de su fuerza con MRAP. A continuación le siguieron el resto de países occidentales con fuerzas desplegadas en los Teatros asiáticos. Pronto casi todos los países dispusieron de vehículos MRAP para hacer frente con eficacia a los ataques de IED. Sin embargo, los MRAP representaban una solución para un problema muy concreto. Carecen de la movilidad y la potencia de fuego adecuada para otro tipo de conflicto y escenarios, por lo que su eficacia se ha puesto en duda por muchos expertos.

Las consecuencias del empleo innovador de los IED por parte de los adversarios habían sido tremendas. Miles de soldados muertos, decenas de miles de heridos, población civil local igualmente traumatizada con innumerables víctimas, efectos psicológicos en la sociedad civil occidental afectada por un incesante goteo de víctimas y un gasto económico muy elevado en defensa (Vander Brook, 2012). A EE.UU, solo los Humvee blindados le habían costado unos 1500 millones de dólares entre 2004 y 2006 (Gill, 2006). El gasto de 17.000 MPRAP hasta 2010, ascendió a unos 20.000 millones de dólares (Gansler, 2010).

El individuo suicida con material explosivo, altamente motivado y dispuesto a dar su vida por una causa, representa otra arma nociva de los insurgentes y los terroristas yihadistas. En realidad, su comportamiento es parecido al de un misil de crucero. Se programa, sigue una trayectoria difícil de detectar (entre la población), y alcanzado el objetivo detona en el momento correcto. Además, incluye una ventaja que no posee el misil de crucero, si algo no va bien en el último momento, puede rectificar, abortar la misión, y recuperarse para ser empleado con posterioridad, en otra ocasión. Los terroristas suicidas se benefician de la facilidad sin precedentes para viajar. La difusión de sus actos sirve, por un lado, para potenciar el miedo en las sociedades

occidentales, y por otro, para proclamar una acción heroica que sirve de reclamo a su vez para nuevos voluntarios en todo mundo (Brachman, 2010). Internet se combina, como arma, con los IED y los ataques suicidas, no solo como altavoz para las causas, sino también como escuela de radicalización y de captación de financiación económica (Gerecht, 2010).

Los actores no estatales tienen una enorme facilidad de acceso, en la actualidad, a capacidades militares que anteriormente les estaban vetadas como misiles de precisión, digitalización, armas antiaéreas (manpads) GPS y aviones no tripulados. Las capacidades informáticas fáciles de encontrar en el mercado potencian sus posibilidades de hacer seguras sus comunicaciones e interceptar y descriptar las contrarias. Las nuevas posibilidades tecnológicas como las capacidades cibernéticas, aviones no tripulados, capacidades de observación y vigilancia, convierten a los actores no estatales en mucho más poderosos y les facilitan un uso de la fuerza con el que pueden desencadenar ataques a distancia y por periodos prolongados, sin arriesgar la vida de sus voluntarios (Oren, 2010).

Los académicos Arquilla y Ronfeldt no fueron adecuadamente valorados cuando identificaron a partir de 1996, las necesidades para dar respuesta a una red: «*se necesita una red para luchar contra las redes*». Actualmente, esa frase se emplea repetidamente, pero adquirió más fama cuando el general McChrystal la reformuló en un artículo en la revista *Foreign Policy* en 2011: «*se necesita una red*» (*para derrotar a otra red*). En cualquier caso, el eslogan «*It Takes a Network*», ha sido empleado desde 2001 por multitud de académicos, militares, empresas etc (Arquilla, 2002; McChrystal, 2011; Knoke, 2013; Wheeler, 2014), y es indicativo del progresivo interés por el cambio del entorno estratégico y de encontrar fórmulas para adaptarse adecuadamente a una amenaza constituida por redes e individuos potenciados.

Consecuencia de los ataques del 11-S, Arquilla y Ronfeldt (2001) actualizarían de nuevo su idea de 1996 con lo que denominaron «*la llegada de la guerra en red*». Su propuesta significaba el adelanto conceptual de la

guerra que se libraría contra el terrorismo en los escenarios de Irak y Afganistán:

*«Se necesita una red para luchar contra las redes. Los gobiernos que pretenden defenderse de la guerra en red van a tener que adoptar diseños de organización y estrategias como las de sus adversarios. Esto no significa imitar al adversario, sino aprender a inspirarse en sus mismos principios de diseño, porque él ha aprendido con anterioridad el potencial de las redes en la era de la información. Estos principios dependen hasta cierto punto de la innovación tecnológica, pero sobre todo de la voluntad de innovación doctrinal y organizativa. Especialmente importante es el fortalecimiento de mecanismos de cooperación interagencias» (Arquilla and Ronfeldt, 2001: 15).*

Entre la serie de trabajos que desarrollaron estos autores desde finales de la década de los 1990 hasta principios del siglo XXI, se encuentra uno que describe metafóricamente el cambio de paradigma en el entorno estratégico, requerido para librar las «guerras en red» del futuro. En su obra de 1997, *«In Athena's Camp»*, se realiza una comparación entre el tradicional juego occidental del *ajedrez* que encarna un arquetipo pasado, con el juego chino del *«Go»* que describe el cambio de paradigma para el futuro:

*«Por tanto, el Go, al contrario que el ajedrez, trata más sobre distribuir las piezas de un contendiente, que concéntralas. Trata más sobre una inserción preventiva y presencia, que sobre la maniobra. Trata más sobre decidir donde permanecer, que sobre avanzar o retirarse. Trata más sobre desarrollar vínculos tipo web entre piezas situadas en proximidad, que sobre mover determinadas piezas en operaciones combinadas. Trata más sobre crear redes de piezas, que sobre proteger jerarquías de piezas. Trata más sobre luchar por crear territorios seguros, que sobre luchar a muerte por las piezas propias. Además, frecuentemente la ofensiva y la defensiva están difuminadas. Un simple movimiento podría ser atacar y defender simultáneamente. Finalmente, el empleo de concentraciones de piezas es algo que se*

*evita, especialmente en las fases de iniciales del juego, ya que pueden representar un mal empleo del tiempo y posteriormente ser susceptible de ataques desde dentro. Todo ello, es bastante diferente al juego del ajedrez, el cual es normalmente linear, la defensiva y la ofensiva se diferencian normalmente con facilidad, y la concentración representa un valor. En el futuro los conflictos se parecerán más al juego del GO, que al ajedrez» (Arquilla and Ronfeldt, 1997: 163).*

En muchos documentos de política de seguridad nacional, los EE.UU han concedido un papel importante a las redes propias para contrarrestar las redes adversarias del siglo XXI. Una de las maneras de vencerlas ha sido trabajando con otros actores internacionales, de forma integral, para alcanzar intereses de seguridad comunes (Morrison, 2014: 52).

El responsable de la Defensa de EE.UU entre los años 2011 y 2013, Leon Panetta, acentuó la importancia de este hecho en un discurso en el Instituto para la Paz en junio de 2012 donde señaló:

*«En el siglo XXI, debemos fortalecer asociación con amigos que nos capacite para responder adecuadamente a la amplia variedad de desafíos existentes. Con esa finalidad, percibo, a nuestra organización, preparando redes que permitan rentabilizar las capacidades únicas que disponemos, así como aprovechando las fortalezas exclusivas de nuestros aliados y socios con los que compartimos intereses comunes para poder afrontar los retos críticos del futuro» (Panetta, 2012).*

Panetta insistió en la misma idea, en sus sucesivas intervenciones cuando se refería a la implementación de la estrategia de defensa de 2012, señalando que lo llevarían a cabo fortaleciendo sus redes de alianzas de defensa alrededor del mundo (US DoD, 2012d & 2012c & 2012d).

Desde 2001, han cambiado sustancialmente las condiciones y posibilidades del conflicto y ha aumentado la influencia de los pequeños actores no estatales y no tradicionales en el entorno estratégico. Todo ha sucedido a medida que se han abaratado los costes de materiales de guerra y el acceso a ellos ha sido más fácil. Los medios de comunicación ayudan a la difusión de



las lecciones de lo que funciona o no. Los actores no estatales pequeños, son emulados por otros en una interminable sucesión de aparición de diminutos actores distribuidos por todas las partes del globo, y son fuente inagotable de pequeños conflictos interminables (Naim, 2013: 183.184). Asistimos hoy en día, a una serie interminable de pequeños conflictos en un número elevado de países. Separados geográficamente, pero con conexiones virtuales entre ellos. En este panorama, el empleo de las fuerzas de operaciones especiales en sus dos dimensiones de acción directa e indirecta, no solo tiene una utilidad real a día de hoy, como han demostrado ampliamente las dos administraciones norteamericanas de Bush y Obama de forma consecutiva, sino que se perfila como opción estratégica muy sólida para un futuro.

#### **5.1.4. Cambios en el paradigma de guerra**

La conmoción del 11-S, el auge de AlQaeda y sus afiliados, y la guerra global contra el terrorismo, ha generado la percepción que nos encontramos afectados por nuevas formas de violencia de menor intensidad, que en las grandes guerras del siglo XX, pero de gran impacto global. Tanto Kaplan (2001) como Amy Chua (2004) coinciden en que la velocidad de la globalización y el debilitamiento de muchos Estados que no logran consolidar sus democracias, han aumentado la probabilidad de los conflictos violentos. El terrorismo, la guerra cibernética y el narcotráfico se llevan a cabo con perfiles poco definidos, cambiantes, sin límites geográficos, imponiendo sus efectos en cualquier parte del mundo, en cualquier momento. Según describe Mary Kaldor en su exitoso libro de 2001, «*New and Old Wars: Organized violence in global era*», una de las características de las guerras del siglo XXI es la internacionalización del conflicto. La mayoría de los conflictos son locales y civiles pero al ser producto de la era de la globalización normalmente tienen efectos transnacionales. Según la tesis de Kaldor (2001) los conflictos intraestatales terminan teniendo consecuencias que superan las posibilidades del Estado y reclaman la presencia

internacional de periodistas extranjeros, asesores militares, ONG, instituciones internacionales (ACNUR, la UE, UNICEF, OCSE y la propia ONU), etc. En definitiva, se produce una internacionalización del conflicto (D'Angelo, 2015). Kaldor llama esos nuevos conflictos «nuevas guerras», al comprobar empíricamente que sus características principales son nuevas en relación a las guerras que imperaban antes y durante la Guerra Fría. No obstante, pensadores militares como Van Creveld (1991 & 1996) y Lind (1989) ya habían comenzado a describir las características diferenciadoras de los nuevos conflictos.

Van Creveld (2004) destaca que ha existido una transformación en la guerra, consecuencia de la pérdida de poder de los Estados. Un deterioro causado por la pérdida del monopolio de la violencia, lo que erosiona su legitimidad. La guerra ya no es la continuación de la política por otros medios, guiada por la lógica racional de unos objetivos que responden a unos fines políticos, económicos, etc. Los actores no estatales han impuesto otras reglas del juego, su lógica no es de naturaleza racional y sus fines son de orden religioso, cultural o étnico.

Se denominen *nuevas guerras* según Kaldor (2001), *guerras de cuarta generación* acorde a Lind (2004), o *guerras 2.0* en palabras de los teóricos Marc Hecker y Thomas Rid (2009), el conflicto violento en la actualidad es totalmente distinto al de los siglos XIX y XX. Son guerras muy polarizadas por pequeños actores no estatales o individuos «súper fortalecidos» (Friedman, 2006), con gran capacidad de influencia en la población.

Esos nuevos actores no estatales, ejercen su violencia entre, desde, con y contra la población. Pero de todas esas posibilidades la peor es la violencia extrema que exhiben contra los civiles, originando desplazamientos masivos de población civil. Una situación que se viene produciendo de forma más sistemática desde 2001, por parte de los grupos terroristas e insurgentes de violencia extrema en Irak, Siria, Afganistán como son el Daesh, AlQaeda en Irak y los Talibanes. Sin embargo, solo llegar a ser evidente para las poblaciones occidentales cuando se materializa en desastres humanitarios de

tal magnitud que afectan su bienestar, como sucede actualmente con la crisis de refugiados que asola Europa consecuencia de su huida de los conflictos sirio e iraquí. Existe dificultad para diferenciar entre lo estatal y lo no estatal, lo privado y lo público, lo informal y lo formal, lo que se hace por motivos económicos o políticos (Kaldor, 2001: 15-28). Los nuevos modelos de guerras tienen una profunda raíz en la identidad. Se suele producir una reivindicación de poder basada en una identidad concreta: nacional, de clan, religiosa o lingüística. En lugar de los grandes bloques ideológicos o las geopolíticas de las antiguas guerras. Son guerras de naturaleza excluyentes que suelen fragmentar en lugar de unir.

La identificación y localización del enemigo se convierte en una tarea complicada. Se trata de un problema de orden geográfico. No únicamente por los espacios en los que se mueven los actores no estatales que trascienden las fronteras formales de los Estado-nación, sino que se confunden con la población civil y es difícil de diferenciar entre los militantes y los civiles (Van Creveld, 2004:140).

Otro problema relativo a la clara identificación del enemigo es de tipo más cultural. En los conflictos tradicionales combatían Estados nación con culturas similares. No eran iguales. Pero sí parecidas y con elementos y valores comunes. Hoy en día, en los nuevos conflictos existe una brecha cultural evidente cultural entre el Estado (occidental) y los enemigos contra de los cuales se lucha (y que a menudo no pertenecen al mundo occidental).. El grado de penetrabilidad en esas culturas es de gran dificultad para occidente.

Que la guerra, los conflictos, el entorno estratégico han cambiado parece claro. Lo que no está tan claro a los ojos de quienes toman decisiones son las medidas para afrontar el nuevo panorama. Aunque existen iniciativas políticas para recortar los gastos en defensa y transformar los ejércitos, lo cierto es que los ejércitos tradicionales no pueden desaparecer, ya que tampoco lo han hecho del todo las amenazas tradicionales entre Estados. Los cambios en la creciente naturaleza de la amenaza no estatal si justifican un

cambio en el modelo de empleo de la fuerza elegido, pero la incertidumbre permanente, impide descartar definitivamente los antiguos modelos tradicionales. De ahí, el valor de la decisión en el cambio de Estados Unidos, y muchos otros países occidentales, al elegir las fuerzas de operaciones especiales para enfrentar la nueva amenaza. Una herramienta que encaja mejor con los pequeños actores estatales y los individuos revestidos de un gran poder. Como se ha señalado, en las nuevas guerras los combates no se libran entre ejércitos, sino que se involucra cada vez más a la población civil, que a menudo abriga a los movimientos terroristas e insurgentes. Thomas Hammes (2005) afirma que en estos conflictos el concepto de victoria consiste en lograr el apoyo de la población con medios económicos, políticos y psicológicos. El propósito es desalentar al adversario para que desista seguir con una guerra donde siempre se encontrará con una población adversa (Hammes, 2005: 191). En este tipo de escenario donde no se puede exhibir un nivel de fuerza militar elevado, la actuación tanto directa como indirecta de las fuerzas de operaciones especiales adquiere un valor suplementario.

El empleo de fuerzas de operaciones especiales no acaba con la fuerza tradicional convencional. Siguen existiendo muchos episodios de disputas fronterizas en muchos lugares del planeta. Además, como se ha insistido ya, la disuasión convencional continúa representando un arma muy importante de protección de la soberanía de los pueblos. Hay que tener en cuenta que Irán, Corea del Norte, Rusia, China siguen acumulando capacidades convencionales, las cuales se han visto reforzadas en los últimos años orientadas al futuro (Kamphausen and Lai, 2015).

El verdadero *cambio de impacto* en el entono estratégico ha sido el incremento del umbral de violencia ejercido por los actores no estatales que los analistas atribuyen a una serie variada de causas como las desigualdades económicas, la agitación cultural, la difusión del imperialismo basado en las empresas, el islamismo fundamentalista, el papel instigador de varios estados con oscuros intereses de poder y otros muchos factores (Naim, 2013: 185).

El aumento del número actores no estatales no está basado en su intención de disputar territorios, sino de acceso a materias primas, dinero, creencias religiosas o ideas. La pérdida progresiva en el monopolio del uso de la violencia, no es únicamente porque las armas sean más fáciles de adquirir, la diferencia entre soldados y civiles se halle más difuminada, no existan grandes diferencias entre algunas tecnologías militares y las de consumo, sino también y muy especialmente, porque *la preparación para la guerra* anteriormente realizada en campos de adiestramiento, academias militares, escuelas superiores de la defensa, encuentran su contrapartida en campamentos rebeldes de África, Palestina o Sudamérica, madrazas en Francia o Reino Unido, o escuelas de informática en China e India (Naim, 2013: 186).

Rupert Smith destaca que fue bajo la administración Bush cuando se pasó de una guerra «tradicional» contra la población, a una guerra *entre* la población, es decir, una táctica bélica por la cual la población civil ya no se queda fuera del conflicto, sino que se vuelve parte importante de la prevención contra la incorporación de insurgentes (Smith R, 2006: 374).

La rapidísima difusión de la tecnología ha convertido en más poderoso a actores no estatales e individuos. De hecho, que el aparato militar tradicional haya perdido *la exclusividad en el monopolio del uso de la fuerza y en el acceso a tecnologías* antes reservadas a las fuerzas armadas es lo que realmente agrava el nivel de amenaza presente y futuro (Naim, 2013: 186).

La adaptación de los ejércitos a este nuevo entorno estratégico se ha realizado a través de un nuevo modelo de empleo de la fuerza que integra elementos de fuerzas de operaciones especiales, un mayor peso en la inteligencia, el empleo de armas digitales además de las cinéticas y una combinación de métodos de influencia además de los coercitivos.

#### **5.1.5. La amenaza híbrida**

El patrón estratégico de guerra híbrida posee dos modalidades desarrolladas por actores de naturaleza diferente. La primera es llevada a cabo por un

*actor no estatal* que normalmente emplea acciones de carácter asimétrico de pequeña entidad o limitadas, pero que puede «escalar» la intensidad y letalidad del enfrentamiento a través de tecnología sofisticada (misiles, tecnología de la información, etc), adquiriendo capacidades convencionales o armas de destrucción masiva. El comportamiento actual del Daesh en Irak y Siria, el de AlQaeda en Irak y el de Jabhat al Nusra en Siria son un ejemplo. La segunda es llevada a cabo por un *actor estatal* que «desescala» la intensidad y letalidad que provocaría un enfrentamiento convencional y emplea tácticas irregulares o asimétricas. La conducta de Rusia en el conflicto de Ucrania es una muestra. Pero China, Israel e Irán también hacen uso de este último modo de guerra híbrida.

En el conflicto de Ucrania, Rusia ha puesto en práctica con éxito su modelo estratégico de guerra híbrida con buenos resultados. En Ucrania, Rusia ha empleado fuerzas de operaciones especiales, agentes de inteligencia, agitadores políticos, representantes de los medios de comunicación, así como elementos criminales de carácter transnacional en el este y sur de Ucrania. Todo ello, combinado con una campaña en el ciberespacio de acciones físicas y psicológicas.

Apoyados por el Kremlin y operando en la ambigüedad de un estado entre denegación y reconocimiento de la situación, el gobierno ruso infiltró personal uniformado, sin divisas, ni identificaciones para alcanzar los objetivos clásicos de una guerra no convencional: *provocar el caos y desarticular el orden civil*. Tratando de lograr un exceso de reacción de los órganos de seguridad del Estado, que deslegitimará el gobierno de Kiev (USASOC, 2014b: 3-5).

El modelo de guerra híbrida experimentado en Ucrania ha causado una urgente preocupación entre los países OTAN, y sus socios no OTAN por la posibilidad de que Rusia estuviera tentada a aplicar similares prácticas en otros países de la región con poblaciones filo-rusas como sucede en los Estados Bálticos, Moldavia y Georgia.

Países como China e Irán aplican un modelo de enfrentamiento híbrido desde hace años. Israel lo viene utilizando contra Irán también desde hace tiempo con la finalidad de frenar el programa nuclear iraní. Dicho modelo lo ha basado en ataques cibernéticos para colapsar el funcionamiento de centrifugadoras de enriquecimiento uranio (llegó a parar 1000 centrifugadoras), asesinatos selectivos de científicos, sobornos de autoridades, etc. Todo ello, ante la falta de conveniencia política, y diplomática, de realizar un ataque directo que hubiese implicado una escalada bélica en la región.

El concepto de *guerra híbrida* se ha empleado desde hace una década en el ámbito de los estudios estratégicos para conceptualizar el empleo de la fuerza en algunos de los nuevos conflictos. En realidad, el concepto comienza a fraguarse tal y como lo conocemos hoy, durante la guerra de Hezbollah contra la intervención israelí en el Líbano en 2006 (D'Angelo, 2015: 52). Hezbollah disfrutó de un modesto éxito táctico al combinar técnicas de guerrilla con otras más convencionales contra los ataques terrestres de Israel (Cordesman, 2007; Lambeth, 2010). Frank Hoffman (2006b; 2007b; 2007c; 2009a), el principal valedor de este concepto, destaca que en las guerras híbridas ya no se produce la dualidad de fuerzas enemigas convencional e irregular, coordinadas para combatir a un mismo enemigo. Según Hoffman se trata de *una única fuerza que combina ambas capacidades al nivel tanto operacional como táctico*. Desaparecen las distinciones entre actores regulares e irregulares. Existe un único actor con elementos de ambas. Hoffman (2006b; 2009c) señala que los conflictos de Afganistán, Irak y el Sur del Líbano son ejemplos que han introducido características diferenciadoras en relación a las formas hasta ahora conocidas. Baques (2015) destaca claramente esos elementos diferenciadores de Hoffman: *«los conflictos acaecidos en el contexto de la posguerra fría han demostrado que quienes afrentan a las potencias occidentales lo hacen empleando, aunque en diversas combinaciones, hasta 4 «pilares», a saber, fuerzas convencionales, tropas irregulares, acciones terroristas y crimen*

*organizado*». Hoffman también habla de que el adversario a quien denomina «*hybrid opponent*», emplea «*simultáneamente y de manera adaptativa una mezcla de armas convencionales, tácticas irregulares, terrorismo, y comportamiento criminal, todo fusionado en el campo de batalla*» (Hoffman, 2012: 3).

Una característica destacable es que la combinación de las formas de la acción debe ser simultánea, para así rentabilizar el resultado. El oponente híbrido exhibe una gran conciencia del potencial de influencia que le brinda la *esfera de la información*, como por ejemplo el ciberterrorismo y los aspectos psicológicos. Además de la voluntad de desalentar al adversario, en las guerras híbridas se encuentra un nuevo elemento que sitúa al oponente híbrido aún más, si cabe, al margen de la ley: la presencia de elementos de naturaleza criminal, introduciendo una escalada en los factores de incertidumbre y brutalidad (Hoffman, 2007c: 29).

En este contexto cambiante han crecido las oportunidades de empleo de capacidades de operaciones especiales, no solo en escenarios híbridos donde imperan las redes terroristas o insurgentes como en Afganistán Irak o África, sino también en los nuevos conflictos de Ucrania, Siria, Libia. Andrzej Karkoszka (2014), director de desarrollo de negocios de la firma «Augusta Westland» de Polonia, afirma que las lecciones aprendidas de la crisis del conflicto en Ucrania ponen de manifiesto las características principales de este nuevo tipo de conflictos: 1) la nueva guerra asimétrica se juega simultáneamente en los dominios social, económico y militar; 2) existe una infiltración previa por servicios de espionaje profesional; 3) se apoya por la presión militar; 4) se produce una amplia utilización de operaciones psicológicas, de desinformación y propaganda; 5) se realiza un extenso empleo de contramedidas electrónicas (GPS, sistemas de C2, medios de comunicación.). Karkoszka destaca que las consecuencias de este nuevo modelo de conflictos están siendo: el desarrollo de nuevas formas de terrorismo y el crimen organizado como parte del conflicto; gran dificultad



para responder mediante el empleo de la fuerza tradicional convencional; y un desajuste del sistema legal internacional tradicional.

#### **5.1.6. La evolución de la amenaza yihadista: la red de AlQaeda**

Según la investigadora Katherine, Zimmerman (2013) el año de la muerte de Osama Bin Laden fue en el que la red de AlQaeda adquirió mayor fortaleza. El grupo terrorista AlQaeda y otros grupos con la misma ideología y propósitos aprovecharon adecuadamente los fracasos de gobernanza producidos por las revueltas de la primavera árabe en los países de medio oriente y del norte de África. Los grupos afines a AlQaeda central como AlQaeda de la península arábiga (AQAP), AlQaeda en Irak (AQI), y AlQaeda en el Magreb Islámico (AQIM), ampliaron sus áreas de operaciones y explotaron abiertamente los descontentos árabes iniciados en diciembre de 2010 en Túnez.

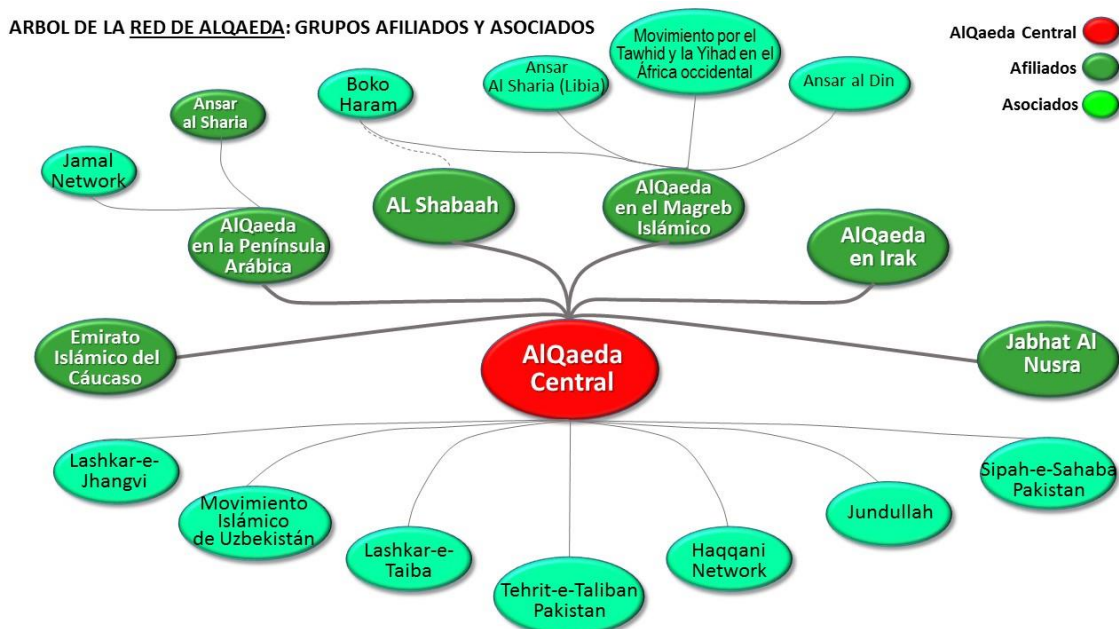
Tras la muerte de Bin Laden, el nuevo emir de AlQaeda, Zawahiri, proclamó dos nuevos grupos afiliados: *Al Shabaab* en Somalia, que disponía de una sólida, aunque secreta, relación con AlQaeda y *Jabhat al Nusra* en Siria, establecida con la ayuda del grupo AlQaeda en Irak). La red se fue ampliando, abrazando cada vez a más grupos terroristas, cuyos sus vínculos se fortalecían año tras año. No obstante, la estrategia americana continuó orientada exclusivamente a degradar las capacidades del grupo principal, AlQaeda Central, en Pakistán a pesar de la evidente expansión a muchos otros lugares (Clapper, 2013).

La administración Bush definió formalmente la red global como la integrada por AlQaeda y movimientos asociados, el 14 de septiembre de 2001, en Ley de autorización para el empleo de la fuerza militar (Authorization for Use of Military Force, AUMF), que establecía las bases legales para llevar a cabo operaciones militares contra AlQaeda y colaboradores (AUMF, 2001; Grimmett, 2007).

En 2011, la red había crecido exponencialmente (figura nº5.4.), e incluía a más de diecinueve grupos terrorista de distintas procedencias y orígenes, distribuidos en más de quince países en dos continentes (figura 5.5). La

administración Obama, en su *estrategia nacional contraterrorista* de 2011, redefinió la red como la integrada por AlQaeda, sus afiliados y sus partidarios (The White House, 2011).

Figura nº 5.4. Composición de la red global de AlQaeda.



Fuente: datos de (AEI Critical Threat Project citado en Zimmerman, 2013).

Los *afiliados* eran el conjunto de grupos terroristas que estaban alineados y de acuerdo con AlQaeda central. Perteneían a este grupo las fuerzas asociadas definidas en la ley de autorización de uso de la fuerza militar, AUMF de 2001, y otros grupos e individuos que no aparecían incluidos en la citada ley AUMF (Grimmett, 2007; Zimmerman, 2013: 11). Los *partidarios* eran los individuos que colaboran con AlQaeda, o recibían direcciones desde la red con la intención de alcanzar los objetivos establecidos por la organización de AlQaeda, mediante ataques principalmente a los Estados Unidos, los ciudadanos americanos o los intereses americanos, pero también a intereses occidentales en general.

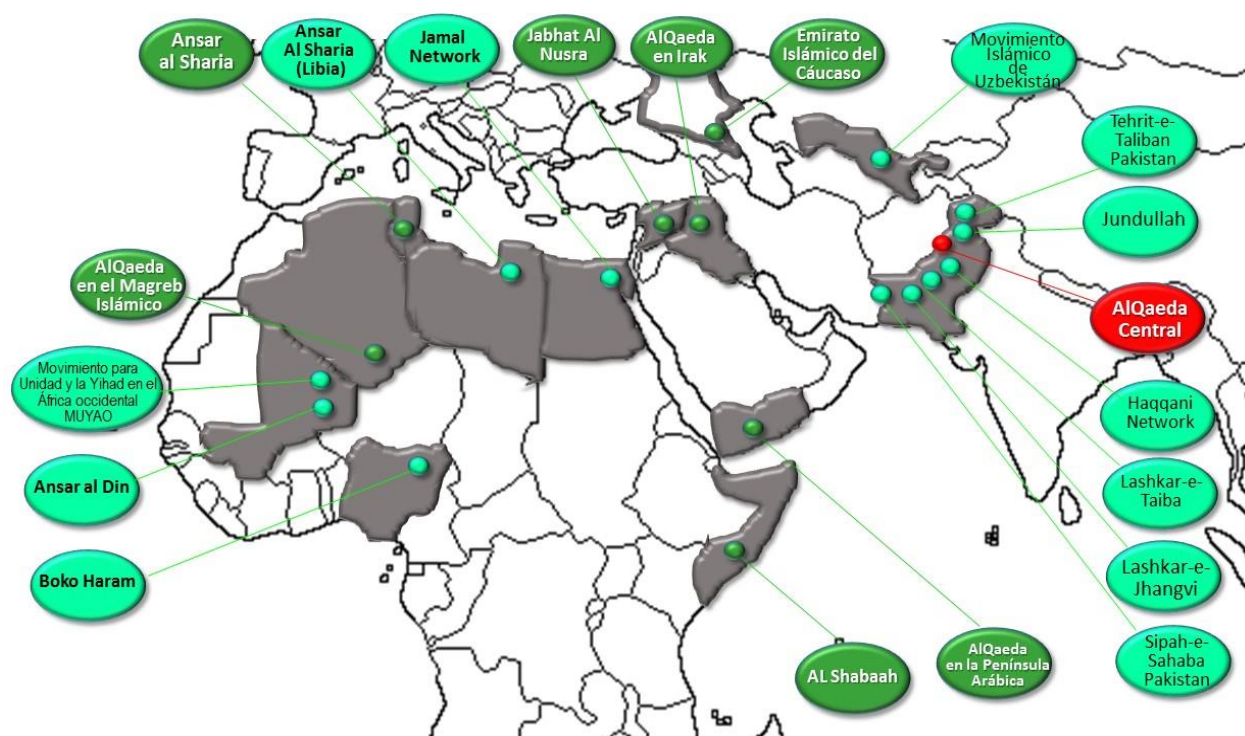
Al grupo terrorista AlQaeda en Pakistán, se le cita habitualmente en muchos documentos únicamente como AlQaeda, o AlQaeda central. Es el grupo original, integrado por los líderes de mayor autoridad e influencia. La mayoría de esos líderes formaron parte del núcleo organizador de los ataques

del 11 de septiembre. Actualmente, están incluidos quienes han ido sustituyendo en los puestos críticos de la organización a los miembros capturados o eliminados por las fuerzas de operaciones especiales de EE.UU. Estos líderes son fieles a la ideología de AlQaeda y sus objetivos estratégicos, que reclaman el empleo de la violencia para imponer un estado islámico o califato, en todos los territorios musulmanes. El núcleo principal de líderes de AlQaeda central ha sufrido importantes pérdidas en los doce últimos años. De hecho, acorde a una información proporcionada por el antiguo Secretario de Defensa León Panetta (2012b) de 2007 a 2014, las fuerzas de operaciones especiales eliminaron cinco de los siete principales líderes de la organización:

- *Osama Bin Laden*. Saudí, Jefe de la organización.
- *Sheikh Said al Masri*. Egipto, Jefe de financiación de la organización.
- *Atiyah Abd al Rahman*. Libio, ocupó el puesto nº2 de la organización tras morir Bin Laden.
- *Abu Yahya al Libi*. Libio, líder militar carismático. Jarret Brachman, un antiguo analista de la CIA señaló en 2008 que tenía potencial para ser el sucesor natural de Bin Laden para liderar el movimiento yihadista global (Moss and Mekhennet, 2008).
- *Adnan Shukrijumah*. Saudí, responsable de los atentados de Londres.

La detención del portavoz de AlQaeda, *Sulaiman Abu Ghaith* (un kuwaití de 50 años casado con una de las hijas de Bin Laden) ha sido de utilidad para continuar desmantelando las capacidades de liderazgo de alto rango de la red AlQaeda central (Mazzetti and Rashbaum, 2013).

*Figura nº 5.5. Grupos afiliados y asociados a la red de AlQaeda.*



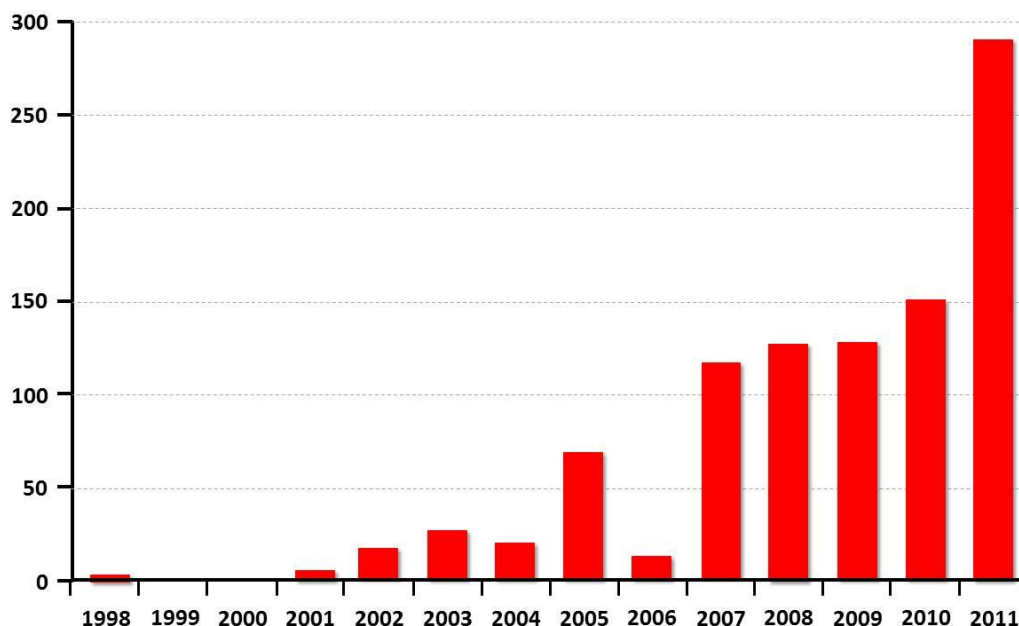
*Fuente: elaboración propia basada en datos de (AEI Critical Threat Project citado en Zimmerman, 2013; Jones, 2013).*

En realidad, quedan pocos terroristas componentes de AlQaeda central, en libertad, o vivos, de aquellos que originalmente colaboraron con Osama Bin Laden en la organización de los atentados del 11-S. Dos figuran entre la lista de los más buscados y que son objetivo prioritario del USSOCOM, el médico egipcio *Ayman al Zawahiri*, actual Jefe de la organización y el también egipcio *Saif al Adel*, un antiguo coronel, experto en explosivos (Jones, 2013).

El éxito de la lucha contra AlQaeda central ha sido verdaderamente notable al haber eliminado el JSOC y la CIA un alto porcentaje de los líderes de su cúpula. Otro logro importante es que se ha anulado, en la práctica, su capacidad de actuación. La presión ha sido tan continua y tan grande que los Jefes de AlQaeda central y sus lugartenientes se preocupaban más de protegerse para no ser identificados, que en organizar ataques y atentados contra las fuerzas occidentales. Las fuerzas de operaciones especiales lograron cercenar su libertad de acción. Sin embargo, la flexibilidad, la capacidad de supervivencia y la mutación de las redes, hizo posible que en

2011, AlQaeda (con sus afiliados y aliados) multiplicara por más de 30 veces las el número de ataques realizados 2001 (figura nº 5.6).

*Figura nº 5.6. Aumento de los ataques de la red de AlQaeda de 1998 hasta 2011.*



*Fuente: (Jones, 2013; Zimmerman, 2013; START, 2015).*

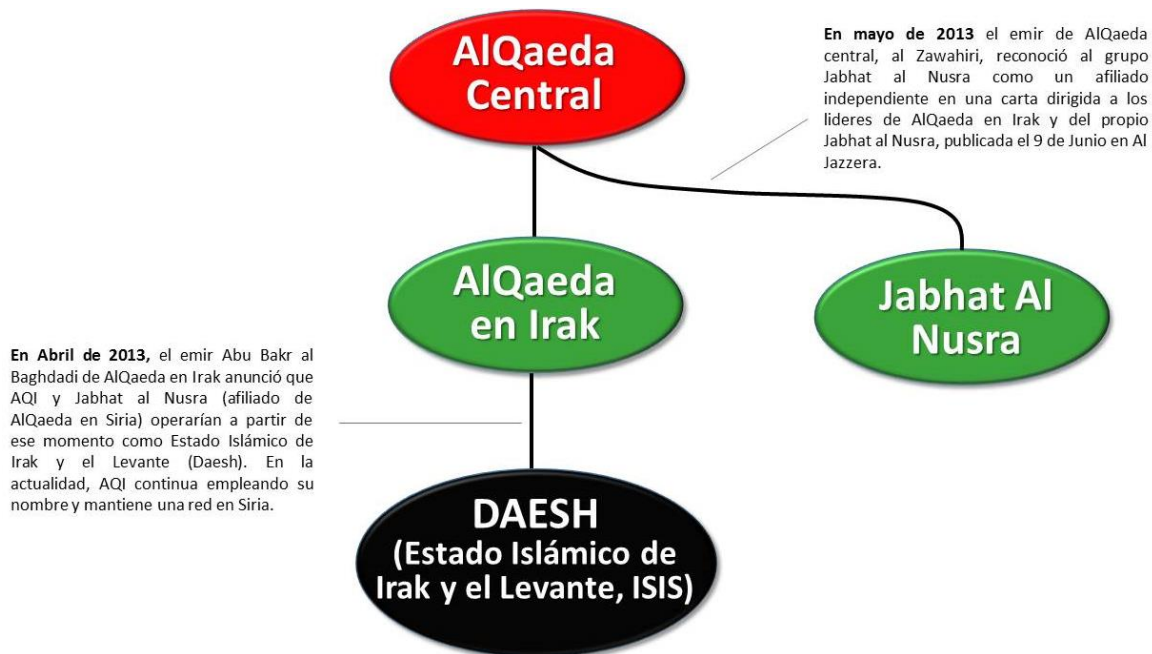
A lo largo de su existencia la red de AlQaeda ha demostrado ser adaptativa, compleja y resiliente. Hoy, posee una estructura organizativa formal, con un grupo principal a la cabeza proporcionando dirección y guía de conjunto al resto de afiliados y asociados. Las relaciones informales y las redes humanas (una de las más importantes se formó en torno a la figura de su líder Bin Laden en los 1980 y 1990), crearon una trama clandestina dentro de la propia red, que solo conocían unos pocos y que se vinculaba a la estructura formal de la red (Zimmerman, 2013; Hoffman B, 2013).

En abril de 2013, el emir Abu Bakr al Baghdadi de AlQaeda en Irak, anunció que los grupos *AQI* y *Jabhat al Nusra* (afiliado de AlQaeda en Siria) operarían a partir de ese momento bajo la denominación de Estado Islámico de Irak y el levante, ISIS (Daesh). En la actualidad aunque el Daesh se ha convertido en una organización con decenas de miles de miembros, AQI continúa siendo un grupo aparte, utilizando su propio nombre y manteniendo una red en Siria. En mayo de 2013, el emir de AlQaeda central, al Zawahiri, reconoció al grupo *Jabhat al Nusra* como un afiliado independiente en una



carta dirigida a los líderes de AlQaeda en Irak y del propio Jabhat al Nusra que se hizo pública el 9 de Junio de 2013 en Al Jazeera (Jones, 2013; Zimmerman, 2013:22).

Figura nº 5.7. Relación del Daesh con la red AlQaeda.



Fuente: (Jones, 2013; Zimmerman, 2013; START, 2015).

La red cada vez se ha ido descentralizando más, no obstante el grupo principal AlQaeda central ha continuado proporcionando directrices a la red completa. El grupo de AlQaeda en la península arábiga, el afiliado que tenía más probabilidades de asumir el control de la red de AlQaeda, caso de que AlQaeda central hubiese quedado totalmente desarticulada, pospuso esa posibilidad y según algunos analistas su emir podría haber aceptado pasar a ser el segundo de Zawahiri (Zimmerman, 2013: 1).

La descentralización de la red de AlQaeda no la hace más débil. Al contrario, las relaciones entre sus afiliados podrían haber fortalecido la resiliencia general de la red. Esas relaciones pueden también haber asegurado la supervivencia de AlQaeda, incluso aunque el grupo principal sea derrotado totalmente. Los afiliados de AlQaeda han evolucionado y ahora amenazan a los Estados Unidos tanto, o más, que cuando el grupo principal disponía de su núcleo de liderazgo al completo. No se puede catalogar a los afiliados como una simple franquicia local de AlQaeda. Los

afiliados han desarrollado fuertes relaciones con los grupos islamistas locales en cada una de las áreas en las que operan y han apoyado la creación de grupos extremistas locales con ideas afines (Hoffman B, 2013). Relaciones similares a las forjadas entre AlQaeda central y sus asociados establecidos en Pakistán (figura nº 5.5). Hasta cierto punto, los afiliados se han convertido en los *nodos principales de la red* de AlQaeda y desarrollan ahora sus propias redes en sus áreas de influencia regional, a imagen y semejanza de lo que AlQaeda central realizó en los 1990.

Toda esta red de grupos, cada vez más extensa, amenaza de forma directa los intereses de EE.UU y de los países occidentales. Existe una dificultad seria para contrarrestarlos con las tradicionales capacidades convencionales de las fuerzas armadas de los Estados. De hecho, no se puede establecer una contienda directa contra ellos. La solución debe ser limitada y apoyada en las capacidades locales de los Estados donde operan. En la actualidad, como se ha destacado en anteriores ocasiones en este estudio, EE.UU se encuentra desarrollando una red global de operaciones especiales para poder hacer frente a la proliferación de este tipo de amenazas. Por su parte, AlQaeda central niega abiertamente la relación con grupos asociados para evitar capitalizar una reacción internacional o de EE.UU hacia el grupo (Jones, 2013). Por ejemplo, el grupo terrorista asociado de AlQaeda, Tehrik-e-Talibán Pakistán, fue el que favoreció en mayo de 2010 la organización del atentado con bomba de Times Square, Nueva York, aunque lo hizo con colaboración de algunos líderes de AlQaeda. Las políticas diseñadas para degradar, neutralizar y desarticular las actividades de los grupos terroristas asociados son igualmente necesarias para lograr una estrategia de éxito contra AlQaeda.

La realidad es que a pesar de haber transcurrido más de una década de guerra directa e indirecta contra el grupo terrorista, AlQaeda continua constituyendo una amenaza para los Estados Unidos, así como para resto de países occidentales y sus intereses. El cierre de más de 20 delegaciones diplomáticas en medio oriente y África del norte, en agosto de 2013, es un

signo de la continua virulencia e influencia que mantiene el grupo. AlQaeda en la península arábiga, AQAP, uno de sus afiliados más poderosos, inspirado en AlQaeda central, ha liderado los esfuerzos para atacar a EE.UU empleando tácticas innovadoras. Su crecimiento y fortalecimiento dentro de la red de AlQaeda se vislumbraba desde hace años, sin embargo, la estrategia de EE.UU. no lo ha contemplado como un objetivo a contrarrestar hasta recientemente (Hoffman B, 2013).

Entender con exactitud que grupos pertenecen a la red AlQaeda, y cómo operan, permite a quienes tienen la responsabilidad de diseñar las estrategias integrales contra AlQaeda tomar las decisiones adecuadas de con qué medios hacerlo y que capacidades son las más adecuadas a desarrollar.

#### **5.1.7. La amenaza de la criminalidad organizada**

Analistas y estrategas militares están preocupados por el hecho de que las armas de precisión avanzada capaces de derribar aviones, hundir barcos o alcanzar vehículo militares en movimiento están cada vez más al alcance, no solo de actores estatales como China o Corea del Norte, o grupos terroristas e insurgentes, sino también grupos criminales transnacionales que operan al margen de los estados. Los especialistas han advertido que están adquiriendo armamento inteligente y las estructuras de apoyo indispensables para crear el caos en determinadas zonas bajo su control con una inversión mínima.

Los grandes grupos criminales transnacionales llegan a controlar extensas franjas de terreno físico y la actividad económica de esas áreas. Disponen de auténticas milicias armadas para proteger sus intereses. Se alían con otros actores no estatales para generar el caos y desarticular el orden civil, pero también se alían con aquellos actores estatales que eligen modelos estratégicos de guerra híbrida para enfrentarse a los países occidentales. Entre sus filas se encuentran antiguos soldados de ejércitos estatales que pasan a ser soldados privados con gran experiencia en combate

La transformación de los Zetas mejicanos, de soldados del gobierno a soldados privados, y de ahí a ser traficantes, es un ejemplo de lo intercambiable que son hoy en día los papeles en los conflictos (Naim, 2013:



190). Los Zetas disponen de un verdadero ejército de más de 4000 expertos combatientes. Gracias a las ingentes cantidades de dinero generadas por el tráfico de drogas, sus filas se nutren de la captación de antiguos miembros de las fuerzas especiales del ejército y de la policía mexicana. Controlan física y económicamente extensas zonas franjas de terreno que el gobierno mejicano ha abandonado a su suerte. En las áreas bajo su influencia, impera el caos, el terror y un grado de violencia extremo. Solo de 2006 a 2012 los Zetas causaron más de 50.000 muertos civiles, cifras similares a las del conflicto de Iraq entre 2005 y 2011, incluyendo las bajas de civiles, de las fuerzas de seguridad iraquíes y de las fuerzas de la coalición (icasualties.org, 2015). El desgobierno territorial les facilita la continua expansión de su lucrativo negocio. Prueba de su potencial, es su esfuerzo en abrir nuevos mercados y rutas de distribución en Europa, mediante su asociación con la «Ndrangheta» calabresa (Naim, 2013: 189-191).

En otros casos, la criminalidad organizada se manifiesta en el incremento de los secuestros como negocio. El Daesh se financia actualmente además de la venta de petróleo, gas, narcotráfico, tráfico de arte, de personas, de órganos y de otras actividades delictivas, de los secuestros de ciudadanos occidentales. La organización terrorista del Sahel, AlQaeda en el Magreb Islámico, AQMI, se financia además de su actividad de tráfico ilegales y de secuestros de ciudadanos occidentales. La colaboración de la organización de AQMI con las redes criminales que operan en el área de las fronteras de Mali, Libia y Argelia representa un auténtico desafío a la seguridad. Otros ejemplos, son las relaciones de los talibanes con el tráfico de drogas en Afganistán, o el auge de la piratería, en las aguas del Índico en Somalia, o del Atlántico en el Golfo de Guinea. Ejemplos de cómo las oportunidades económicas generadas por la actividad criminal organizada son elemento motivador de los actores no estatales participantes en los conflictos.

Aunque los más habituales, los actores no estatales no son los únicos en aprovechar la actividad criminal. También los actores estatales adoptan modelos de guerra híbrida obteniendo beneficio de las redes criminales. Al

describir la amenaza híbrida, se ha podido ver el empleo combinado de Rusia en el en el este y sur de Ucrania de elementos criminales de carácter transnacionales con otras capacidades militares como fuerzas de operaciones especiales y convencionales.

## **5.2. IMPULSO DESDE EL NIVEL POLÍTICO**

El impulso civil constituyó una de las principales causas de la innovación militar producida en el empleo de las fuerzas de operaciones especiales de EE.UU de 2001 a 2015. La escuela de innovación cívico–militar sostiene que el ámbito civil dispone de suficientes herramientas para impulsar la innovación sin necesidad de entrar en la esfera de dominio militar (Murray & Millett, 1996: 359-367). Entre las medidas con las que se promovió la innovación militar de las fuerzas de operaciones especiales a través de la voluntad de cambio político, se encontraban las modificaciones en el modelo de empleo de la fuerza, cambios en su misión y alteraciones en la asignación de prioridades presupuestarias. El propósito político de realizar esas variaciones se materializó en cambios conceptuales en las toma de decisiones iniciales. Posteriormente se formalizó a través de la elaboración y publicación de legislación, normativa y documentos de seguridad y defensa nacional, etc. Este apartado explica ambos tipos de cambios.

### **5.2.1- Cambio en el modelo de empleo de la fuerza**

Los ataques del 11 de Septiembre pusieron de manifiesto la vulnerabilidad de Estados Unidos frente a una nueva clase de enemigo, y dismantelaron el mito del modelo estratégico de EE.UU por el cual la tecnología protegía y hacia impenetrable el territorio americano. La administración Bush, en 2001, en búsqueda de respuestas rápidas y eficaces, tuvo que articular un nuevo modelo estratégico para librar una guerra contra un adversario difuso que difería sustancialmente de lo enfrentado hasta el momento. Este nuevo modelo se materializó a través de una nueva forma de emplear de la fuerza en Afganistán.

El presidente Bush ordenó a su Secretario de Defensa, Donald Rumsfeld, asegurarse que se emprendían acciones contundentes y resolutivas en cortos plazos de tiempo. Durante el planeamiento de guerra contra los talibanes y AlQaeda en Afganistán, los Estados Mayores trataron de no cometer los mismos errores que habían cometido, en diferentes épocas anteriores, británicos y rusos cuando quedaron atrapados en Afganistán. Por tanto, el propósito desde el principio fue combatir con un reducido número de fuerzas especializadas combinadas con tecnología sofisticada (Woodward, 2002: 106). En cualquier caso, lo que tuvieron claro desde el comienzo los asesores del Presidente Bush, fue que un modelo basado en gran cantidad de fuerzas desplegadas en teatro y acumular suficientes recursos durante mucho tiempo con la finalidad de correr el menor riesgo posible, no era viable debido a la escasez de tiempo (Woodward, 2002: 107).

En realidad, lo que se estaba gestando en la Casa Blanca y el Pentágono, tras el «shock» sufrido por el ataque del 11-S, era un nuevo modelo de empleo de la fuerza: *un modelo innovador*. No era de utilidad para la ocasión el tradicional modelo de pensamiento americano con innumerable presencia de capacidades en Teatro para minimizar riesgos. Sencillamente no había tiempo para preparar, desplazar, desplegar y emplear una gran fuerza convencional. Una parte de los militares del Pentágono no estaban de acuerdo con las opciones de empleo de la fuerza barajadas por el estamento político. No obstante, Rumsfeld era muy consciente de los cambios experimentados en el entorno estratégico, los ataques habían venido a confirmar una tendencia que los expertos ya habían manifestado años atrás. Él ya tenía una decisión, era la oportunidad de poner en marcha e impulsar un nuevo modelo de empleo de la fuerza del que estaba convencido, proporcionaría un buen rendimiento. Se quería privilegiar la velocidad de reacción. Se aceptaban los riesgos que correría un grupo reducido de fuerzas poco protegido, el grado de tolerancia de la opinión pública en esos momentos era muy alto. Simplemente se necesitaban fuerzas que estuviesen ya preparadas, capaces de ser desplegadas con inmediatez, de operar en

pequeños grupos asesorando y asistiendo a las tribus locales de Afganistán, capaces de dirigir el fuego de apoyo aéreo y de sobrevivir sin muchos apoyos propios, ya que tampoco había tiempo para articular un complejo sistema de apoyo logístico.

El impulso civil a las innovaciones militares es crítico, con independencia de donde y cuando se produzca ese apoyo. En este caso, el impulso civil priorizaba el empleo de fuerzas de operaciones especiales. La apuesta del estamento civil por un modelo de empleo de la fuerza capaz de entrar en eficacia con rapidez, al tiempo que mostraba un perfil muy bajo de uso de la violencia, era coherente con los grandes objetivos de seguridad nacional de Estados Unidos. Se había desafiado el poder de EE.UU en su propio territorio, por ello se precisaba exhibir contundencia y hacerlo con rapidez. De no ser así, se menoscaba su autoridad moral y se cuestionaba su hegemonía mundial, con posibles consecuencias en la distribución de poder internacional. El empleo de fuerzas de operaciones especiales se demostraría de utilidad como herramienta de la acción exterior del gobierno. Con la agilidad en la respuesta, se evidenciaba también que el gobierno era fuerte y estaba cohesionado, un factor igualmente clave en el impulso de la innovación (Patterson, 2009). El alto grado de unidad y solidez política en aquellos momentos iniciales, favoreció el grado de respuesta de los militares a los civiles, a pesar de las resistencias a la opción de empleo de fuerzas de operaciones especiales en combinación con la Agencia de Inteligencia Central.

El modelo estratégico elegido incluyó un completo espectro de capacidades militares que no se habían empleado antes en un esfuerzo conjunto no convencional de este tipo (Woodward, 2002: 175). Fuerzas especiales, satélites, sensores de inteligencia, ataques aéreos de precisión, comunicaciones sofisticadas, inteligencia humana proporcionada por la CIA y acciones encubiertas. Las fuerzas especiales y las capacidades de las fuerzas locales se integraron en una red que era dirigida a distancia desde cuarteles generales en territorio continental americano, gracias a las

posibilidades de procesamiento de la información de ordenadores de última generación y mayores anchos de banda para comunicaciones (Woodward, 2002: 188). Las autoridades políticas y las altas jerarquías militares fueron los agentes de la innovación. Supieron reconocer la necesidad de cambio y establecer un nuevo modelo de guerra y de empleo de la fuerza, orientando la organización militar para aprovechar la oportunidad de la innovación.

El esfuerzo civil por adaptar la organización militar a las variaciones del entorno estratégico, ponía en marcha un modelo innovador de hacer la guerra mediante el despliegue de fuerzas de operaciones especiales en Afganistán, en 2001. La idea de *un nuevo modelo de librar la guerra*, no era nueva. Más de treinta años antes se había puesto en marcha toda una revolución en asuntos militares para modular un cambio. Rumsfeld, estaba muy al corriente de aquellas ideas, no en vano algunas de ellas comenzaron a gestarse tras el fiasco de la guerra de Vietnam, momento en el que ocupó, por primera vez, el cargo de Secretario de Defensa. Parte de sus preferencias y anhelos de articular un nuevo modelo de pensamiento militar, venían de aquellos esfuerzos originales. El término «*The New American Way of War*» fue concebido a finales de la década de 1990 para definir el estilo militar resultante de una RMA en vigor, aunque fue Max Boot (2003) quien puso de moda el eslogan, al publicar un artículo en la revista *Foreign Affairs* con ese título. «*The New Way of War*», se basaba en la superioridad tecnológica, el conocimiento completo del campo de batalla y la capacidad para realizar ataques de precisión desde grandes distancias. Todo ello, permitiría a EE.UU. obtener victorias rápidas, limpias y contundentes frente a cualquier adversario.

Era una idea construida en oposición al *estilo tradicional americano de hacer la guerra*, de tipo logístico y cimentado en la capacidad industrial estadounidense para derrotar al enemigo mediante una guerra de desgaste. Un modelo que, como se ha descrito anteriormente en el apartado 2.3.1 a, se forjó durante la guerra civil americana por Ulises S. Grant para derrotar al Ejército de Robert E. Lee. Desde entonces, EE. UU lo aplicaría en sucesivas

contendientes. Por ejemplo, el general John J. Pershing para acabar con el Ejército alemán en 1918 y la fuerza aérea del ejército americano para pulverizar las ciudades más importantes de Alemania y Japón de 1943 a 1945. Para el historiador Weigley (1977), la guerra Civil y la Primera y Segunda guerras mundiales fueron ganadas no por una estrategia o táctica brillante, sino por el simple peso de las cifras: el impresionante poder de destrucción que solo una democracia altamente industrializada y avanzada como EE.UU podía poner en marcha.

En todos esos conflictos, los ejércitos estadounidenses compuestos de «soldados-ciudadanos» sufrieron un gran número de bajas. Los mismos métodos de desgaste caracterizaron los conflictos de Corea y Vietnam, aunque ya sin los niveles de éxito precedentes. En 1991, durante la guerra del golfo, el estilo de guerra americano gozó del éxito de antiguas campañas. Pero, aunque con sofisticadas armas, permanecía todavía anclado en el tradicional modelo de devastadora potencia de fuego e incluía poco de maestría en la maniobra: más de cinco semanas de implacable bombardeo aéreo seguido de un ataque masivo de carros de combate.

El concepto, inspirado en la RMA, se caracterizaba por su tecno-centrismo y pretender huir de la sensibilidad a las bajas propias de las poblaciones propias (Gray 2010; Shaw 2005; Boot 2003). Sin embargo, como se ha insistido al analizar el fenómeno de la RMA-IT, durante las campañas de Afganistán e Irak, la idea de una guerra basada casi en exclusividad en la tecnología no funcionó adecuadamente, reveló muchas carencias y limitaciones y en algunos aspectos quedó descartada.

Lo que verdaderamente si se consideró de *gran validez*, como parte del *impulso político* de Rumsfeld a *la innovación de un nuevo modelo de librar la guerra*, fue la combinación de algunos de los elementos que incluía. El empleo de un mayor número de *drones* (sistemas no tripulados de ataque), de armamento de *precisión* y de *fuerzas de operaciones especiales*, se amoldaba a la perfección a los cambios sufridos en el entorno estratégico (Colom

2013: 680). Aunque como regla general, el modelo tradicional americano ha permanecido a través de los tiempos, a partir del rápido despliegue en Afganistán, la mentalidad comenzaría a cambiar. El empeño de la administración Bush en el despliegue de fuerzas de operaciones especiales incorporando los espectaculares avances de la tecnología de la información, condujo a los militares americanos a adoptar un nuevo estilo de guerra, mucho más flexible y dinámico, que minimizaba las cruentas masacres de tiempos pasados, limitando el grado de violencia aplicado en la contienda. Con el nuevo pensamiento, el nivel político buscaba una rápida victoria con un mínimo de bajas para ambos bandos.

Las fuerzas de operaciones especiales siempre habían permanecido atentas a la llegada de una nueva misión consecuencia del cambio en el entorno. Esa aptitud de adaptación y flexibilidad formaba parte de su cultura. Ya en 1998, el propio general Peter Schoomaker, Jefe del Mando de operaciones especiales, USSOCOM, antes de ser Jefe del Estado Mayor del ejército y desempeñar un papel destacado en el planeamiento de las operaciones en Afganistán e Irak destacaba:

*«USSOCOM se enfrenta a un escenario operativo caracterizado por el cambio geopolítico acelerado, avances tecnológicos rápidos, amenazas en evolución, limitación de recursos y nuevas misiones potenciales. Esos factores precisan de pensamiento innovador y nuevas formas de enfrentar el cambio si tenemos que mantener la amplia variedad de opciones para proteger los intereses de América» (Schoomaker, 1998).*

Schoomaker era un líder militar que siempre había estado atento a las variaciones del entorno estratégico. Sus esfuerzos para actuar contra AlQaeda, antes del 2001, no se tuvieron en cuenta. La comisión de investigación del 11-S reconoció expresamente que durante el tiempo que Schoomaker estuvo al mando del USSOCOM, intentó por todos los medios tomar acciones contra AlQaeda empleando a sus operadores especiales, pero no logró que le aprobaran la misión (9/11 Commission, 2004). Schoomaker

se retiró y pasó a la vida civil en 2000. Sin embargo, tres años más tarde, en 2003, fue llamado por Rumsfeld para ocupar el cargo de Jefe de Estado Mayor del ejército de tierra donde permanecería hasta 2007. Se trataba de una decisión sin precedentes en la historia del ejército de tierra de EE.UU (Shanker, 2003). El hecho de que el Secretario de Defensa eligiera a un general con conocimiento y experiencia en operaciones especiales, rescatándolo de la vida civil, era una evidencia más del impulso civil a la innovación de un nuevo modelo de pensamiento y de empleo de la fuerza.

Durante los preparativos iniciales para la campaña de Afganistán, Rumsfeld condicionó el comportamiento de los militares. Cualquier desacuerdo con el Departamento de Defensa en aquellos momentos difíciles no se hubiese tolerado. *La influencia* inicial en la innovación por parte del Secretario de Defensa y la Casa Blanca fue *directa*, imponiendo el modelo, y exigiendo los cambios a la cúpula militar. Con el tiempo, Rumsfeld fue contando con aliados convencidos de la necesidad de innovación. Colocar a un Comandante en Jefe del USSOCOM, al mando de todo el ejército de tierra, permitió a Rumsfeld influir en el impulso de la innovación de una manera más *indirecta*.

Desde que las fuerzas de operaciones especiales demostraron su utilidad en el campo de batalla afgano, su empleo ha sido generalizado y ha ido en ascenso en todos los escenarios de conflicto armado. La innovación de las fuerzas de EE.UU. en el escenario de Afganistán ha favorecido la emulación y ha ayudado a vencer la inercia cultural de resistencia al cambio vigente en gran parte de los ejércitos del mundo. El empleo de estas fuerzas como elemento principal se extendió pronto al escenario de Irak y sirvió de motor de impulso para la creación de estructuras orgánicas en la mayoría de los países occidentales. En 14 años, los principales países europeos no solo han aumentado el volumen de estas fuerzas, sino que han creado nuevas estructuras para coordinar y favorecer su empleo, estableciendo oficinas de asesoramiento en diferentes los escalones de las administraciones de Defensa para rentabilizar el empleo de estas fuerzas (NSHQ, 2012).



Uno de los factores de los que se ha beneficiado esta innovación ha sido de la eclosión de la sociedad de la comunicación y las nuevas tecnologías de la información a principios de siglo XXI. La mayor capacidad de procesamiento de datos, mayores anchos de banda, así como el acceso a mayores volúmenes de información disponible ha multiplicado la capacidad de actuación de unas fuerzas pequeñas, que basan su seguridad y su éxito en la precisión y la velocidad de sus acciones. Las posibilidades que ha ofrecido la revolución de la información han sido tremendas. El general Dempsey Jefe del Estado Mayor conjunto de EE.UU. señalaba que desde 2003 hasta 2012, se multiplicó por dos el volumen de información que la humanidad había generado desde sus orígenes hasta esa 2003 (Dempsey, 2012). Ese tipo de variaciones radicales en el entorno estratégico favoreció el proceso de innovación en ámbitos que no habían sido valorados con anterioridad, como por ejemplo la integración natural de fuerzas de operaciones especiales y convencionales. En realidad, la innovación del nuevo modelo de empleo de la fuerza no solo comportaba ventajas en el entorno de las fuerzas de operaciones especiales. También entrañaba cambios notables en la forma de emplear la fuerza convencional. Uno de los avances significativos se realizó en el ámbito de la inteligencia. El combatiente del nivel táctico más bajo tendría mayor acceso a inteligencia gracias a la mejora de las relaciones con las fuerzas de operaciones y a la integración de todas las fuentes de inteligencia. En un estudio de la Universidad Nacional de la Defensa en EE.UU. sobre los cambios producidos en las campañas de Irak e Afganistán, el general Martin Dempsey afirmó que en 2008, un capitán desde cualquier lugar apartado de Afganistán, tenía más acceso a medios técnicos y a inteligencia de alto nivel de lo que tuvo él, cuando fue Jefe de una división en Irak, en 2003 (JCOA, 2012: 11).

Aprovechar las oportunidades de la tecnología potenció las opciones de empleo de las fuerzas de operaciones especiales, permitiendo adaptarse a las demandas de la sociedad debatida en una permanente ambigüedad de

requerir respuestas contundentes ante las amenazas, pero con maquinarias de guerra más reducidas y menos coercitivas.

Cuando en 2001, el estamento político de Estados Unidos decidió emplear fuerzas de operaciones especiales, aceptó el riesgo de privilegiar la calidad frente a la cantidad. Se alteraron así los tradicionales procedimientos ofensivos de disponer de ventaja numérica frente al adversario. Enfoque que poco tiempo después se mantendría en la guerra de Irak, en 2003. Tradicionalmente, en las escuelas de Guerra y Estado Mayor se había enseñado a asegurar el éxito con ratios de ventaja frente al enemigo de 3 a 1, pudiendo llegar a 6 a 1 en terrenos difíciles o áreas urbanas. En Irak, 2003, lejos de contar con esa ventaja, la coalición de fuerzas terrestres, que nunca sobrepasó los 100.000 efectivos, entró en combate con proporciones inversas de hasta 1 a 4. A pesar de ello, la coalición venció y lo hizo rápidamente. De hecho fue una de las victorias más rápidas de la historia, 21 días hasta la caída de Bagdad casi la mitad que en la primera Guerra del Golfo en 1991, en la que se emplearon 48 días (Boot, 2003; Rodríguez, 2005).

La desventaja numérica en Afganistán fue compensada por la alta calidad de la preparación de las fuerzas de operaciones especiales en combinación con el empleo de las tribus que componían la Alianza del Norte a modo de componente terrestre; mediante la supremacía tecnológica; con la flexibilidad en la aplicación de los procedimientos; así como con una gran movilidad operacional y una gestión integral de la inteligencia (Alberts, Garstka, Hayes, Signori, 2004).

El nivel civil no se había ceñido a impulsar el empleo de unas fuerzas en detrimento de otras de empleo más tradicional. Se trataba también de una modificación profunda en las preferencias y en la mentalidad. La idea de potencia de combate se basaba ahora en la precisión y velocidad, no en la masa. Es decir, se perseguía la superioridad relativa de la teoría de McRaven (1995). El nuevo modelo aplicaba un grado de violencia mucho más limitado en el uso de la fuerza. Un paradigma acorde a lo demandado por la sociedad

de la información del momento. Sin embargo, el modelo aunque mucho más limitado en empleo de recursos que el tradicional norteamericano de guerra de atrición, seguía estando basado en un potencial económico y tecnológico inigualable. Ningún país del mundo podía concentrar una proporción de fuerzas de operaciones especiales de la entidad de las concentradas en Afganistán en tan poco tiempo.

En Afganistán en 2001, en lugar de enzarzarse en un terreno que había extenuado a ejércitos invasores en el pasado, la administración Bush decidió combatir con fuerzas reducidas de operaciones especiales e ingentes cantidades de munición guiada de precisión. La acción indirecta de fuerzas operaciones especiales a través de la Alianza del Norte, que había permanecido inactiva durante años, permitió derrotar al régimen talibán en solo unos meses. Rumsfeld (2002) plasmaría las ideas y preferencias de su teoría de guerra y el nuevo modelo de empleo de la fuerza meses después del inicio de la campaña, en su afamado artículo en *Foreign Affairs*. En él señalaba que la guerra en las áridas y montañosas tierras afganas suscribía, como clave del éxito, que *«prepararse para el futuro exigía nuevos modos de operar, con nuevas ideas y desarrollo de capacidades y fuerzas que pudieran adaptarse rápidamente a nuevos retos y a circunstancias inesperadas»*.

Los cambios experimentados en la campaña de Afganistán desde octubre de 2001 hasta septiembre de 2002, establecerían los cimientos de una nueva doctrina de empleo de la fuerza que se difundiría rápidamente y sería emulada por otros países occidentales (Bardají y Coma, 2002). Cuatro aspectos principales conforman los elementos del cambio.

En primer lugar, las innovaciones tácticas y de procedimiento incrementaron la efectividad de la fuerzas, desde los equipos de operaciones especiales en coordinación de los bombarderos, a las modificaciones en los tiempos de vuelo de los B-52.

En segundo lugar, el volumen de tropas desplegadas en operaciones fue sorprendentemente bajo, lo que abría la puerta a operaciones decisivas donde la masa ya no sería el factor determinante.

En tercer lugar, los vehículos aéreos no tripulados UAV, fueron cruciales para contribuir a la información táctica y operacional en tiempo real y «todo tiempo». Su actuación sincronizada con fuerzas de operaciones especiales fue de gran utilidad y probaron su eficacia en ataques de precisión.

En último lugar, la posibilidad de conducir operaciones desde el cuartel general del Mando Central (CENTCOM), Tampa (Florida) fue posible gracias al grado de sofisticación de los sistemas de mando y control y los sistemas de información y telecomunicaciones (CIS) basados en su mayoría en sistemas espaciales (Cordesman, Burke, 2002; Bardají, 2002b). Este último cambio, abría la puerta al control de las operaciones desde fuera de teatro, favoreciendo una mayor velocidad de despliegue de fuerzas al disminuir la huella logística<sup>4</sup> en el terreno.

Estos cuatro aspectos no solo comportaron una mayor eficacia militar operativa en los combates de Afganistán (de 2001 a 2003), así como implicaciones en la segunda guerra de Irak (2003) y futuras intervenciones armadas, sino que supusieron una mejora funcional para las fuerzas armadas de EE.UU. El nuevo modelo representaba un cambio en el pensamiento militar por alejarse de las agotadoras estrategias de desgaste tradicionalmente empleadas por EE.UU, con ingentes costes económicos y en personal. Sin embargo contribuía igualmente a la disuasión, preservaba un mayor número de vidas y disminuía enormemente los daños colaterales. Se había puesto en marcha un nuevo modo de hacer la guerra con un nuevo modo de integrar la tecnología. La posibilidad de desplegar en tiempos reducidos a gran distancia con una fuerza limitada, disponiendo de

---

<sup>4</sup> Según la doctrina conjunta española se entiende por huella logística «*la acción y efecto de la presencia física de personal, equipamiento, recursos e infraestructura, incluyendo los procedentes de contratos civiles, inherente al despliegue de fuerzas de combate, de apoyo al combate y de apoyo logístico al combate en un teatro de operaciones.*» (PDC-01, 2009) .

inteligencia de detalle, de realizar vigilancias remotas sin ser detectados y poder actuar con precisión sobre objetivos de alto valor con la eficacia que aportan las capacidades de operaciones especiales, dotaba a EE.UU de credibilidad. Además, mostraba su voluntad de proporcionar respuestas inmediatas a contingencias producidas en cualquier lugar del planeta.

Las innovaciones militares son esencialmente doctrinales, o lo que es lo mismo afectan al modo en cómo se emplea la fuerza, los recursos, la tecnología, etc. Y los cambios de doctrina surgen porque se detecta una falta de ajuste de las fuerzas armadas a las condiciones vigentes del combate. Dicho desajuste se puede producir por un «shock» (una derrota, un desastre militar, etc), o por un análisis de los cambios en la situación: nuevas tecnologías, nuevos modelos de combate, etc. El cambio del patrón estratégico llegó forzado por unas circunstancias de conmoción nacional. Se trataba de una decisión sin duda arriesgada, ya que EE.UU, no había renunciado nunca a su modelo de atrición.

El paradigma de la guerra de atrición encontró su máximo defensor el Colin Powell. Powell mantenía la idea de que a la guerra había que ir con todo y hacer un uso masivo de soldados, de armas y de equipos. La doctrina Powell de «usar una fuerza abrumadora» parecía que no se adaptan bien para su uso contra insurgentes y redes terroristas. En Afganistán 2001, con el empleo de una pequeña cantidad de fuerzas de operaciones especiales se habían vulnerado los principios clásicos doctrinales de EE.UU hasta ese momento (Arquilla, 2011: xv-xvi).

La conducción de la campaña de Afganistán siguió muchos de los principios militares que algunos habían dado en denominar «Doctrina Rumsfeld». Con su nueva idea de guerra, Rumsfeld se enfrentaba a todos aquellos militares que encarnaban lo que para él representaba una visión conservadora y trasnochada de la guerra. Su principal preocupación era que todos los planes militares para contingencias se inspirarán más en el pasado que en el futuro (Rodríguez, 2005). Encontró máxima resistencia en los generales del

Ejército de Tierra; mientras que, entre los del Aire, siempre en la brecha tecnológica, y dispuestos a encontrar respuestas favorables a «Jefe Rumsfeld», obtuvo el máximo de colaboración (Boot, 2003).

Los partidarios de Rumsfeld abogaban por una reforma profunda de la orgánica, la estructura y los métodos de combate, así como de las adquisiciones de sistemas de armas de los ejércitos, arguyendo que la aplicación del principio de «fuerza decisiva o abrumadora», característico de la doctrina Weinberger-Powell, lastraba la capacidad de proyección y reducía la velocidad de respuesta, aspecto de gran valor estratégico (García Cantalapiedra, 2002; 2001). El volumen de fuerza empleado en la guerra del Golfo de 1991 había sido excesivo y se podían haber obtenido los mismos resultados con una fuerza menor y una táctica menos lineal. La cantidad de recursos logísticos empleados entonces fue tan desmedida que se tardó un año en llevar de vuelta a EE.UU lo sobrante.

La Doctrina Weinberger era una guía de preguntas que marcarían el cuándo los EE.UU. podrían comprometer tropas en conflictos militares. La Doctrina la hizo pública el propio el Secretario de Defensa Caspar Weinberger el 28 de Noviembre de 1984 en un discurso titulado «*The Uses of Military Power*» ante el club Nacional de la Prensa en la ciudad de Washington. Esa doctrina surgió consecuencia de las lecciones aprendidas de la Guerra de Vietnam y el deseo del gobierno americano de evitar errores y contratiempos en el futuro, evitando involucrarse en conflictos que no tuvieran los objetivos políticos y militares claramente establecidos. La doctrina Powell era una extensión y complemento de la anterior. Destacaba que se debían agotar todas las opciones políticas, económicas y diplomáticas antes del empleo de la fuerza, pero entrados en guerra, la nación debía utilizar todos los recursos y herramientas a su disposición contra el enemigo para minimizar bajas propias y obligar a la fuerza debilitada a firmar la capitulación (García Cantalapiedra, 2012: 159; 2001).

Las fuerzas de operaciones especiales hasta 2001 habían sido incluidas en los planes militares de las grandes campañas llevando a cabo reconocimientos y ataques en gran profundidad detrás de las líneas enemigas. Pero su verdadera especialidad y valor añadido se encontraba en los ámbitos de la guerra irregular y no convencional, en cometidos contrainsurgencia, contraterrorismo, asesoramiento de fuerzas amigas de seguridad locales, así como apoyando guerrillas o insurgencias que se oponían a un gobierno hostil a los interés de EE.UU.

Los ataques de AlQaeda a los EE.UU pusieron en evidencia la peligrosidad de las amenazas irregulares y la necesidad de responder con capacidades no convencionales formulando una estrategia distinta. Hecho que traslado el centro de gravedad de actuación de las fuerzas de operaciones especiales de un papel de apoyo a un papel protagonista, llegándose a convertir en el rostro visible del conflicto con AlQaeda y sus afiliados y asociados. La progresiva confianza concedida a la forma de operar de esas fuerzas continuó intacta durante el tiempo de despliegue de fuerzas en Afganistán, y alcanzó su máximo apogeo durante la administración Obama cuando se designó en 2009 al General Stanley McChrystal para llevar a cabo la Surge (aumento de fuerzas). Un oficial de las fuerzas especiales del ejército de tierra de EE.UU para mandar las dos misiones, «*Enduring Freedom*» y el contingente multinacional de fuerzas de la misión liderada por OTAN, ISAF. Se pretendía de esta forma influir en la forma de llevar a cabo las operaciones con un enfoque menos convencional. La designación de McChrystal era una muestra más del apoyo civil al nuevo tipo de pensamiento militar, más limitado en el uso de la fuerza, con un enfoque y mentalidad de operaciones especiales que las había llevado a situarlas en el centro de la estrategia militar americana (US DOD, 2006; 2010; 2014).

El empleo de fuerzas de operaciones en Afganistán es un ejemplo de como estimulada por el poder político, la institución armada vence la tentación de los ejércitos de repetir sus formas «tradicionales» de combate antes que poner en práctica cualquier forma de empleo no experimentada en toda su

extensión con anterioridad. En los 14 años que lleva el despliegue de fuerzas multinacionales en Afganistán, los países participantes han realizado un importante esfuerzo por vencer la inercia doctrinal y organizativa característica de instituciones fuertemente jerarquizadas y disciplinadas como los ejércitos. Más de 26 países han participado con fuerzas de operaciones especiales en misiones de desarticular redes terroristas, captura y neutralización de líderes talibanes y han contribuido al fortalecimiento de las capacidades de las fuerzas de seguridad locales. Hasta 2015, la mayor parte de las fuerzas convencionales se han ido retirando gradualmente. Sin embargo, aún permanece un contingente de fuerzas de operaciones especiales permanecen (SOJTF-A). Al igual que fueron las primeras que entraron en teatro de Afganistán, tienen la vocación de ser las últimas que abandonen el territorio cuando la misión militar se declare definitivamente completada.

La innovación de un nuevo modelo de pensamiento militar en EE.UU., basado en el empleo de las fuerzas de operaciones especiales, ha sido consecuencia de la voluntad del nivel político de adaptar sus fuerzas armadas a los cambios del entorno estratégico. En especial, al cambio de la amenaza. Para el desarrollo de ese proceso, uno de los principales responsables políticos, Rumsfeld, se sirvió de oficiales de alta graduación que compartían su misma visión. Cambio al Jefe del USSOCOM, en 2003. A continuación, designó un Jefe de Estado Mayor del ejército de tierra que se encontraba en la reserva, para impulsar el cambio. Posteriormente, la administración Obama designaría a otro general de fuerzas especiales como Jefe de todo el contingente multinacional en Afganistán. Estos líderes militares, continuaron promoviendo el proceso de cambio desde el interior de la organización.

La innovación impulsada por el poder político ha sido de tal magnitud que encaja con la ambiciosa idea de *gran innovación* militar de Rosen (1987 & 1991). Tras los ataques terroristas del 11-S y el consiguiente conflicto con AlQaeda y otros yihadistas transnacionales, la misión de las fuerzas de operaciones especiales en EE.UU cambió drásticamente. Pasando de un



papel periférico a desempeñar uno más importante y central. La necesidad de adaptar el empleo de la fuerza a un adversario difuso, llevó al estamento político en sus ansias de encontrar soluciones rápidas y resolutivas a alimentar una innovación de gran trascendencia que continua teniendo su reflejo en la actualidad.

### **5.2.2. Cambios legislativos**

Los cambios ocasionados por la publicación de documentos con rango de ley suelen tener profundas implicaciones en las estructuras de las fuerzas y en los presupuestos de defensa de los países, algo que no se produce con una simple adaptación militar.

Las administraciones Bush y Obama de. 2001 a 2015 publicaron documentos de seguridad y defensa nacional en los que se cambiaba la misión al USSOCOM, se incrementaba su volumen de fuerzas (figuras nº 4.2, nº 4.3, nº 4.4, nº 4.5) y aumentaba considerablemente los presupuestos asignados (figuras nº 4.1, nº 4.6, nº 4.7, nº 4.8, nº 4.9).

A continuación se analizan los documentos de mayor impacto en el cambio de la misión del USSOCOM y en la atribución de prioridades y recursos.

#### ***5.2.2. (a). Los documentos iniciales del impulso***

Enseguida tras los atentados del 11-S, EE.UU. emprendió una desenfrenada guerra global contra el terrorismo. Rumsfeld tardó poco en reaccionar y en julio de 2002, ya había ordenado, al entonces comandante en Jefe del USSOCOM, general Holland, liderar el planeamiento en la guerra contra el terror con la intención de emplear sus fuerzas para localizar y eliminar a terroristas en todo el planeta (Feickert, 2004; 2005; 2006). El proceso de innovación en las fuerzas de operaciones especiales se había puesto en marcha.

La orden inicial de Rumsfeld, encontraría su coherente reflejo en documentos clave como la *Estrategia de Seguridad Nacional de 2002*. La estrategia de seguridad esbozaba claramente el impulso político a un

determinado arquetipo de capacidades para desempeñar unas misiones solo aptas para una clase de fuerzas: « [...] *continuar la transformación de nuestras fuerzas militares a fin de garantizar su capacidad de llevar a cabo operaciones rápidas y precisas que logren resultados decisivos.* » (The White House, 2002).

A ese documento le seguiría inmediatamente la «*la Estrategia Nacional para combatir el terrorismo* » de 2003 que establecía como elemento esencial la cooperación internacional militar, creando programas de adiestramiento, asesoramiento y asistencia, y organizando unidades de élites contraterroristas en numerosos países para capturar terroristas y llevarlos ante la justicia. (The White House, 2003). La nueva misión para las fuerzas de operaciones especiales del USSOCOM, había comenzado a estar presente en dos documentos de seguridad nacional.

El USSOCOM se encontraba ya de facto desempeñando misiones de guerra contra el terrorismo desde 2001. Los documentos de 2002 y 2003, le habían proporcionado legitimidad, pero faltaba una mención expresa. Se precisaba un documento en el quedase claramente recogido que se le asignaba la misión de dirigir la guerra contra el terrorismo. La ocasión llegó con la firma del presidente Bush el 1 de marzo de 2005 del Plan de Mandos Unificados de 2004 (UCP) en el que ordenaba al jefe del USSOCOM actuar como « [...] *mando de combate líder para planear, sincronizar y, cuando se le ordene, ejecutar operaciones globales contra las redes terroristas en coordinación con los otros mandos de combate*» (Feickert, 2005; 2006).

El Plan de Mandos Unificados 2004, definitivamente otorgaba al USSOCOM una nueva misión con cinco pilares (US SOCOM, 2009; Robinson, 2005):

- a) sincronizar todos los esfuerzos dentro del Departamento de Defensa para converger en una situación final deseada de nivel estratégico común;
- b) establecer las prioridades de las actividades y de la inteligencia;

- c) dirigir la preparación operacional del entorno a nivel global para encontrar, fijar, y capturar a los líderes terroristas claves o los que les apoyan;
- d) apoyar a los Mandos de Combate en los esfuerzos que realicen en sus zonas de acción para derrotar a las organizaciones terroristas;
- e) y por último, dirigir y ejecutar el mando y control de operaciones contraterroristas.

La modificación del Plan de Mandos Unificados de 2004, era la herramienta del Presidente (y de Rumsfeld) para otorgar más poder al USSOCOM con el que controlar determinadas actividades sobre los demás mandos de combate «... *el jefe del USSOCOM liderará un proceso de planeamiento colaborativo y global que aproveche la experiencia y capacidades de los mandos de combate y lleve a una ejecución descentralizada por parte del USSOCOM y de los otros mandos de combate contra las redes terroristas*» (Feickert, 2013a). Al jefe del USSOCOM le correspondía planear e integrar los esfuerzos de todos los actores del Pentágono en la lucha contra el terrorismo: « [...] *la estrategia, planes, prioridades de inteligencia y operaciones del Departamento de Defensa contra las redes terroristas designadas por el Secretario (de Defensa) [...] y el planeamiento de las campañas contra las redes terroristas que se designen*» (Joint Chiefs of Staff, 2013).

En definitiva, la nueva misión incluía la responsabilidad del USSOCOM de hacerse cargo de todas las actividades contra las redes terroristas: « [...] *priorizar y sincronizar las actividades de cooperación a la seguridad del teatro, los despliegues, y las capacidades que apoyen las campañas contra determinadas redes terroristas en coordinación con los mandos de combate*»(Feickert, 2013a).

Pero sobre todo, misión incluía elementos novedosos, nunca contemplados con anterioridad: ***el liderazgo en el esfuerzo de integración interagencias***. Se le concedía a USSOCOM atribuciones para organizar una coalición antiterrorista integrada por todas las agencias y departamentos

gubernamentales: « [...] *proporcionar representantes militares en las agencias estadounidenses nacionales e internacionales para los asuntos relacionados con las campañas estadounidenses e internacionales contra determinadas redes terroristas, cuando le sea ordenado por el Secretario de Defensa*» (Feickert, 2013a).

EL Plan de Mando Unificado abría también una nueva puerta a la ejecución de acciones secretas u ocultas, cuya exclusividad había estado reservada casi por completo a la Agencia de Inteligencia Central, CIA. En concreto, USOCOM tendría la responsabilidad del « [...] *planeamiento de la preparación operacional del entorno (OPE, Operational Preparation of the environment); la ejecución del OPE o la sincronización de su ejecución en coordinación con los mandos de combate*» (Kenny, 2006). La preparación operativa del espacio de batalla, OPE, era una oportunidad perfecta para desplegar fuerzas, para lograr inteligencia contrastada, aun cuando no se hubiese iniciado ninguna operación, ni existiese un mandato de empleo de la fuerza. Por tanto, era una oportunidad poder realizar operaciones ocultas. La ventaja con respecto a la CIA era que se dispondría de más libertad de acción, ya que al considerarse por ley «otras actividades militares» (US Code 50, 1947; US Code 10, 2011), no existía obligación de informar al Congreso. El control lo ejercían solo el Presidente y el Secretario de Defensa. Este aspecto concreto de gran sensibilidad y motivo de rivalidades entre el Pentágono, CIA y Departamento de Estado, se detalla más más adelante.

Aunque en la orden de operaciones de la Operación «Enduring Freedom» ya se establecía que durante las primeras fases el USSOCOM ejercería el esfuerzo principal de la operación y sería **mando apoyado**, el UCP 2004, formalizó años después esa posibilidad y estableció que el USSOCOM fuera mando apoyado cuando se ordenase: «... *operaciones en apoyo de determinadas campañas y para determinadas misiones de operaciones especiales*» (Feickert, 2013a).

No obstante, la entrada en vigor del documento UCP 2004 tuvo sus inconvenientes. Planteo numerosos problemas, al establecer unas cadenas de mando y responsabilidades que iban en contra de la cultura establecida y entraban en conflicto con el Estado Mayor Conjunto de la Defensa, con los Mandos de Combate Geográficos y con los cometidos de las diferentes agencias gubernamentales. Las resistencias institucionales y de algunas autoridades impedían a USSOCOM cumplir su cometido. Además, existía cierta confusión por la multitud de líneas de dirección establecidas para la guerra contra el terrorismo. En general, era necesario impulsar los procesos de toma de decisiones en los que estaba implicado USSOCOM. La presencia de representantes de alto nivel de mando de USSOCOM en el Pentágono y en otras interagencias era una garantía de continuidad del impulso civil. Igualmente se precisaba disponer de representación de alto nivel, general de dos estrellas, en el grupo de planeamiento (SOP) del Centro Nacional Contraterrorismo, NCTC, que se había creado en agosto de 2004 y que dependía directamente del presidente de los EE.UU aunque informaba también al Director Nacional de Inteligencia. (Oficina del Director de la Defensa Nacional, 2005).

El 3 de marzo de 2006 el Secretario de Defensa y el Jefe del Estado Mayor presentaban el «*El plan de estrategia militar nacional para la guerra contra el terrorismo de 2006*» (CJCS, 2006). Se trataba de una actualización del aprobado en 2001, que se centraba en la captura de los altos dirigentes de Al-Qaeda. A diferencia de su antecesor este documento era de acceso libre. El documento se había iniciado en octubre de 2003, tras una directiva de Rumsfeld, y se consideraba revolucionario porque examinaba la naturaleza de la amenaza y de la guerra contra el terror, estableciendo una hoja de ruta para ganar la guerra con unos indicadores de progreso (Robinson, 2015). Su cambio más destacado fue el nombramiento de USSOCOM como *sincronizador* de la GWOT de todos los mandos militares y se le responsabiliza de diseñar un nuevo plan de campaña global contraterrorista y llevar a cabo *misiones de reconocimiento preparatorias* contra las

organizaciones terroristas en todo el mundo. Convergía por tanto en propósito con el UCP de 2004. La posibilidad de poder realizar misiones de reconocimiento preparatorias, suponía recibir carta de naturaleza para realizar acciones secretas a lo largo y ancho del planeta. Un cometido que terminaba con la tradicional exclusividad de la CIA en la organización y ejecución de misiones ocultas.

Los nuevos documentos abrían también la puerta a que EE.UU., estableciera relaciones con países con los que antaño se había mostrado cauteloso o reacios a trabajar. Así el Mando de Teatro de Operaciones Especiales Centro (SOCCENT, *Special Operations Command Central*) cuyo ámbito regional de operaciones era Oriente Medio y el sur y el centro de Asia, solía trabajar de forma discreta con muchos países de la Península Arábiga y Asia central. Tras la puesta en funcionamiento de la nueva estrategia podían relacionarse de forma más abierta con países como Pakistán, Yemen, y Arabia Saudita.

La nueva estrategia suponía para el USSOCOM, en palabras del jefe de las Fuerzas Especiales del Ejército de Tierra, el Teniente General Philip Kensinger, la necesidad de tener socios y amigos en la mayor parte de países del mundo para contrarrestar las amenazas de manera global:

*«Si no se realiza una aproximación global a esto ... si presionas en un área, saldrá un bulto en otra área ... lo que mis fuerzas deben ser capaces de hacer es trabajar alrededor de todo el mundo, continuar entrenando y trabajando con las naciones anfitrionas, las demás fuerzas de EE.UU., y agencias estadounidenses, para tratar de crear una base de datos de inteligencia global de forma que la pequeña porción de información que uno consiga en una pequeña área, por ejemplo, en Ruanda, proporcione la clave para una célula de cualquier otra parte del mundo» (Robinson, 2005).*

Los nuevos cometidos asignados al USSOCOM, de sincronizar la guerra global contra el terrorismo y realizar el planeamiento colaborativo de una campaña global en colaboración con una gran variedad de actores

gubernamentales (fuerzas convencionales, agencias, departamentos, etc), dio como resultado el 29 de marzo de 2006 un plan secreto autorizado por el Secretario de Defensa Rumsfeld denominado «*Plan de Campaña para la GWOT*» (Priest and Arkin, 2011b) También conocido como Contingency Plan, (CONPLAN) 7500, fue elaborado en el centro de operaciones especiales (CSO) bajo la dirección del teniente general Dell Dailey. El CONPLAN 75000 incluía una combinación de actividades abiertas y ocultas con la finalidad principal de desarticular a AlQaeda y una docena de otros grupos terroristas (Michaels, 2013: 46-47, 259;)

El almirante Olson, Jefe del USSOCOM señaló en 2009, en comparecencia ante la Cámara de Representantes del Congreso de los EE.UU, que los esfuerzos de elaboración y sincronización del Plan de Campaña de la guerra contra el terrorismo requerían una colosal actividad diaria. Según Olson cada seis meses se convocaba una conferencia para optimizar las tareas de sincronización a la que acudían más de 1000 representantes de 40 agencias diferentes. El cuartel general de USSOCOM incluía a más de 140 representantes de distintas agencias y departamento. Además, USSOCOM mantenía destacados a más de 85 militares en las sedes principales de las agencias y departamentos de EE.UU. (Olson, 2009). No existía una organización en Estados Unidos con un grado de integración entre las fuerzas armadas y las agencias y departamentos gubernamentales de naturaleza similar.

Gracias a la determinación política, USSOCOM se había convertido en el único mando unificado de alcance global. No tenía límites geográficos como el resto de Mandos de Combate. Podía desplegar en todo el mundo y realizar operaciones ocultas, eso sí, *cuando lo determinase* el Presidente o el Secretario de Defensa. Los nuevos cometidos recogidos en una amplia variedad de documentos, señalaban claramente que se trataba de un cambio de misión en toda regla. El cambio modificaba su relación con otros organismos: con los Mandos de Combate, con las agencias como la CIA y con otros departamentos como el de Estado. La nueva normativa y

documentos estratégicos también dejaban entrever implícitamente, que los tradicionales cometidos de apoyo a fuerzas convencionales realizados hasta 2001, pasaban a un segundo plano. A partir de liderar la guerra global contra el terrorismo, USSOCOM pasó a ser mando apoyado. La nueva misión asignada al USSOCOM era coherente y aseguraba las estrategias de seguridad nacional que se habían puesto en marcha (The White House, 2006; CJCS, 2006). Se había creado algo nuevo y único: *un nuevo modelo de librar la guerra*. Hasta cierto punto se trataba de una opción atrevida que sucede en pocas ocasiones dentro del campo de las innovaciones militares. Fundamentalmente, porque los esfuerzos radicales de esa naturaleza son difíciles de asumir para una organización militar.

#### **5.2.2. (b). *El proceso de la innovación continua a partir de 2006: priorización de recursos***

La nueva misión para las fuerzas de operaciones especiales había quedado claramente articulada en la legislación publicada hasta 2006. No obstante, el impulso de cambio para las fuerzas de operaciones especiales continuaría reflejándose en las sucesivas revisiones de los documentos elaborados tras el 11-S.

La *Estrategia de Seguridad Nacional* de 2006 destacaba como una de las herramientas empleadas para acabar con la tiranía y promocionar la democracia «... *el asesoramiento y adiestramiento a medida de las fuerzas militares para apoyar el control de los ejércitos por el poder civil y el respeto por los derechos humanos de los ejércitos en una sociedad democrática*» (The White House, 2006). Los cometidos de asistencia militar y seguridad cooperativa, en circunstancias de aislamiento y perfil discreto de presencia, eran doctrinalmente competencia de las fuerzas de operaciones especiales.

En su desarrollo, la *Estrategia Nacional para combatir el terrorismo* de 2006, recalca que para poder llevar a cabo la GWOT, al igual que ya sucedió durante la guerra fría, algunas de sus estructuras se están transformando y



entre ellas dice que: «... *el departamento de defensa también se está preparando para hacer frente a un mayor número de desafíos asimétricos reestructurando sus capacidades, reorganizando su actitud global y adaptando sus fuerzas para que estén mejor situadas de cara a librar la guerra contra el terrorismo. Esto incluye un importante aumento de las Fuerzas de Operaciones Especiales, un aumento de las capacidades de las fuerzas convencionales para llevar a cabo operaciones de guerra irregular...*» (The White House, 2006b: 20).

El Pentágono, vinculaba su «*Revisión Estratégica Cuatrienal*» (QDR) de 2006, a las líneas estratégicas establecidas en el documentos anterior y sentaba las bases para transformar a sus fuerzas armadas y adaptarlas a los nuevos desafíos destacando entre otras cosas: «...*adiestraremos más Fuerzas de Operaciones Especiales y posibilitaremos que las fuerzas convencionales terrestres lleven a cabo las misiones de seguridad y adiestramiento de fuerza extranjeras además de las operaciones de combate. Esta ampliación permitirá a las Fuerzas de Operaciones Especiales llevar a cabo misiones de larga duración y alta intensidad y aumentar la capacidad de realizar la tarea de guerra irregular en toda la fuerza*» (US DoD, 2006: A-1).

Como se puede comprobar existe una hoja de ruta política para transformar las operaciones especiales, *ampliando* su tamaño, debido a su mayor demanda, Además se requieren dos capacidades principales, el asesoramiento militar y la persecución de terroristas en todo el mundo. También se aprecia una tendencia a que las fuerzas convencionales realicen cometidos similares a los requeridos a las fuerzas de operaciones especiales, exigiéndoles la capacidad de llevar a cabo operaciones de guerra irregular.

Ya en 2005, se había identificado la necesidad de ampliar hasta en dos grupos de fuerzas especiales (6 batallones de fuerzas especiales del ejército de tierra) para llevar a cabo las misiones de acción indirecta. Es decir, actividades de asesoramiento y adiestramiento que se prestan a fuerzas insurgentes nativas (Unconventional Warfare, UW), o el adiestramiento,

asesoramiento y asistencia que se proporciona a las fuerzas de seguridad locales, (Foreign Internal Defense, FID). La Doctrina OTAN no hace diferencias y las engloba solo en una categoría denominada asistencia militar (Military Assistance, AM). Igualmente, para poder conducir acciones directas de una manera sostenida en distintos lugares del planeta, existía la necesidad de aumentar las capacidades de las Unidades de Misión Especial, SMU, en un 33% (en especial los escuadrones Sabre y Tridente). Las previsiones incluían incrementar dos batallones adicionales de Ranger para potenciar la capacidad de las operaciones sostenidas avanzadas del JSOC, y apoyar a los mandos de operaciones especiales de Teatro (TSOC). La necesidad de generar recursos adicionales, era importante sobre todo para cubrir futuras necesidades de las fuerzas especiales y las SMU del Ejército de Tierra, ante posibles bajas en combate o falta de retención del personal de estas fuerzas. Todas las previsiones del 2005 fueron incluidas en el documento QDR 2006. Además, de sustanciales cambios en el crecimiento de las fuerzas de determinadas unidades de operaciones especiales, y establecer criterios para el incremento de presupuestos, la QDR incluía la creación de nuevas estructuras orgánicas como el mando de operaciones especiales del cuerpo de marines de EE.UU. (MARSOC).

La QDR 2006, sería el primer documento que tras el 11-S, oficializaría el crecimiento de estas fuerzas y mostrara el propósito del Congreso y del Departamento de Defensa de equilibrar la Defensa de EE.UU (McRaven, 2014).

Otro de los cometidos encargados por el nivel político fue la creación de un programa de desarrollo de capacidades en 2007. El Secretario de Defensa asignó al Subsecretario de Defensa para las Operaciones Especiales y Conflictos de Baja Intensidad (SOLIC) la supervisión del programa de investigación y desarrollo contraterrorista (*Counterterrorism Research and Development Program*). El programa representaba la repuesta en el ámbito de la investigación, desarrollo e innovación al cambio experimentado por los grupos y redes terroristas en el manejo de sofisticados equipos, explosivos y

tecnologías. Con fondos procedentes tanto del Departamento de Defensa, como del Estado, el programa incluía áreas de investigación como las contramedidas de tipo químico, biológico, nuclear y radiológico; la detección de explosivos y neutralización de los dispositivos explosivos improvisados; la protección de infraestructuras; el apoyo a las investigaciones forenses; el apoyo a la vigilancia de las operaciones; y el apoyo a las operaciones tácticas (Perl, 2007: 26).

### **5.2.2. (c). Cambios desde 2008**

Durante los debates para la aprobación de los presupuestos para el 2008, el Comité de Defensa del Congreso recomendó que el USSOCOM debía «... *poner un mayor énfasis en las técnicas no convencionales y la guerra irregular...*» (US House of Representatives, 2007). Se propusieron una serie de medidas para potenciar más al USSOCOM entre la cuales destacaban:

- reforzar en las leyes publicaba el Congreso su papel como mando apoyado que planifica, sincroniza y ejecuta acciones en la guerra contra el terrorismo.
- aumentar la lista legal de actividades de operaciones especiales (in para convertir el cometido de guerra no convencional (UW) en una actividad central y quitarle peso a las de acción directa, y
- darle mayor autonomía al mando para poder adquirir equipos y financiar a otras fuerzas de operaciones especiales de países extranjeros de forma que se facilite la cooperación entre ellas. (US Senate and House of Representatives, 2004: 118 STAT. 2086.

La autorización para que las fuerzas de operaciones especiales pudieran pagar servicios y equipar directamente a fuerzas extranjeras o grupos que apoyasen a EE.UU en la guerra contra el terrorismo se había logrado al aprobar la sección 1208 de Ley Publica 108-375 en 2004. Pero se requerían nuevas autorizaciones para emplear fondos reservados, no sujetos al mismo tipo de control que las fuerzas convencionales.

La tendencia de los políticos a encomendarle al USSOCOM cometidos que se situaban entre el límite de las operaciones militares y la esfera de los servicios de inteligencia se vio clara tras el 11-S. El informe de la comisión del 11-S recomendó que la dirección y ejecución de operaciones ocultas pasase de la CIA al USSOCOM debido a la redundancia de acciones y los fallos de coordinación producidos. Se terminó decidiendo que cada parte siguiese realizando sus propias operaciones ocultas, pero el hecho muestra la voluntad de privilegiar al USSOCOM por delante de cualquier agencia, fuerza o departamento (Feickert, 2006: 2). No obstante, se terminó ordenando el desarrollo de procedimientos conjuntos entre el Pentágono y la CIA en Ley de Reforma de la Inteligencia y Prevención del Terrorismo (US Senate and House of Representatives, 2004b: 118 STAT. 3638).

La preocupación por la ejecución de las acciones ocultas, estuvo presentes desde los primeros días tras el 11-S. Un informe del Senado y la cámara de Representantes de diciembre de 2002 había insistido en la necesidad de incrementar estas acciones como parte de la lucha contra el terrorismo y que para ello se debía facilitar a las unidades para militares de la CIA y a las fuerzas de operaciones especiales poder realizar operaciones conjuntas (US Senate and House of Representatives, 2002).

Las atribuciones que recibía USSOCOM continuarían en expansión a lo largo de los años. En octubre de 2008, se designó a USSOCOM como responsable de hacer propuestas al Departamento de Defensa para la asistencia a fuerzas de seguridad, SFA (JCISFA, 2010; Livingston, 2011). USSOCOM tenía el cometido de llevar a cabo la función de sincronización del planeamiento y el adiestramiento a escala global, en un proceso similar al de la guerra contra las redes terroristas que se había establecido en el UCP de 2004 (Olson, 2009).

A pesar de los avances en la legislación, hubo un cierto periodo de estancamiento. Cada dos años se revisaba el Plan de Mando Unificado y en

esas reuniones el USSOCOM siempre solicitaba disponer de mayor autoridad para desplegar sus fuerzas directamente, aunque coordinando con el Mando de Combate geográfico correspondiente y el Jefe de Misión en el país correspondiente (embajador). En realidad, las reclamaciones de USSOCOM se referían habitualmente a las fuerzas que realizaban acciones indirectas. Para las acciones directas, cuando era necesario, si existía otra vía de autorización que dependía directamente del Presidente y del Secretario de Defensa. No hacían falta más intermediarios, aunque es cierto que siempre debían coordinar para evitar fatalidades de actuación de dos esfuerzos sobre un mismo objetivo.

En el Plan de Mando Unificado firmado por el presidente de los EE.UU en abril en 2011, no incluía pasos adelante en ese sentido para el USSOCOM. Se le confirmaba la responsabilidad (de acuerdo con título 10 U.S.C, 167) de ser el generador de fuerzas y recursos de operaciones especiales para todos los Mandos de Combate. Ese cometido conllevaba la responsabilidad intrínseca de coordinar la ejecución de las operaciones realizadas por las fuerzas de operaciones especiales en todo el mundo, con los ejércitos y la armada, con los Jefes de los Mandos de Combate, con el Estado Mayor Conjunto de la Defensa y con la oficina del Secretario de Estado (OSD).

El actual Plan de Mando Unificado 2011 estipula que el Mando de Combate de Operaciones Especiales, USSOCOM; era responsable solo del planeamiento de la sincronización de las operaciones globales para combatir las redes *terroristas*. Lo que sucedía que eso le hacía perder oportunidades magnificas a USSOCOM para ser más eficaz y construir su red global de fuerzas de operaciones especiales. Limita su capacidad de conducir las actividades orientadas a disuadir amenazas emergentes, cimentar relaciones con militares extranjeros y, por tanto, *favorecer lazos de confianza* que permitieran un mejor acceso a los militares extranjeros, mediante medidas de confianza.

La insistencia de McRaven ante el Pentágono, en el Congreso (McRaven, 2012e) y en sus conversaciones con los Jefes de los Mandos de Combate geográficos (en el ámbito militar norteamericano se les denomina de manera informal «señores de la guerra»), llevó a que finalmente en el 11 de febrero de 2013 el Secretario de Defensa, con previo acuerdo de los Mando de Combate geográficos, firmara una resolución por la que el jefe del USSOCOM pasaba ostentar el Mando de Combate (COCOM) de las fuerzas de operaciones especiales desplegadas globalmente, dependientes de los correspondientes Mandos de operaciones especiales de Teatro, TSOC. El COCOM era la relación de autoridad de mando más elevada, entre las atribuciones de mando. Era la primera vez en la historia que los TSOC dejaban de depender de los todopoderosos «señores de la guerra» geográficos. Hasta 2013, el jefe del USSOCOM solo había tenido el COCOM de las fuerzas de operaciones especiales estacionadas en el territorio de Estados Unidos continental (CONUS).

Ese importante cambio en la normativa del Departamento de Defensa implicaba, de nuevo, una mayor responsabilidad para el USSOCOM, en cuanto al planeamiento y ejecución de operaciones en un ámbito global. Los Mandos de Combate geográfico, mantenían cierto grado de autoridad cuando las fuerzas de operaciones especiales desplegaban en sus áreas, por lo que los esfuerzos en coordinación continuaban siendo esenciales.

El 5 de enero de 2012 el Presidente Obama, el Secretario de Defensa Leon Panetta y el Jefe de Estado Mayor general Dempsey presentaron una *nueva guía estratégica de la Defensa* (US DoD, 2012b & 2012d). La nueva estrategia cambiaba el centro de gravedad del esfuerzo de militar de EE.UU hacia Asia- Pacífico. El nuevo documento estratégico también incluía importantes recortes en capacidades militares y en general, unos planteamiento estratégicos de guerra reducida (García Cantalapiedra, 2012). Durante la presentación del documento Panetta extracto los aspectos más relevantes:

*«Aunque reducimos el presupuesto general de defensa, protegemos, y en algunos casos, incrementamos nuestra inversión en capacidades de fuerzas de operaciones especiales, en nuevas tecnologías (inteligencia, vigilancia y reconocimiento) y sistemas no tripulados, en espacio y, en particular, en ciberdefensa, y también nuestra capacidad de movilización rápida cuando sea necesario»* (Panetta, 2012; US DoD, 2012c).

La *revisión de defensa cuatrienal de 2010* volvió a reforzar el impulso a las fuerzas de operaciones especiales con un aumento sustancial de capacidades. Se incrementaban en más de 660 el número total de quipos operativos, el número de batallones Ranger aumentaba, la flota de aeronaves con rol principal de apoyos de fuego y movilidad aérea ascendía hasta 165. El 160 regimiento de helicópteros de operaciones especiales del ejército de tierra ganaba una compañía de transporte logístico. La armada dedicaba dos escuadrones de helicópteros para apoyo directo a sus unidades especiales. El ejército el aire realizaba compras de aeronaves de ala fija más ligeras, orientadas a participar con naciones asociadas y adquiría dos helicópteros que no eran de fabricación americana para apoyar ese tipo de esfuerzos (US DoD, 2010).

El último documento de *revisión cuatrienal de la Defensa* se publicó en 2014. De nuevo contemplaba cambios al alza para USSOCOM, a pesar del ajuste generalizado a la baja de capacidades en las fuerzas armadas de EE.UU. La revisión planteaba un incremento de 3700 militares para alcanzar una cifra global próxima a 70.000. El documento insistía en que la misión de contraterrorismo continuaba siendo una de las más importantes. Se pretendía conservar la capacidad de sostener operaciones distribuidas, en red y persistentes para derrota a la red de AlQaeda, contrarrestar la proliferación de armas de destrucción masiva, fortalecer la capacidad de los países asociados y apoyar las operaciones convencionales (US DoD, 2014: 17). También se acentuaba la importancia de estas fuerzas para mantener presencia avanzada y servir como fuerzas de respuesta de crisis y de

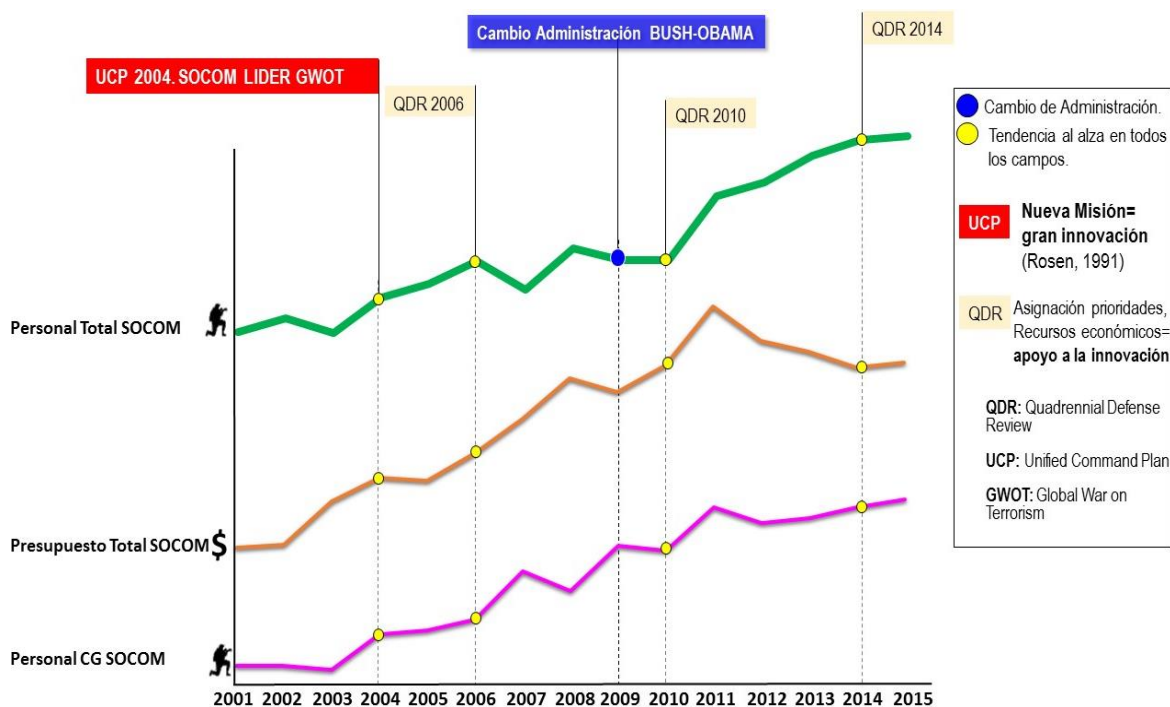
contingencia. Continuaba igualmente presente la idea de emplear las fuerzas de operaciones especiales en denegar los santuarios enemigos y conducir acciones directas. En relación a las acciones indirectas, se expresaba la voluntad de asesorar, adiestrar, asistir y equipar fuerzas asociadas para que adquirieran o completasen su capacidad de actuar contra las redes terroristas, complementando de esta forma las actividades de EE.UU en el terreno. En concreto, las actividades en el Magreb, Sahel y el Cuerno de África, constituían un ejemplo de cómo defender sus intereses de seguridad nacional sin comprometer grandes contingentes de fuerzas americanas (US DOD, 2014:17).

Las Revisiones de cuatrienales de la Defensa que se llevan a cabo cada cuatro años en EE.UU, en concreto las tres últimas QDR 2006, 2010 y 2014, representaron, de facto, una forma secuencial de revisión al alza de las capacidades de operaciones especiales. La administración Obama supo otorgar continuidad al objetivo de la administración Bush de convertir las fuerzas de operaciones especiales norteamericanas en unas fuerzas de presencia global, capaces de lograr inteligencia de detalle de las áreas bajo amenaza, actuar en cualquier lugar del mundo y cimentar una capacidad de asociación y cooperación en múltiples países.

Los tres años de publicación de las QDR coinciden con un aumento del volumen del personal del USSOCOM y de incremento de sus presupuestos. En la figura 5.8, se aprecia gráficamente la voluntad política de incrementar las capacidades de operaciones especiales y cada impulso se simboliza con un punto amarillo.



Figura nº 5. 8. Incremento de personal y presupuestos tras la publicación de las revisiones cuatrienales de Defensa de 2006, 2010 y 2014.



Fuentes: elaboración y análisis propio basado en datos de: (figuras 4.1 a 4.16, 4.24 y 4.25).

En el gráfico se observa una excepción. En el año 2006, año de publicación de la QDR, el gráfico muestra un descenso de personal. En realidad, se trató de una artificialidad burocrática. Como se ha señalado en anteriores capítulos, el Pentágono decidió trasvasar 13.000 efectivos de asuntos civiles y operaciones psicológicas del USSOCOM a las fuerzas de reserva del ejército de tierra. Tras un año, los niveles de fuerza alcanzan un nivel similar al del 2006 y continúan en ascenso.

### 5.3. COMPETENCIA INTER E INTRA EJÉRCITOS

#### 5.3.1. Dinámicas Externas: La lucha por el liderazgo de las misiones de inteligencia y la guerra global contra el terrorismo

Como se señala en el segundo capítulo, la corriente de pensamiento que explica los procesos de innovación a partir de la *rivalidad entre los ejércitos* que componen las fuerzas armadas de un determinado país, se apoya en la idea de que la escasez de recursos impulsa a competir y, por tanto, a innovar. Dicha corriente teórica estudia cómo los ejércitos admiten y promueven el cambio, con el propósito de salvaguardar, y en lo posible ampliar, su asignación presupuestaria. Es decir, según esta escuela de pensamiento los ejércitos innovan por iniciativa propia, sin necesidad de recibir presiones externas a la institución, las cuales llegan, cuando lo hacen, desde poder político. En su lucha por el reparto presupuestario, los ejércitos se mantienen atentos a la aparición de nuevas necesidades y misiones. Y, una vez identificadas, tratan de asumirlas desarrollando capacidades que requieren innovación. En otras ocasiones, el espacio de capacidades a ocupar no es completamente novedoso, sino el rediseño de una antigua misión que sale de nuevo «a concurso». En cualquier caso, de la situación que se produce durante ese proceso, «los ejércitos entran en competición por lograr su control y liderazgo y hacerse con ella», surge la innovación (Cote, 1996: 77-78; Davis, 1967: 21). Acorde esta aproximación teórica, la inercia institucional, que en circunstancias normales frena u obstaculiza los procesos de innovación, se vuelve más liviana y los procesos adquieren dinamismo cuando los ejércitos se enzarzan en batallas burocráticas por el reparto presupuestario.

Hasta los ataques de Nueva York y Washington la Agencia Central de Inteligencia (CIA) había liderado las operaciones ocultas contra las redes terroristas. La capacidad de operadores de la CIA era reducida por lo que recurría habitualmente al apoyo de los operadores especiales del Pentágono. A Rumsfeld no le gustaba esa idea. Su tesis era que si el Pentágono disponía de los mayores y mejores recursos de operadores especiales, así como de la mayor parte de los medios para obtener y gestionar la inteligencia, no había porque depender de la CIA. El propósito de Rumsfeld fue plantear un cambio drástico de la situación. Quería convertir al SOCOM y en concreto, a

una de sus unidades, el JSOC, en la herramienta principal contra el terrorismo, independiente de los apoyos de inteligencia de la CIA y sobretodo con canales de mando directos con el Secretario de Defensa (Scahill, 2003). En la lucha por aumentar su prestigio político y del Pentágono, Rumsfeld se tendría que enfrentar a la CIA, al Departamento de Estado y a otros Mandos de Combate.

Las implicaciones del nuevo enfoque que pretendía Rumsfeld eran graves desde el punto de vista legal y político. El Congreso había llevado una política de control sobre las acciones ocultas desde mitad de los 1970, cuando se desvelaron las implicaciones de EE.UU en el golpe de Estado contra Salvador Allende en Chile y los intentos de asesinato de Fidel Castro. La actuación de la CIA en el episodio del Iran-Contra en 1980 supuso una vuelta de tuerca en el control de esas actividades por parte de los comités del Congreso, tanto en la Cámara de Representantes como del Senado norteamericano.

En 1991 se aprobó la denominada Acta de Autorización de Inteligencia (Intelligence Authorization Act) que obligaba a que todas las acciones ocultas recibiesen autorización escrita del presidente y a que la Casa Blanca informase sobre ellas a los comités de inteligencia de la Cámara de Representantes y del Senado. Una información que se debía proporcionar antes de que se iniciase la acción, a menos que se dieran «circunstancias extraordinarias», en cuyo caso el presidente debía informar a los comités con la máxima oportunidad (US CODE 50, 1947: 413b). Una segunda consecuencia del acta de autorización de inteligencia, era que el Congreso reconocía que no solo la CIA podría o debería realizar operaciones ocultas. Además, se reservaba el derecho de supervisar ese tipo de operaciones independientemente de la agencia o departamento que las llevase a cabo (Kibbe, 2007: 63).

No obstante, la ley incluía unas excepciones a la definición de operaciones ocultas. Bajo la denominación de «*actividades militares tradicionales o el*

*apoyo rutinario a esas actividades»* se podían enmarcar operaciones ocultas «de facto», pero que formalmente no figuraban como tales, por lo que no era necesario informar de ellas y escapaban al control del Congreso (US CODE 50, 1947: 413e (2)). Era la ventana de oportunidad que buscaban el entonces vicepresidente Dick Cheney y el secretario de Defensa Donald Rumsfeld, para escapar del control y ganar en discreción y flexibilidad presentando las actividades de inteligencia del US SOCOM (principalmente del JSOC) como «Advance Force Operations» (AFOs). Es decir, como operaciones militares realizadas para preparar el escenario de batalla antes de que se hubieran declarado las hostilidades, o autorizado las operaciones, precediendo a las fuerzas convencionales en el área de operaciones con el fin de facilitar la entrada del grueso en un teatro determinado (US House of Representatives, 1991: H5905-6). Al tratarse de operaciones militares no estaban sujetas al control de los comités de Inteligencia del Congreso. En realidad, se trataba de una maniobra legal, pues no siempre había planes de desplegar una fuerza. Representaba una alternativa de empleo que las autoridades políticas del Pentágono podían emplear para desplegar unidades del USSOCOM (JSOC) en cualquier lugar del mundo con el control político imprescindible y sin rendición de cuentas a quien estuviera fuera de la cadena de mando operativo. La realidad es que los comités del Congreso solo podían conocer aquellas operaciones sobre las que la administración informaba. Según la teoría de Rumsfeld el Congreso no podía conocer lo desconocido. El Congreso no podía hacer preguntas sobre operaciones que no sabían que existían. La autoridades de la administración Bush se habían encargado de definir el entorno estratégico tras el 11-S como de «guerra al terror», con el argumento de que cualquier acción emprendida por el gobierno de lucha contra el terrorismo era parte de una «guerra» y por tanto legítimamente era una «*actividad militar* tradicional», algo que estaba contemplado en el código 50 de EE.UU cuando se refería a las operaciones ocultas (US Code 50, 1947: 413e (2)). Por otro lado, una variante de ese argumento se encontraba en la resolución 23 del Senado por la que el Congreso autorizaba

el uso de la fuerza en respuesta a los ataques del 11-S. La resolución 23 del Senado autorizaba al presidente: *«a emplear toda la fuerza necesaria y apropiada contra aquellas naciones, organizaciones, o personas que el determine que han planeado, autorizado, cometido, o ayudado a los ataques terroristas sucedidos el 11 de septiembre de 2001, o proporcionado refugio a tales organizaciones o personas, para prevenir cualquier futuro acto de terrorismo internacional contra los Estados Unidos por tales organizaciones o personas»* (US Senate, 2001).

Otra de las batallas de Rumsfeld se centró en la simplificación de la cadena de toma de decisiones. Lo que provocaría no pocas reticencias, malestar y enfrentamientos en el seno mismo de la organización militar. Rumsfeld pretendía poner aparte el proceso de toma de decisiones de planeamiento y ejecución de las operaciones de búsqueda y captura de los procesos convencionales del Pentágono. Los procesos convencionales no garantizaban, según Rumsfeld, la agilidad de toma de decisiones y además no hacían gala de la audacia que él entendía debían disponer ese tipo de operaciones a la hora de llevarse a cabo. Rumsfeld introdujo al USSOCOM en la guerra contra el terrorismo en 2002, aunque no sería hasta 2004 cuando quedaría registrado oficialmente en el UCP. En julio de 2002 envió una directiva secreta al General Charles Holland, comandante del SOCOM, para que diseñase un plan de localización y captura o neutralización de terroristas que soslayara la cadena de mando militar convencional (Scahill, 2013).

Los intentos de Rumsfeld por liderar la inteligencia en la guerra contra el terrorismo, realizar operaciones ocultas sin estar sometido al control del Congreso y aplanar la cadena de toma de decisiones alimentaron los rivalidades externas e internas en las fuerzas armadas, pero constituyeron motor de cambio para hacer las cosas de otra forma, suponía un avance, y lo más importante convertía a USSOCOM en una organización de mayor utilidad y gran eficacia.

Como era de suponer las acciones de Rumsfeld causaron profundo malestar en otras agencias y departamentos de la Administración. En primer lugar, en *la CIA* porque veía a los operadores del JSOC como aficionados en materia de espionaje y porque las actividades de inteligencia del JSOC podían entorpecer las operaciones de la Agencia en determinados escenarios. En los *Mandos de Combate* regionales porque suponía insertar fuerzas en sus límites geográficos sin coordinación previa y sobre las que no tenían control ni información. Y en *el Departamento de Estado* porque los equipos de inteligencia del JSOC que actuaban desde algunas embajadas bajo el inocuo título de elementos de enlace militar (Military Liaison Elements) lo hacían sin informar al embajador ni al jefe de estación de la CIA (Mazzetti, 2014). Pero además, el hecho de que militares se infiltraran vestidos de civil y desarrollaran labores de inteligencia, agravaba la situación y hacía que éstos perdieran su estatus de combatientes legales de acuerdo con la Convención de Ginebra.

Se trataba de un cambio brusco en el modelo de empleo militar de la fuerza. Las rivalidades externas (agencias y departamentos) e internas (mandos de combate) no frenaron el propósito del secretario de Defensa Rumsfeld, sino que hasta cierto punto le alentaron a buscar soluciones diferentes para prevalecer y sacar su proyecto a flote. El principal escollo fue, sin embargo, que ni el JSOC ni el SOCOM en su conjunto se encontraban preparados para asumir el proyecto estratégico ideado por los responsables políticos del Pentágono y de la Casa Blanca. El SOCOM había sido hasta ese momento un Mando de preparación, cuya función consistía en entrenar a las fuerzas de operaciones especiales, mantenerlas preparadas y enviarlas a los mandos regionales del Pentágono para que actuasen bajo las órdenes de éstos en sus respectivos teatros. Por otra parte, los efectivos del JSOC eran fuerzas muy selectas que se insertaban en un determinado escenario con la ayuda logística y operativa de otras unidades de las fuerzas armadas y basándose en inteligencia producida por otros, en muchos casos por la CIA. Una limitación que se había manifestado nada más producirse el 11-S.

Rumsfeld, pretendía que el JSOC liderase las operaciones contra los líderes de Al Qaeda en Afganistán. Pero no se pudo materializar exactamente como él había pensado ya que sus operadores no podían actuar sin la inteligencia de la CIA (Mazzetti, 2014). Para Rumsfeld era impensable que una unidad de élite como el JSOC tuviese una dependencia tan grande de la inteligencia suministrada por la CIA. Un hecho todavía más inexplicable teniendo en cuenta que casi un noventa por ciento del presupuesto de inteligencia de Estados Unidos pertenecía al Pentágono, que integraba por ejemplo la Agencia Nacional de Seguridad, NSA, y la Oficina Nacional de Reconocimiento, que opera los satélites.

A pesar de los avances que había experimentado el JSOC durante la campaña de Afganistán tropezó con muchos obstáculos y varias de sus iniciativas no vieron la luz debido a las reticencias de los Mandos de Combate (COCOM) y otras autoridades militares del Pentágono que consideraban que el JSOC y el USSOCOM no debían tener un acceso tan libre a las altas autoridades políticas.

Durante la campaña de Afganistán, los procesos de asesoramiento y toma de decisiones para la guerra global contra el terrorismo dentro del Departamento de Defensa, eran lentos y complejos. Las propuestas para llevar a cabo operaciones, tras ser revisadas por varios departamentos con la intención de lograr una sinergia que los enriquecieran, terminaban convirtiéndose en acuerdos y recomendaciones de mínimos, que ayudaban poco, eran frecuentemente tímidas, con falta de imaginación y desactualizadas. Las propuestas actualizadas, creativas y audaces rara vez pasaban los filtros burocráticos y lograban llegar a la mesa del Secretario de Defensa (Downing, 2005).

Los procesos de toma de decisiones que afectaban al JSOC representaban la excepción porque se resolvían con más diligencia, pero aun así sus propuestas para ejecutar operaciones urgentes tardaban en ser aprobadas. Las decisiones en tiempo de guerra se debían tomar rápidamente, con mentalidad 24/7 (total disponibilidad 24 horas al día, 7 horas a la semana), no en «ritmos

de batalla» burocráticos propios de periodos de paz. Cuando las propuestas finalmente abandonaban del Departamento de Defensa y ascendían por la cadena de mando hacia jerarquías más altas, las iniciativas se movían todavía a una velocidad más lenta (Downing, 2005: 5 y6).

La situación se complicaba todavía más en las operaciones que se llevaban a cabo fuera de los teatros de Afganistán Irak. Los puntos de convergencia entre las responsabilidades atribuidas a los militares por el título 10 y las responsabilidades que señala el título 50 en relación a las actividades de información, hacían difícil de identificar con flexibilidad al personal competente para la acción (Wall, 2011; US Code 10, 2011, US Code 50,1947).

El informe del General Wayne Downing recomendaba aplanar la cadena de decisiones y que el JSOC dependiera directamente del Secretario de Defensa *de forma temporal*. Ya existían precedentes del JSOC informando directamente al JEMAD de EE.UU (CJCS) antes de la Ley «Goldwater-Nichols» y la enmienda «Nunn-Cohen» en 1986. La cadena de mando que había establecido Ley «Goldwater- Nichols» se saltaba a los jefes de los ejércitos y la armada. A los jefes de los ejércitos y la armada les quedaban reservados los cometidos de asesoramiento al Presidente y Secretario de Defensa, así como la responsabilidad de adiestramiento y equipamiento del personal que, cuando fuera necesario, pondrían a disposición de los Mandos de Combate Unificados (House of Representatives, 1986). Ubicando JSOC bajo la dependencia directa del Secretario de Defensa se mejoraría la respuesta y permitirá al USSOCOM y al Departamento de Defensa cumplir eficazmente los cambios establecidos en el UCP 2004. No obstante, esa propuesta no llegó a ver ser aprobada (Naylor, 2006 c). Aunque el JSOC mantendría determinadas prerrogativas de informar directamente incluso al Presidente del EE.UU (Burgess, 2013; Sahadi, 2013:13-14), la Junta de Jefes de Estado Mayor se opuso a que el JSOC saliera de la estructura del USSOCOM y tuviera dependencia directa del Secretario de Estado, aunque



fuera con carácter temporal. Fue una medida que nunca llegó a implementarse (Feickert, 2006: 5).

La expansión de los cometidos de las fuerzas de operaciones especiales a un ámbito tradicionalmente ocupado por los operadores secretos de la CIA creó una situación de rivalidad entre organizaciones, más allá de los requisitos legales y las reclamaciones del Congreso. Las fuerzas de operaciones especiales comenzaron a realizar operaciones ocultas propias de la Agencia de Inteligencia. En seguida, surgió la cuestión de quien estaba mejor preparado para realizar ese tipo de operaciones, como quiera que fuesen catalogadas. Las autoridades del Pentágono afirmaban que la CIA no se hacía cargo con suficiente entrega y detalle de las necesidades militares y que tenía demasiada aversión al riesgo, haciendo hincapié en que los operadores de la Agencia no disponían de suficientes recursos para hacerse cargo y satisfacer todos los desafíos que presentaba la guerra global contra el terrorismo.

La verdad es que la CIA disponía de unos 700 u 800 efectivos para operaciones ocultas. Una cantidad muy baja en comparación con el potencial del US SOCOM que ascendía a una cantidad entre 10.000 y 13.000 operadores. Sin embargo, los números absolutos no indicaban la realidad. Del total de operadores del SOCOM, sólo unos 2000 formaban parte de los operadores secretos del JSOC (Kibbe, 2006). Lo que sí permitía establecer cierto paralelismo con las cantidades de la CIA. Además, de acuerdo a muchos analistas, las diferencias en tamaño de ambas organizaciones era precisamente una ventaja a favor de los operadores de la CIA. Una organización más pequeña implicaba una burocracia más reducida. Con mucha menos burocracia con la que tratar, las gestiones se podían llevar a cabo mucho más rápidas, de forma más barata, y con más flexibilidad que las de las fuerzas de operaciones especiales. De hecho, el principal argumento que los defensores de la CIA sostenían era que fue la agencia la que situó personal en el terreno antes que nadie al comienzo de la guerra de Afganistán en 2001. Desde luego, lo hizo con mayor rapidez que los

militares. De hecho, *esa había sido precisamente una de las razones más importantes del Pentágono para abordar las reformas del SOCOM*. La mayoría de los analistas creían que la CIA tenía ventaja a la hora de desplegar con mayor velocidad y flexibilidad.

La CIA también tenía la ventaja de la experiencia. Había estado realizando este tipo de operaciones durante mucho tiempo y tenía personal situado en embajadas a lo largo del mundo que habían tejido una gran red de contactos. (Miller, & Tate, 2011; Waller, 2003). Una red que los militares simplemente no tenían. Además, realizar operaciones donde el papel de Estados Unidos no era reconocido significaba por definición operar sin uniforme. Si un militar de fuerzas de operaciones especiales era capturado operando sin uniforme se encontraba en una posición muy diferente a un militar convencional. Mientras que el convencional se encuentra hasta cierto punto protegido por los mecanismos legales internacionales como los convenios de Ginebra, que regulan los derechos de la guerra y el trato de prisioneros, un soldado de operaciones especiales sin uniforme no podría ejercer esos derechos. El personal de la división de operaciones de la CIA era consciente de ello y aceptan el riesgo que conllevaba ese tipo de acciones ocultas en caso de ser capturados. Los operadores de la CIA conocían las consecuencias, sabían que tendrían que valérselas por sí mismos y que su país no los reconocerá en caso de que algo fallase.

Los militares cuando se alistan al ejército tienen diferentes expectativas. Una de ellas es que normalmente asumen que si luchan por y para defender a su país, su gobierno hará todo lo posible para protegerlos caso que lleguen a ser capturados. Con la participación en operaciones ocultas, muchos operadores especiales conscientemente aceptaron el riesgo. La realidad es que gran parte de autoridades militares reconocían que era un precedente peligroso. Una vez que una parte de lo militar es abandonada sin protección, pone en peligro la protección del resto del personal militar que sirve a su país en el extranjero y puede afectar a la moral de las fuerzas del mismo modo.

Muchos de los operadores de la CIA y del Pentágono se oponían al énfasis del Pentágono en adentrar a las fuerzas de operaciones especiales al ámbito las operaciones no reconocidas (las operaciones ocultas y secretas), precisamente por los efectos negativos que se podían desprender para lo militar y por la falta de experiencia. Existía una considerable oposición entre las propias fuerzas de operaciones especiales a las recomendaciones de la Comisión del 11-S de ceder todas las responsabilidades paramilitares a SOCOM (The National Commission on Terrorist Attacks Upon the United States, 2004: 415). Además, los críticos argumentaban que las unidades de acción directa del JSOC no disponían de adiestramiento para realizar operaciones de acciones ocultas y caso de llevarse a cabo el adiestramiento necesario, supondría una distracción en la preparación de sus tradicionales misiones de alta especialización, como rescate de rehenes, combates en zonas urbanizadas y contra proliferación de armas de destrucción masiva. Si las fuerzas de operaciones especiales distraían esfuerzos de sus misiones tradicionales, no existiría otra fuerza especializada que pudiese ocupar su lugar, lo que representaba una vulnerabilidad para EE.UU. en determinadas situaciones. Sin embargo, el aumento exponencial en personal y presupuestos del JSOC, mencionado en el capítulo anterior, dilapidarían esa teoría, ya que el JSOC dispondría de amplias capacidades para llevar a cabo las nuevas y las tradicionales misiones.

La CIA defendía su exclusividad en el desempeño de las operaciones no reconocidas, basada en las diferencias que ambas organizaciones mantenían en los procedimientos del planeamiento de la misión y en la forma de ejercer el control por parte de sus respectivas cadenas de mando.

Habitualmente, las operaciones ocultas de la CIA se llevaban a cabo por un grupo de planeamiento operativo que quedaba sujeto a varios niveles de aprobación dentro de la agencia. Tras recibir la aprobación final de la cúpula de la CIA, la propuesta era revisada por los segundos del comité del Consejo de Seguridad Nacional (NSC) y habitualmente por los propios «principales» (denominación oficial de los representantes principales del comité del

Consejo, NSC). Una vez superado ese paso la propuesta llegaba a la mesa del Presidente de EE.UU.

Sin embargo, el planeamiento militar se llevaba a cabo de forma bastante diferente. La esencia de la misión era el combate, en el ese ámbito el militar ejerce completa autoridad en la toma de sus propias decisiones operativas, sin necesidad de recibir opiniones de otras agencias o departamentos. Por tanto, una operación negra se planea completamente dentro del Pentágono y era aprobada por el Secretario de Defensa. Un sistema de toma de decisiones aislado e independiente de la supervisión de otras agencias o departamentos que conllevaba considerables riesgos diplomáticos en situaciones en las que las fuerzas de operaciones especiales ejecutaban operaciones no reconocidas en una amplia variedad de países con las que los EE.UU tenía diversos grados de relación de cooperación, colaboración, entendimiento o enemistad. Tras adentrarse el USSOCOM en el ámbito de las operaciones ocultas, comenzó a difundirse la preocupación de que los militares estaban realizando sus propias operaciones secretas, sin notificarlas a las autoridades oficiales de Estados Unidos en el país que operaban: *ni al jefe de estación de la Cía, ni al propio embajador* (Shanker & Shane, 2006). Como jefe de misión, el embajador, (al igual que sucede con cualquier otro país), mantiene tradicionalmente la autoridad sobre todo el personal del gobierno de EE.UU. y sus actividades en el país que está acreditado. Lo que significaba que ningún personal podría operar allí sin aprobación expresa del embajador. Por su parte, el jefe de la estación de la CIA estaba a cargo de coordinar cualquier operación de inteligencia en el país. En marzo de 2006, el *New York Times* reveló la existencia de los llamados «elementos de enlace militar» (Military Liaison Elements, MLE), pequeños equipos de fuerzas de operaciones especiales, algunos compuestos tan solo de dos o tres personas que se habían ubicado en varias embajadas de África, de Centro América, Sudamérica, así como del sudeste asiático con las cuales los EE.UU no se encontraban en guerra y con quienes mantenía relaciones amistosas, con la finalidad de hacer acopio de inteligencia y prepararse para potenciales

misiones de desarticulación, capturar o neutralización de redes terroristas. Según las fuentes del *Times*, algunos de esos MLE habían permanecido operando en el país, sin el conocimiento de las autoridades de la embajada (Shanker & Shane, 2006). Las altas autoridades civiles y militares del Pentágono señalaban que el esfuerzo era parte de las iniciativas que desde hacía dos años impulsaba el Secretario de Defensa Donald Rumsfeld para proporcionar a los militares *un papel más activo en el campo de la inteligencia* dentro de la campaña global contra el terrorismo. Sin embargo, la iniciativa era percibida por las agencias de inteligencia, como la CIA, como una provocación e intromisión en lo que hasta ese momento había sido su espacio de trabajo. *Se trataba de una nueva misión que aportaba a los militares una mayor responsabilidad, parte del rápido proceso de cambio que estaba experimentando el SOCOM* y que había llevado al presidente Bush en 2004 a otorgarle el liderazgo de la lucha contra el terrorismo (Feickert, 2013a & McRaven, 2012 d). El nuevo cometido atribuía al SOCOM una considerable influencia en organizar los esfuerzos generales de inteligencia de la nación.

Una operación especial totalmente independiente no solo corría el riesgo de dejar en mal lugar diplomáticamente a los EE.UU, sino que si la CIA estaba llevando a cabo operaciones en el mismo área y ninguna de las dos partes conocía los movimientos del otro, ambos se podían percibir como enemigo, con el consiguiente perjuicio mutuo. En un intento de solucionar este tipo de conflictos, en octubre de 2005, la administración Bush designó al departamento de operaciones de la CIA, como nuevo Servicio Nacional Encubierto (National Clandestine Service, NCS) y le puso a cargo de la coordinación de todos los esfuerzos de inteligencia Humana (HUMINT) en el extranjero, sin importar que agencia o departamento conduciría la operación. La medida eminentemente burocrática consecuencia de la competencia entre organismos, no dio el resultado esperado.

Los incidentes de los oficiales de enlace, MLE, eran una evidencia notoria de un problema de rivalidades entre quienes compartían competencias

contraterroristas. Una competencia que se arrastraba desde el 11-S, cuando el Presidente Bush fraguó su respuesta a los ataques en términos militares drásticos y lo apodó «guerra global contra el terror».

Por su parte, la presión de Rumsfeld era cada vez mayor, reclamando más autoridad e independencia. Tanto la CIA como el Departamento de Estado se enfrentaron a lo que consideraban una usurpación del Pentágono de su autoridad, mediante la expansión unilateral de su misión de contraterrorismo. La realidad era que Rumsfeld se había esforzado en mejorar drásticamente las capacidades de inteligencia del JSOC desde los ataques terroristas, apoyado fundamentalmente en dos medidas. En primer lugar logrando en julio de 2002 la firma del presidente Bush de una orden que transfería el control de una unidad de inteligencia del ejército de tierra, «actividades de apoyo a la misión» (Gray Fox) al US SOCOM (Hersh, 2005). Una unidad de inteligencia, con sus componentes muy seleccionados y con gran experiencia en operaciones sensibles lo que provocó un evidente recelo en la CIA y en el Departamento de Estado, y que a partir de entonces se dedicaría a sustentar de forma permanente de inteligencia a las operaciones del US SOCOM y del JSOC. La segunda medida fue la creación del puesto de subsecretario de Defensa para Inteligencia en diciembre de 2002. Cargo que pasó a ocupar Stephen Cambone, un hombre de confianza de Rumsfeld que a partir de entonces ejerció una supervisión directa de los sistemas de inteligencia del Pentágono, incluido la unidad Gray Fox que acababa de ser trasferida al USSOCOM. Este nombramiento provocó también malestar dentro de las fuerzas armadas pues Rumsfeld mostraba claramente la desconfianza que sentía sobre la gestión de la inteligencia por parte de los militares (Mazzetti, 2014).

Los incrementos presupuestarios, anteriormente citados, permitieron ampliar las capacidades logísticas, de transporte y de mando y control. El JSOC dejó de ser una fuerza diseñada para operaciones concretas para convertirse en una unidad militar capaz de actuar de manera permanente y simultánea en varios teatros de operaciones.

La batalla burocrática liderada por Rumsfeld obtuvo un importante respaldo cuando en el verano de 2004 la Comisión que redactó el informe sobre el 11-S recomendó que se desarticulase la estructura paramilitar de la CIA y que esa función pasara a depender del Pentágono (The National Commission on Terrorist Attacks Upon the United States, 2004: 415). Ese mismo año Rumsfeld firmó una directiva secreta conocida dentro del Pentágono como «Al Qaeda Network Execute Order» (Mazzetti and Schmitt, 2008). El documento ampliaba la autorización de los operadores especiales del SOCOM y más en concreto del JSOC para llevar a cabo operaciones clandestinas de inteligencia, y de búsqueda y neutralización de cuadros de Al Qaeda y organizaciones yihadistas afines en más de una docena de países, desde el norte de África hasta Filipinas (Mazzetti, 2014). Entre ellas se contó por ejemplo la neutralización en Madagascar de Mohammed Jamal Khalifa, facilitador financiero de Al Qaeda y cuñado de Osama Bin Laden en enero de 2007 (Ambinder & Grady, 2012).

Resolver todas esas guerras «territoriales» entre diferentes estructuras de la administración (y otras más generadas por la guerra contra el terrorismo) representó el objetivo principal de un contencioso de dos años de revisión cuya finalidad fue definir las responsabilidades de cada agencia y las líneas de división entre cada una de ellas (Kibbe, 2006). La revisión finalizó con la Directiva Presidencial de Seguridad Nacional 46 de marzo de 2006 (National Security Presidential, NSPD 46). La directiva designaba al Centro Contraterrorismo Nacional (National Counterterrorism Center, NCTC) como la entidad responsable para asegurar que cada agencia respetaba las responsabilidades acordadas para cada una. Sin embargo, como suele suceder cuando las negociaciones se tornan difíciles, la mayoría de los asuntos polémicos se dejaron para acuerdos posteriores y pendientes de incluirse como anexos negociados entre agencias implicadas (Hoagland, 2006: B2; Kenny, 2006; Memorandum A-II NSPD- 46).

Uno de los aspectos más polémicos fue precisamente el asunto sobre el grado de independencia que el Pentágono debería disfrutar para conducir

operaciones en países con los que EE.UU no se encontraba en guerra. Con el tiempo, el nivel de hostilidad sobre el asunto de los «elementos de enlace militar», MLE, alcanzó un punto que el entonces adjunto al director de Inteligencia Michael Hayden tuvo que involucrarse y presionar a los dos bandos para lograr algún tipo de acuerdo. Finalmente, el Pentágono y el Departamento de Estado acordaron que los embajadores serían informados de todas las actividades militares en sus países y se les ofrecería la oportunidad de objetar (DeYoung, 2006: 1).

Como se ha señalado, en el informe final de la Comisión National sobre los ataques terroristas del 11-S se debatía cuáles eran los organismos más adecuados para llevar cabo las operaciones ocultas contra el terrorismo. La comisión recomendaba: *«la responsabilidad de dirigir y ejecutar operaciones paramilitares (misiones de un tamaño significativo), ya sean encubiertas u ocultas debe cambiar al Departamento de Defensa»* (9/11 Commission, 2004: 415). La respuesta a esa recomendación por parte del presidente Bush fue solicitar a la CIA y el Pentágono su opinión y que le presentaran una propuesta conjunta. Aunque todos creían que debido a las ideas de Rumsfeld y a la fuerza política del Pentágono la propuesta conjunta no haría sino ratificar las recomendaciones de la Comisión, la realidad fue la contraria, fue rechazada y el Presidente hizo lo propio.

Un año más tarde, la comisión de capacidades de Inteligencia de los EE.UU. para las armas de destrucción masiva (Silberman-Robb Commission) realizó sus recomendaciones a mitad de 2005, e incluía de nuevo una recomendación de que el Departamento de Defensa se hiciese cargo y adquiriese mayor autoridad para realizar las acciones ocultas (Silberman, and Robb, 2005).

La Casa Blanca rechazó de nuevo las recomendaciones del informe. Ambas decisiones de no considerar las recomendaciones de expertos no se deben percibir como un freno a la expansión de las fuerzas de operaciones especiales, sino como un intento del Pentágono de evitar un excesivo grado de control sobre las acciones ocultas. El Departamento de Defensa gozaba de gran libertad de acción en el sistema actual, mientras que la CIA tenía una



fuerte supervisión del Congreso. Rumsfeld no estaba sometido, ni quería ese control. Lo que perseguía era mayor libertad de acción y ningún control.

Finalmente, el Pentágono no solo consiguió involucrarse en el ámbito de las operaciones ocultas, sino que lo hizo en unas condiciones muy ventajosas. Los nuevos cometidos y responsabilidades del USSOCOM habían sido posibles por tres factores principales. En primer lugar la amplia visión del Pentágono sobre el papel del SOCOM en la larga guerra contra el terrorismo. En segundo lugar, la expansión geográfica de operaciones especiales a un elevado número de países en los que se realizaban tanto las operaciones blancas como negras. Por último, la definición del Pentágono de lo que son operaciones no reconocidas como «actividades militares tradicionales», no sujetas a los requerimientos de notificación del Congreso o «actividades especiales» con un notificación más tolerante que las operaciones ocultas realizadas por la CIA (US Code 50, 1947: 413e (2)).

Mediante realización de acciones ocultas, el USSOCOM no solo había asumido un nuevo tipo de responsabilidades y cambiado su forma de operar, sino que lo había hecho cambiando las reglas del juego y logrando mayor libertad de acción que la CIA, por lo que podía operar con mayor eficacia.

La lucha contra la inteligencia se había convertido en motor del cambio. Aunque los procesos de cambio se podían explicar parcialmente por la teoría de la competición entre ejércitos, esa escuela teórica no explicaba completamente los cambios que se estaba produciendo. Una serie de factores alteraban la teoría y la convertían en un caso particular. De hecho, se necesitaba la confluencia de varias escuelas y teorías para poder entender y explicar en toda su extensión el proceso de innovación que afectaba al USSOCOM. Tres aspectos aportaban elementos novedosos a la teoría de la rivalidad entre ejércitos.

En primer lugar, no se daba exactamente una competición entre ejércitos al puro estilo preconizado por los pensadores militares de esta escuela David (1967), Hayes (1994), Cote (1996) y Grissom (2006). Se trataba más bien de una competición entre el USSOCOM y agentes externos a la organización

como la CIA y el Departamento de Estado. Por otro lado, la figura de los ejércitos era sustituida por otro tipo de entidades rivales de nivel conjunto como eran los Mandos de Combate geográficos.

En segundo lugar, el motivo de la competición, en materia de producción de inteligencia y luchas contra el terrorismo, no tenía como epicentro el reparto de recursos debido a la escasez presupuestaria, sino que la finalidad era adquirir una mayor cuota de influencia para aumentar el reconocimiento y el prestigio político en los casos que se competía contra un tipo de actores (CIA y Departamento de Estado) y el prestigio militar cuando el enfrentamiento se producía con los actores de naturaleza castrense (Mandos de Combate y autoridades militares de fuerzas convencionales del Pentágono).

En tercer lugar, la explicación clásica de la escuela de competición entre ejércitos señala que el impulso del cambio es interno, proviene del interior de la institución militar, mientras que en esta ocasión quien lideraba la batalla burocrática era Rumsfeld, la autoridad política. Lo que ponía de manifiesto la convergencia de dos escuelas, la de rivalidades entre ejércitos y la cívico-militar, para proporcionar una explicación integral causa-efecto a la innovación en la adopción de nuevos cometidos de inteligencia por parte del USSOCOM.

Aun así, la escuela clásica de la competencia entre ejércitos sí explica y ayuda a entender la escasa resistencia interna que ofreció el US SOCOM, y más en concreto el JSOC, a la hora de asumir la innovación impulsada desde el nivel político de emplear la fuerza de una manera diferente, asumiendo un tipo de cometidos y responsabilidades en el campo de la inteligencia que eran nuevos para los operadores especiales. Se trataba de un efecto que se produce cuando el objeto de la competición se sitúa fuera de la organización a la que uno pertenece. Al ser externo el contendiente, la organización integra voluntades y se cohesionan internamente para llevar a cabo un enfrentamiento más eficaz. En este caso de análisis contra la CIA, el

Departamento de Defensa y los Mandos de Combate. Las voces discordantes reacias a asumir nuevos cometidos de inteligencia, se produjeron en mayor medida en el Pentágono y no en el USSOCOM. Como consecuencia, la adopción de nuevos cometidos y formas novedosas de operar significó, a corto plazo, un aumento de la cuota de poder relativo del USSOCOM dentro de las fuerzas armadas de EE.UU. Un acontecimiento que ayudaba a superar la tradicional postura de desconfianza y suspicacia de las fuerzas convencionales norteamericanas respecto a las fuerzas de operaciones especiales. Cuya reputación arrastra episodios aciagos del pasado como el Egle Claw (McChrystal, 2013). El aumento de la cuota de poder del USSOCOM dentro de las fuerzas armadas de EE.UU. lejos de crear condiciones de estabilidad entre actores rivales, acrecentaba aún más la competición, lo que a su vez, y este es un elemento positivo, agudiza la innovación.

### **5.3.2. Dinámicas Internas en el USSOCOM**

#### ***5.3.2. (a). La creación de una nueva unidad y la competencia en el reparto de personal y presupuestos***

El cuerpo de marines siempre había mantenido que su organización al completo era especial y de élite, y por tanto, no necesitaba disponer de ninguna unidad adicional con rango de «especial» en su seno. Es cierto que su auto denominación, encajaba bien con lo que para Eliot Cohen (1978: 17) representaba ser una unidad de élite: «disponer de una buena reputación justificada por el éxito en el desempeño de su misión». Pero no se ajustaba tanto a la idea de que esas misiones «debían ser realizadas por un grupo reducido de militares», ya que los marines cumplían sus misiones como una unidad convencional y rara vez en pequeños grupos. En cualquier caso, el cuerpo de marines disfrutaba de una buena imagen y no sentía la necesidad de constituir una estructura de fuerzas de operaciones especiales en su organización.

Su rechazo a la idea de disponer de fuerzas de operaciones especiales en su organización era en cierta medida cultural y se basaba en la idea de que cualquier unidad de su estructura se encontraba preparada para realizar una operación especial (Marine, 2001). Lo cierto es que aunque en la Segunda guerra mundial llegaron a tener unidades especiales que actuaban en beneficio del grueso de las fuerzas convencionales, su resistencia a realizar cambios de este tipo era grande y no habían incorporado, ni desarrollado estructuras de operaciones especiales. Una tarea que como se viene describiendo en este trabajo, es lenta, se tarda años en elaborar y muchos más en consolidar. Los marines tampoco aprovecharon la oportunidad de dar el salto a partir del 1987, momento de la fundación del USSOCOM y a partir del cual los ejércitos y la armada comenzaron a reorganizar sus fuerzas de operaciones especiales y agruparlas en mandos de operaciones especiales específicos.

La creación del Mando de operaciones especiales de los marines, MARSOC; en 2006, era una incorporación tardía y obligada al ámbito de las fuerzas de operaciones especiales que respondía al reconocimiento por parte de los marines que el entorno estratégico había cambiado y que esa capacidad era una necesidad operativa. Pero también suponía un intento por parte de los marines de participar del reconocimiento y aumento de prestigio que las fuerzas de operaciones especiales de los ejércitos y la armada estaban experimentando gracias a sus continuos éxitos en las largas campañas de Irak e Afganistán.

Con la organización del MARSOC, se incrementaba el número de jugadores que entrarían en competencia por los recursos y el prestigio dentro del USSOCOM. La revisión cuatrienal de Defensa de 2006, contemplaba un progresivo aumento de recursos de personal durante los siguientes años de fuerzas de operaciones especiales de los marines. El modelo de fuerzas de operaciones especiales elegido por los marines era similar al de los Rangers del ejército de tierra, batallones de infantería altamente adiestrados y preparados para misiones especiales. En cuatro años los marines pasarían a

tener nueve compañías de operaciones (figura 4.5; GAO 06-812. 2006; US DoD, 2006; US DoD, 2010). Un crecimiento de fuerzas necesario para que el USSOCOM pudiera seguir atendiendo todas las contingencias que iban surgiendo. Sin embargo, el crecimiento de los marines se produciría en detrimento de las fuerzas de operaciones especiales del ejército de tierra. Se trataba de una pérdida de recursos humanos, y los económicos que la acompañaban, para el ejército de tierra. Pérdida que iría agravándose de forma paralela al crecimiento de las capacidades de operaciones especiales de los marines. El problema no era que se producían alteraciones en el reparto de cuota de poder relativo entre ejércitos, en el ámbito de los recursos humanos y financieros. El verdadero cambio se producía la introducción un nuevo actor con capacidad de cumplir misiones similares que las que se repartían los ejércitos y la armada. Algo que afectaba y modificaba la capacidad de influencia dentro del USSOCOM, y al reparto de cuota de prestigio militar.

En la figura 5.9. se muestra el reparto del personal por ejércitos y la armada en los años 2001, 2006 (fecha de creación del MARSOC) y 2014. La aparición a partir del 2006 del MARSOC tiene consecuencias en la disminución del tanto por ciento de personal asignado al ejército de tierra. Una tendencia ascendente hasta 2014. Sin embargo, las modificaciones de los porcentajes de personal y asignación de presupuestos del 2001 al 2014 no afectaron a la armada y al ejército del aire, manteniéndose prácticamente constantes.

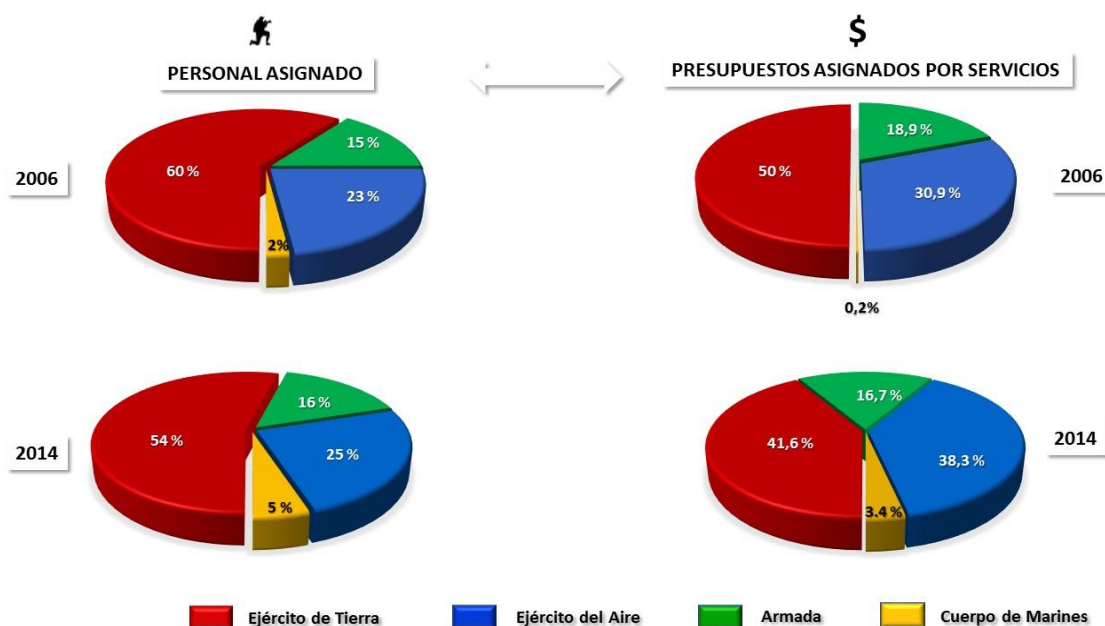
Figura 5.9. Alternaciones en la distribución de personal de fuerzas de operaciones especiales por ejércitos y armada medidos en tanto por ciento.



Fuente: análisis y elaboración propia basado en datos de (GAO 05-571, 2015).

En la figura 5.10. Se observa un brusco descenso del personal y presupuesto asignado al ejército de tierra entre 2006 y 2014. Las causas se encuentran vinculadas a la aparición en escena por la lucha de recursos del MARSOC y la asignación de nuevas capacidades de medios aéreos al Mando de operaciones especiales del ejército del aire, como por ejemplo la creación de un escuadrón de vehículos aéreos no tripulados y escuadrón de inteligencia.

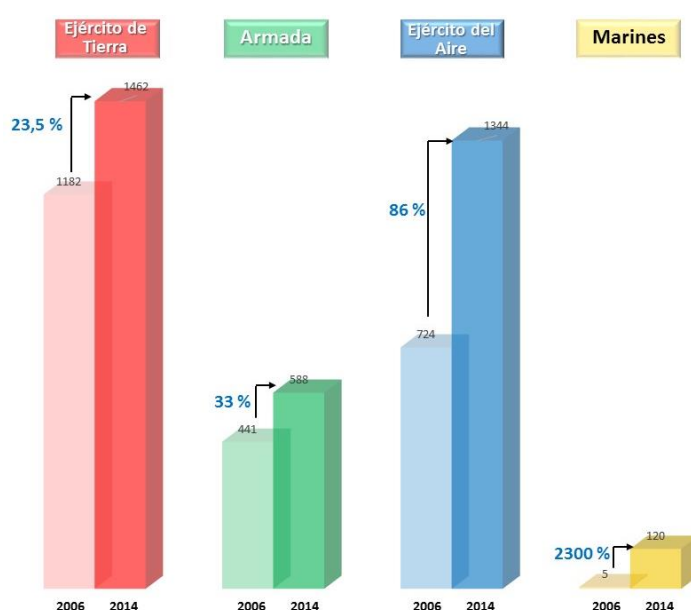
Figura 5.10. Tanto por ciento de personal y presupuestos asignados a las fuerzas de operaciones especiales de los ejércitos y la armada entre 2006 y 2014.



Fuente: análisis y elaboración propia basado en datos de (GAO 05-571, 2015).

En la figura 5.11 se expresan los crecimientos relativos del presupuesto de los mandos de operaciones especiales de los ejércitos y la armada de 2006 a 2014. El crecimiento de la armada sigue una tendencia estable, los del ejército del aire y los marines un aumento importante, mientras que el del

*Figura 5.11. Personal y presupuestos asignados a las fuerzas de operaciones especiales de los ejércitos y la armada entre 2006 y 2014.*



*Fuente: análisis y elaboración propia basado en datos de (GAO 05-571, 2015).*

ejército de tierra experimenta un descenso en la su tendencia y es el que cede cuota de poder relativo en favor sobre todo de los marines, pero también del ejército del aire.

Al igual que ha sucedido al conceptualizar las nuevas misiones de inteligencia y realización de acciones ocultas asumidas por el USSOCOM, que encontraban explicación en la integración de dos escuelas de innovación, para interpretar la creación de MARSOC se precisa intercalar elementos de otras dos escuelas de innovación la de rivalidad intra e inter ejércitos.

En este caso el USSOCOM aunque no lo es, ni persigue serlo, a efectos de este trabajo, se comporta como un ejército que integra diferentes facciones,

ramas, especialidades y culturas. En este sentido, la organización del MARSOC equivalía a la creación de una rama o nuevas especialidad en el seno de un ejército. Pero por otro lado, superadas las reticencias culturales, advertidas las necesidades derivadas del entorno estratégico e identificadas nuevas tareas y misiones, el cuerpo de Marines decide finalmente dar el paso de formación de una fuerza de operaciones especiales y entrar en competición con otros ejércitos y la armada en la lucha por los recursos y el prestigio. Es decir, acorde a la teoría de Cote (1996) un ejército compete externamente y crea una nueva capacidad. Pero esa capacidad se emplea en el seno de otra organización que se comporta como un ejército (USSOCOM), por lo que es de aplicación la teoría de Stephen Rose (1991). Recordemos que en opinión de Rosen (1991: 18-22), las dinámicas que acaban generando la innovación se producen más bien entre las ramas, departamentos, o especializaciones de un mismo ejército. No obstante, aunque efectivamente, se produce un debate intelectual dentro de los propios marines ocasionando la argumentación teórica que justifica y fundamenta la innovación, la realidad es que la repercusión de la innovación y la efectividad de su implantación no causa gran efecto en la estructura propia de los marines, sino en el seno del USSOCOM.

### **5.3.2. (b). Otras dinámicas internas: acciones directas versus indirectas**

Además de las rivalidades entre agentes externos al USSOCOM y al Pentágono, y las provocadas por el crecimiento del USSOCOM se produjeron otro tipo de competencias internas a las fuerzas de operaciones especiales que favorecieron el proceso de innovación en marcha en el USSOCOM.

El incremento de actividades ocultas del Pentágono también causó a un alto nivel de disconformidad dentro de las propias fuerzas de operaciones especiales sobre la dirección que estaba tomando la expansión. Su temor principal era que la atención principal se pusiera en *las acciones directas* (captura y neutralización de terroristas) dejando de lado otras misiones principales del USSOCOM como la guerra no convencional, el trabajo de los



asuntos civiles, la asistencia a fuerzas de seguridad y gobiernos extranjeros, FID, y las operaciones de información. El historiador del Consejo de Relaciones Exteriores (Council on Foreign Relations, CFR), Max Boot (2006) destacaba en una comparecencia ante la Cámara de representantes del Congreso de los EE.UU. que el USSOCOM se había convertido en una organización «[...] muy orientada a la acción directa, haciendo rapel desde helicópteros, dando patadas a las puertas, capturando a los malos [...] Lograr un progreso real contra el terrorismo islamista requerirá llevar a cabo cometidos mucho más difíciles y mucho menos glamurosos, como establecimiento de seguridad, impulsar el desarrollo económico y político y difundir la información correcta para ganar los corazones y las mentes... Sobre todo, requerirá trabajar con los aliados locales quienes deben llevar el grueso de la carga» (Boot, 2006: 8 y 9).

En otras palabras se requería precisamente el tipo de cometidos realizados por los operadores especiales «blancos» quienes habían recibido poca atención en la guerra al terror de la administración Bush.

La importancia concedida a las operaciones ocultas o negras cambiaría definitivamente durante la administración Obama en 2011. Progresivamente se fue atribuyendo más reconocimiento a las actividades no convencionales. Los críticos del Pentágono temían que la forma en como el SOCOM tenía estructurado su liderazgo garantizaría que se continuara dándole prioridad a las acciones directas (Hedman, 2008). Según muchos destacaban existía un desequilibrio en los puestos de liderazgo del SOCOM en favor de quienes habían seguido una trayectoria en unidades relacionadas con acciones directas. Normalmente, los generales con trayectorias en unidades de acciones directas como el JSOC, tenían un grado de representatividad significativamente superior a quienes habían ocupado puestos en unidades de operaciones especiales que realizaban acciones indirectas o blancas, que en realidad constituían el grueso de las fuerzas del SOCOM (Robinson, 2006; Naylor, 2006 a). Quienes habían permanecido tiempo destinado en unidades como los Rangers, el 160 Regimiento de operaciones especiales de

helicópteros del ejército de tierra, JSOC, los Delta, DEVGRU y el 24 escuadrón de la fuerza aérea, todas ellas unidades con grados de dependencia directa o indirecta del JSOC, tenían más posibilidad de progresar en sus carreras profesionales.

La competición entre facciones del SOCOM se basaba también en teorías de reclutamiento. Existían dificultades para alcanzar los niveles de fuerza fijados por la QDR de 2006 en el horizonte 2011. Se trataba de un aumento muy grande en poco tiempo, sobre todo teniendo en cuenta el tiempo necesario para tener preparado a un operador especial. Los periodos de cualificación y adiestramiento se habían ajustado a la baja para generar la fuerza necesaria. Se criticaba al Pentágono por querer tener preparada a una fuerza que precisa de amplios periodos de tiempo para ser eficaz. Los operadores que tardaban menos tiempo en estar preparados eran precisamente quienes realizaban acciones directas (operaciones negras). Uno de sus requisitos fundamentales eran sus cualidades físicas. Sin embargo, se tardaba mucho más en lograr que un operador blanco fuera eficaz, porque había que invertir más tiempo en educación. En concreto, en capacidades lingüísticas y culturales del área al que se orientaba su despliegue. Las prisas por alcanzar los niveles de fuerza requeridos hacia que existieran proporcionalmente más operadores orientados a las operaciones negras y por tanto se ponía mayor énfasis en las acciones directas (Boot, 2006).

La situación se iría revertiendo con el tiempo. Y las acciones indirectas adquirieron su protagonismo en Irak, Afganistán y África entre otros lugares relevantes. Sin embargo, era difícil encontrar un puesto de responsabilidad ocupado por algún general que tuviese una trayectoria exclusivamente en unidades dedicadas a acciones indirectas. Todos los Jefes del USSOCOM en los últimos años provenían normalmente de mandar el JSOC o unidades de características similares. Los dos últimos, el almirante McRaven y el general Vottel habían sido anteriormente jefes del JSOC, además de tener una dilatada trayectoria en unidades dedicadas a acciones directas. El almirante Olson, Jefe del USSOCOM hasta 2011 había mandado el DEVGRUP (SEAL

Team 6), y así un largo etc. Paradójicamente, aunque se había señalado la necesidad operativa y las ventajas del empleo de la fuerzas de operaciones especiales en cometidos de acciones indirectas, la realidad ponía de manifiesto la dificultad de encontrar altos cargos que proviniesen de la vía de las acciones indirectas.

La explicación la encontramos en la tercera escuela de innovación de la competencia interna de los ejércitos. Para impulsar la innovación se abren durante el proceso vías orgánicas que aseguren la continuidad del cambio operado por la innovación. Como hemos visto anteriormente, según Rosen (1991: 20-21), un aspecto clave a la hora de ejercer influencia dentro de las organizaciones militares es el sistema de ascensos. Durante el debate, los oficiales senior promotores del cambio tratan de ganar para su causa a oficiales brillantes de nivel intermedio. McChrystal, McRaven, Vottel fueron almirantes y generales encadenados. Es decir, fueron Jefes de unos de otros, e impulsaron las trayectorias del subordinado. Conforme los mandos intermedios iban abrazando la nueva teoría y nueva forma de hacer la guerra, los oficiales senior iban preparando itinerarios específicos para promocionar a los oficiales más jóvenes. Esas trayectorias profesionales están relacionadas con el cambio que entraña la innovación e incluso pueden llegar a suponer la creación un cambio conceptual profundo como está siendo en la actualidad «red global de fuerzas de operaciones especiales» (Global SOF Network), originada por Brown (2005), desarrollada por McRaven (2013 y 2014) y explotada por Vottel (2015).

Durante las guerras de Irak e Afganistán, el modo de operar contra la desarticulación de redes terroristas privilegiaba la trayectoria de los oficiales destinados en unidades orientadas a la ejecución de acciones directas. El nuevo concepto de «red global de fuerzas de operaciones especiales» preconiza en mayor medida un empleo de la fuerza mediante acciones indirectas. Por tanto, es posible que esta modificación este abriendo las puertas a una nueva «teoría de la victoria» y en un futuro próximo el centro de gravedad de la designación de altos cargos de operaciones especiales se

incline hacia trayectorias relacionadas con unidades orientadas hacia acciones indirectas, que por otro lado, son la mayoría de las fuerzas de operaciones especiales de los EE.UU.

#### 5.4. CAMBIO CULTURAL

Las fuerzas de operaciones especiales norteamericanas experimentaron desde 2001 un proceso de aprendizaje y cambio que modificó su cultura. La cultura, entendida como conjunto de creencias subjetivas sobre el mundo social y natural que define los actores, la situación de éstos y sus posibilidades de acción (Theo Farrell y Terry Terriff, 2001: 7-10), constituyó un factor clave a la hora de entender los objetivos, estrategias y modos de operar del USSOCOM a partir del 2001. Los factores culturales por tanto, influyeron de manera implícita en la dirección que adoptó la innovación militar del empleo de las fuerzas de operaciones especiales, convirtiéndose en un potente motor de cambio en el seno del USSOCOM y permitiendo operar de una forma diferente para vencer los nuevos retos a los que se enfrentaba.

El cambio de modelo estratégico promovido por Rumsfeld tras los ataques de Washington y Nueva York, supuso un despliegue inédito de fuerzas de operaciones especiales en Afganistán. Representaba una alternativa estratégica, alejada de los tradicionales modelos de pensamiento de guerra de aniquilación e incontestable maquinaria logística forjados hacia más de ciento treinta años, durante la guerra de Secesión americana. Un modelo repetido desde entonces en las grandes contiendas americanas. El propósito de la administración Bush de realizar un uso de la *fuerza limitada* en Afganistán, tratando de soslayar una hipotética reacción violenta de la comunidad musulmana, pero mostrando contundencia mediante una *respuesta inmediata con presencia militar en el terreno*, significó de hecho modificar, y transformar en algunos casos, los valores y las creencias subjetivas asentadas durante decenios en las élites políticas y militares del

Pentágono. El shock causado por los ataques del 11-S creó una conmoción en la organización militar y en el estamento político, originando un proceso de cambio en la cultura estratégica de Estados Unidos y en la cultura organizativa de las fuerzas de operaciones especiales. Cambios equiparables al giro de rumbo cultural, tras las consecuencias sociológicas de la guerra de Vietnam que favorecieron un profundo replanteamiento doctrinal y orgánico. Unos cambios materializados en la elaboración de la doctrina aero-terrestre y el diseño de la moderna División 86 capaz de operar de manera autónoma.

La elección de una opción diferente a la tradicional de empleo de la fuerza, lejos de ser una reacción momentánea a una crisis coyuntural, implicó un cambio estructural en la cultura del Pentágono y en las fuerzas de operaciones especiales. Un hecho evidenciado tras los primeros años de la campaña en Afganistán y después de la finalización de las operaciones convencionales en Irak en 2003 (McChrystal, 2013).

Como se ha señalado en anteriormente, las fuerzas de operaciones especiales se volvieron relevantes al variar el entorno estratégico y la naturaleza de una amenaza organizada en red que aprovechaba todas las ventajas tecnológicas y conceptuales de la sociedad del conocimiento del siglo XXI. Una reacción adecuada comportaba cambios culturales importantes. La adaptación a los cambios de entorno estratégico, y en concreto a una variación en la amenaza, se había producido muchas veces en la historia. El general Marshall se vio obligado a afrontar una reorganización de la fuerza a las puertas de la Segunda guerra mundial. La decisión de disminuir la estimación inicial de necesidades de 200 divisiones a 90 fue debido a los cambios del entorno estratégico y en concreto a cambios en la amenaza.

En 2004, la guerra en Irak y Afganistán no se libraba contra grandes formaciones o para controlar amplias zonas de terreno. La guerra se realizaba contra individuos concretos. Los líderes y los cuadros claves de las insurgencias y redes terroristas que atesoraban mucho poder y eran capaces de influenciar el teatro de operaciones, pero también ambicionaban extender

su influencia al resto del planeta. Algunos políticos de la administración Bush, como Rumsfeld, Wolfowitz y Cheney tenían la intención de *individualizar el modelo de guerra americano*, es decir, centrar la guerra en individuos clave. El nuevo enfoque pretendía, entre otros motivos, concentrar esfuerzos de forma precisa en el factor más dañino y desequilibrante de las nuevas guerras: los individuos con capacidad de influir. Los líderes de redes terroristas, insurgencias, crimen organizado, autoridades religiosas musulmanas habían multiplicado sus capacidades de actuar gracias a las bondades de la globalización.

Diferentes académicos y pensadores ya habían avisado sobre cómo la globalización reforzaría la influencia de algunos individuos clave. Thomas Friedman (1999 & 2006), uno de los principales teóricos del fenómeno de la globalización señala al individuo como principal fuerza dinámica y agente de cambio de los actuales sistemas sociales y económicos (Friedman, 2006: 10). Friedman destaca tres versiones de la globalización a lo largo de la historia. En la globalización 1.0, desde el descubrimiento de Colón en 1492, hasta aproximadamente 1800, el agente de cambio que condujo el proceso de integración global fueron los países, y sus gobiernos. En la globalización 2.0, de 1800 a 2000, la fuerza dinámica que hacía posible una mayor integración global fueron las compañías multinacionales encargadas de abrir nuevos mercados a lo largo del planeta y aprovechar las ventajas de la Revolución Industrial. Por último, en la globalización versión 3.0, desde 2000 hasta la actualidad, el *individuo revestido de poder* es el agente del cambio que potencia la integración global. Su visión del papel relevante desempeñado por los individuos en el actual modelo socio económico, le lleva a afirmar que los individuos con poder están creando nuevas pautas en el entramado de relaciones de la sociedad. El liderazgo de Estados y compañías multinacionales deja paso a una nueva clase de liderazgo donde los individuos son clave y se esfuerzan en colaborar o competir globalmente (Friedman, 1999; 2006: 7-15).

Llevar a cabo una guerra contra el individuo por parte de las fuerzas de operaciones especiales tenía muchas implicaciones. Entre ellas estaba la de separar de la población a los individuos principales de las insurgencias, redes terroristas, redes criminales, en la que encontraban su mejor refugio seguro. Actuar entre la población no solo les servía para reorganizarse y ocultarse, sino también como base de partida desde donde lanzar sus ataques generalizados, bien contra fuerzas militares, contra sus propios conciudadanos o contra sus gobiernos.

Individualizar la guerra demandaba emplear fuerzas de operaciones especiales como herramienta de precisión, sorteando efectos no deseados en población civil, Acontecimientos, estos últimos, que, caso de producirse, restaban legitimidad al trabajo realizado y tenía consecuencias negativas futuras. Se trataba de un tipo de guerra arriesgada, por cuanto los pequeños equipos que operaban autónomamente quedaban muy expuestos durante el tiempo que desempeñaban sus misiones.

En el entorno de los conflictos limitados de baja o mediana intensidad, las fuerzas de operaciones especiales realizaban una guerra más justa, al discriminar con precisión el objetivo, actuar únicamente cuando la inteligencia era muy detallada y fiable, y sobre todo causar menor impacto que una fuerza convencional. Menor impacto en términos de violencia en el empleo de la fuerza, de recursos en el terreno, pero también menor impacto mediático, y especialmente en costes económicos y vidas humanas. Aspectos muy seductores para el establishment político.

En Estados Unidos se han generado muchos debates sobre la importancia de ese enfoque en las estrategias contraterroristas y contrainsurgencias, observándose, en ocasiones, contradicciones y falta de coherencia. Sin embargo, a nivel conceptual y operativo existe acuerdo sobre el giro cultural hacia la teoría de la individualización del adversario en la guerra (Voelz, 2015: 101).

La cultura cambia con la organización. Con frecuencia es un proceso largo que requiere alterar valores y creencias. En esos casos se trata habitualmente un proceso evolutivo (García Morales, 2004: 183). Sin embargo, existen otros casos, como el impulso de las fuerzas de operaciones especiales realizado por Rumsfeld tras el 11-S, en el que se trató de un *cambio planificado*. Cuando el cambio es preconcebido suele encerrar una intencionalidad de cambio cultural profundo y normalmente de carácter revolucionario. Rumsfeld pretendía concentrar en el Pentágono el grueso de la nueva guerra individualizada de lucha contra el terrorismo. Para ello encontró su herramienta más precisa en las fuerzas de operaciones especiales del USSOCOM y asumió misiones, cometidos y formas de empleo que no eran tradicionales de las fuerzas militares hasta ese momento. Unas decisiones que generaron tensiones al entrar en conflicto con las responsabilidades de otros actores como la CIA, el Departamento de Estado y los Mandos de Combate geográficos. Ese proceso de transformación cultural modificó en el Pentágono y, en el seno del USSOCOM el conjunto de supuestos y valores básicos compartidos sobre el empleo de las fuerzas de operaciones especiales, sus relaciones con comunidad de inteligencia y con agencias y departamentos de Estados Unidos.

Aunque se habían modificado algunas pautas y prácticas en octubre 2001, al desempeñar el USSOCOM un papel central en las operaciones en Afganistán, fue la revisión presidencial del Plan de Mando Unificado, UCP de 2004, lo que definitivamente inició el proceso de cambio de los fundamentos culturales de las fuerzas de operaciones especiales, al asumir nuevos cometidos en la lucha contra el terrorismo. Rumsfeld tenía sus propios criterios y estándares, acerca de las fuerzas más adecuadas para liderar la guerra contra el terrorismo. Decidió que las fuerzas de operaciones especiales debían librar un papel de mayor protagonismo en el nuevo tipo de guerras del siglo XXI. Un hecho que afectó las preferencias culturales de los ejércitos y la armada, quienes tradicionalmente habían considerado a las fuerzas de operaciones especiales simplemente una capacidad para



complementar a las convencionales. El cuerpo de marines de los EE.UU. que había soslayado desde el comienzo de su existencia disponer de sus propias fuerzas de operaciones especiales por motivos culturales (todos eran «especiales», no podía existir nadie «más especial» en su organización), terminó aceptando el giro de los acontecimientos y la necesidad de estar a la altura de las circunstancias (y de los otros ejércitos y la armada). Se adaptaron mediante la creación del Mando de Operaciones especiales, MARSOC, detallado en el capítulo cuatro.

A pesar de lo defendido en las doctrinas de contrainsurgencia, centradas en resolver el conflicto empleado medidas de estabilidad y gobernanza, gran parte de la orientación táctica realizada en las campañas de Afganistán e Irak estaba vinculada a objetivos cinéticos y no cinéticos dirigidos a identificar y separar a los individuos reconciliables de los irreconciliables, así como a los combatientes de la población civil. Uno de los principales problemas a los que se enfrentaron los SEAL en la operación «Lanza de Neptuno», al realizar el asalto de la vivienda de Bin Laden, fue discriminar entre treinta civiles (entre los que se encontraban, personal de servicio, mujeres, niños), quienes eran objetivo (la guardia personal de seguridad, los hijos y Bin Laden). La propia guía de contra insurgencia del general David Petraeus (2008) en Irak, contemplaba esfuerzos de mayor intensidad (cinéticos) para identificar a los actores claves dentro de las redes terroristas y realizar operaciones de captura o eliminación de los objetivos de primer nivel.

El modelo de guerra individualizada había tenido sus antecedentes en el programa Fénix en Vietnam. Sin embargo, el adversario y el entorno estratégico habían cambiado radicalmente desde entonces. Las redes terroristas yihadistas de Irak y Afganistán (y de otras partes del mundo), mantenían una vocación de alcance global, por tanto el esfuerzo intelectual, técnico y táctico a aplicar era sustancialmente diferente al de Vietnam (Issacharoff and Pildes, 2013: 1521).

A partir de 2004, los procedimientos evolucionaron en respuesta a las prioridades operativas y enfoques estratégicos. El modelo diseñado por el equipo de McChrystal de ataque las redes terroristas «find, fix, finish, exploit, analyze», F3EA, constituyó la metodología elegida para identificar y atacar a los individuos catalogados como objetivos de alto valor (High Value Target, HVT). Algunos textos incluyen en el modelo la fase «disseminate» (difundir), F3EAD. Una fase que, aunque de utilidad, no estaba recogida en el diseño original de McChrystal y su equipo (figura N° 4.23.) (McChrystal, 2013).

Las fuerzas de operaciones especiales EE.UU, tanto en Irak como en Afganistán aplicaron el modelo de guerra en red (F3EA) con gran éxito contra las redes insurgentes y las células terroristas. Sin embargo, en Irak aunque el modelo se hizo famoso por su éxito en el seguimiento y eliminación del líder Al-Zarqawi, también fue de utilidad para integrar todas las fuentes de inteligencia y obtener un conocimiento detallado de la situación del entorno local, las dinámicas internas y redes sociales de las localidades, identificar quiénes eran los actores claves en la toma de decisiones, conocer cuáles eran sus motivaciones, etc (Lamb and Munsing, 2011: 33). Esa forma nueva de operar, en la que objetivo de una operación pasaba a ser la obtención de inteligencia de utilidad, supuso un cambio cultural. Los operadores especiales se habían adiestrado tradicionalmente, en realizar de forma impecable la fase ejecutiva de asalto o captura del objetivo. Desde que comenzó a aplicarse el ciclo de targeting F3EA, todos los operadores debían contribuir también a la producción de inteligencia. El cambio de mentalidad se consolidó mediante el adiestramiento en técnicas forenses. Las fuerzas de operaciones especiales incorporaron el concepto de «Sensitive Site Exploitation» (explotación de información en lugares críticos donde se realizaba una operación especial) a sus periodos de adiestramiento. Cuando se ejecutaba un raid, uno de los propósitos era adquirir tanta información como fuese posible mediante las técnicas de explotación «in situ». Los registros especializados, aportaban pruebas periciales para la

detención, conforme a ley, de cada individuo. En su identificación había que aplicar tecnología biométrica que se contrastaba en tiempo real con las bases de datos existentes. Pero además, el registro y la explotación de materiales informáticos, electrónicos, telefonía celular, etc, aportaban valor añadido otras operaciones en curso, que de forma simultánea se llevaban a cabo en lugares remotos. La mentalidad y enfoque de los operadores especiales se transformó al participar junto a los analistas de inteligencia en la búsqueda de objetivos de alto valor y en el estudio de su comportamiento, antes de desencadenar una operación (McChrystal, 2013).

La nueva forma de trabajo requería articular un completo sistema de apoyo para poder permitir un funcionamiento eficaz al JSOC en la aplicación del ciclo F3EA y poder cumplir la nueva responsabilidad de liderar los esfuerzos en la lucha contra el terrorismo ordenada en el Plan de Mando Unificado de 2004. Para facilitar esta labor, el USSOCOM creó el Centro para Operaciones Especiales (CSO). Un centro organizado en noviembre de 2005, «como centro neurálgico» para coordinar las operaciones globales y la inteligencia de relevancia contra los objetivos de alto valor «High Value Target». Paulatinamente diferentes departamentos de operaciones, política y planes, así como de inteligencia e información de operaciones se fueron consolidado en una nueva organización, agrupados en tres Grupos: Grupo de Apoyo de Inteligencia (J2), Grupo de apoyo a Operaciones (J3) y Grupo de apoyo a la campaña (J5). El CSO ofrecía la posibilidad de combinar las funciones de inteligencia, operaciones y planeamiento en un solo departamento para eliminar barreras y capitalizar la natural asociación de esfuerzos que se crea cuando esas funciones se colocan bajo un único Mando. El centro favorecía la sincronización en la lucha de la guerra global contra el terror de una manera oportuna y coordinada. Permitía integrar y fusionar inteligencia recibida desde los teatros de Operaciones de Afganistán e Irak, así como desde otras partes del mundo y la devolvía en forma de productos de alta calidad a las zonas de operaciones para que las fuerzas de

operaciones especiales pudiesen actuar con precisión sobre los objetivos de alto valor (Downing, 2005).

En poco tiempo la cultura de las fuerzas de operaciones especiales había cambiado drásticamente. Cuando se iniciaron las operaciones en Afganistán, el JSOC era una fuerza que habitualmente operaba de una forma «reactiva». Hasta que no se había producido un acontecimiento y sucedía algo, no se desencadenaba la acción. No tenían cultura de la «anticipación». Tras estudiar el comportamiento de las redes terroristas de Irak, comprobar su capacidad de regeneración, de aprender de los errores propios y del adversario, las fuerzas de operaciones especiales de EE.UU adoptaron un nuevo estándar y comenzaron a adelantarse operando de una forma «proactiva». Al principio, no estaban estructurados para las operaciones complejas y de larga duración que se libraban en Afganistán e Irak. Unas operaciones que requerían implicación en el devenir diario de las acciones para poder mantener la iniciativa.

La clave del éxito del ciclo F3EA consistía en rentabilizar las capacidades disponibles en el Teatro mediante la integración en el proceso de actores de diferente naturaleza (agencias, fuerzas militares, departamentos). Las fuerzas del USSOCOM, en especial el JSOC, habían hecho del secreto el baluarte principal de su cultura. Algo, sin duda, necesario como forma de salvaguardar la misión y la protección de la fuerza cuando operaban aislados en zonas controladas por el adversario. El secreto proporcionaba a los equipos operativos sorpresa y seguridad, dos intangibles que garantizaban su vida y el éxito de la misión. Por tanto, era difícil ver a las fuerzas de operaciones especiales compartiendo información o detalles de sus operaciones. El hermetismo de las fuerzas de operaciones especiales de EE.UU. era de tal magnitud que en la operación ISAF, ni siquiera compartían información, ni permitían acceso a sus bases de datos a otras fuerzas de operaciones especiales aliadas, con las que llegaban a compartir oficina. Solo mantenían en el círculo de distribución los denominados «four eyes» o «ABCA» (Australia, Gran Bretaña, Canadá, EE.UU.). Una postura

origen de innumerables tensiones con países tan cercanos, social, cultural y políticamente como Francia, Alemania, Italia, España y Polonia (Horn, and Spencer, 2012: 86).

Evidentemente, las ventajas aportadas por el secreto y el hermetismo, constituían un obstáculo a la hora de aplicar el ciclo F3EA en toda su extensión. El nuevo ciclo de targeting se basaba en integrar y aprovechar las capacidades de un gran número de agencias de inteligencia militares y civiles, FBI, y determinados departamentos (Estado, Justicia, Tesoro), además de fuerzas convencionales. Para que funcionara había que crear «la cultura de compartir». La búsqueda de la eficacia obligó a las fuerzas de operaciones especiales (JSOC) a realizar un cambio cultural hacia *una mayor transparencia e integración frente a la posición de opacidad y aislamiento* que había acompañado al JSOC desde su creación. La existencia de Delta Force, SEAL Team 6, o la unidad de actividades de apoyo de inteligencia, ISA había permanecido años sin ser reconocidas por el Pentágono. Una prueba de la dificultad de iniciar el camino de compartir información e integrarse con equipos que no pertenecían al USSOCOM o JSOC.

Hasta que se implantó ciclo targeting F3EA, las unidades convencionales no explotaban sus oportunidades de capturar a cuadros de mando de las insurgencias de Irak e Afganistán, porque no recibían inteligencia de calidad generada por el JSOC consecuencia de sus operaciones. La postura de estanqueidad era similar con las agencias no militares, con las que no se compartía ninguna información, ni siquiera con la CIA o el FBI. Una actitud que no se podía permitir una organización con vocación de éxito como el USSOCOM. El general McChrystal (2015) y su equipo supieron identificar la necesidad de innovar y lo describe en su obra «Team of Teams»:

*«La Task Force había elegido no cambiar; sin embargo, estábamos obligados por la necesidad. Aunque magníficamente equipados y extraordinariamente adiestrados, estábamos perdiendo ante un enemigo que, de acuerdo a los parámetros tradicionales, deberíamos*

*estar dominando. Con el tiempo nos percatamos que en realidad nos enfrentábamos a un escenario totalmente diferente a cualquier cosa para la que nos habíamos adiestrado o habíamos planeado. La velocidad y la interdependencia de acontecimientos había producido nuevas dinámicas que amenazaban con devastar los procesos tradicionales y la cultura en la que nos habíamos educado»* (McChrystal, 2015: 12).

McChrystal se había dado cuenta de muchas deficiencias operativas y recelos culturales durante la búsqueda y captura de Sadam Hussein. Muy lejos de la perfección que caracterizaría a las operaciones que seguirían una vez consolidado el ciclo F3EA, las acciones que llevaron a la captura de Sadam Hussein, en diciembre de 2003, fueron una muestra de cómo se realizarían las operaciones que conduciría la TF 714 durante los siguientes años. Mediante una compleja combinación de inteligencia lograda a través de una gran variedad de fuentes, poco a poco se fue tejiendo un círculo alrededor de Saddam Hussein. Aunque el proceso fue más lento y menos preciso de lo que hubiera sido deseable, los esfuerzos de integración con fuerzas convencionales y agencias de inteligencia, la meticulosa explotación de la información y la rápida reacción ante los indicios que iban surgiendo demostraron ser una combinación muy eficaz. Sin embargo, en 2003 existían todavía muchas barreras culturales que superar (McChrystal, 2013: 152).

El JSOC debía permanecer interconectado, romper su hermetismo, adaptarse a los cambios del entorno y cambiar su mentalidad (Henry, 2014). *El cambio de una postura cerrada a una de mayor transparencia supuso una de las principales innovaciones en términos culturales de las fuerzas de operaciones especiales desde que se inició su transformación en 2001.*

El reto cultural para una organización como el USSOCOM fue pasar de buscar la eficacia, a lograr un estado *de adaptación sostenida de la organización*. Lo que implicaba hallarse en situación de permanente cambio e innovación y demandaba alteraciones radicales en mentalidad y modelos

organizativos, así como *esfuerzos continuos por parte de los líderes militares en crear el clima adecuado para promover el cambio* (McChrystal, 2015: 7).

La guerra contra el terrorismo requería mucho más que lo militar. Por ello era imprescindible una gran cooperación interagencias, comenzando por Washington y extendiéndolo al campo de batalla. El General McChrystal lo había comprendido pronto, nada más hacerse cargo del JSOC. En 2004, llegó a la conclusión de que para luchar contra el terrorismo, la TF 714 no podían ser solo una agrupación de fuerzas de operaciones especiales, ni siquiera una agrupación exclusivamente de carácter militar. Siguiendo las recomendaciones de su segundo de abordo, el almirante McRaven, había autorizado la organización de una agrupación interagencias en Afganistán, la denominada JIATF-West, que integraba junto a militares, miembros de la CIA, FBI, de la agencia de inteligencia militar, DIA, de la Agencia de seguridad nacional, NSA y de la agencia nacional de inteligencia geoespacial, NGA (McChrystal, 2013: 159-160). La agrupación interagencias en Afganistán supuso un cambio cultural, representó una auténtica innovación impulsada desde abajo, pero era solo una parte, junto a otras pequeñas innovaciones, que configuraban la gran innovación militar en que se había ido convirtiendo el empleo de las fuerzas de operaciones especiales desde 2001.

Para entender el cambio, había que conocer el potencial que aportaban los equipos funcionales interagencias formados por fuerzas de operaciones especiales y diferentes agencias de la administración norteamericana. El cambio cultural y la consolidación de los equipos funcionales interagencias fue una innovación aprovechada en toda su amplitud en el ámbito de la comunidad de operaciones especiales. Sin embargo, no fue totalmente aceptada en el entorno de fuerzas convencionales. Para funcionar armónicamente con las diferentes agencias e integrar su potencial en el ciclo F3EA, se crearon células de fusión donde se congregaban todas las fuentes de inteligencia, pero también las operaciones. Para las agencias no había

líneas de separación entre operaciones e inteligencia, se consideraban como un todo. Los militares de operaciones especiales aprendieron a utilizar la inteligencia como si fuera una operación. Para las fuerzas convencionales, sobre todo para la comunidad de inteligencia normal, fue más difícil aceptar la fusión entre inteligencia y operaciones. Las convencionales aceptaban las ventajas de las células y centros de fusión, pero continuaban con la tradicional separación entre inteligencia y operaciones, algo que originaba pérdidas de conocimiento y retrasa las operaciones. El trabajo realizado por las nuevas organizaciones interagencias aparecía periódicamente en la prensa americana y en artículos especializados de negocios y economía, sin embargo, no se terminaba de entender su potencial. Los equipos interagencias y las células de fusión se emplearon formando parte de las organizaciones de operaciones especiales para identificar, seguir y derrotar a terroristas e insurgentes. Su modus operandi era similar al señalado por Warrick y Wright (2008) en el Washington Post:

*«La CIA (Agencia Central de Inteligencia) proporciona analistas de inteligencia y medios de espionaje con sensores y cámaras que pueden hacer el seguimiento de objetivos, vehículos o material hasta durante 14 horas. Los expertos en técnicas forenses del FBI (Federal Bureau of Investigation) diseccionan datos, desde información de teléfonos celulares hasta la basura de bolsillo<sup>5</sup> de los extremistas. Los agentes del Departamento del Tesoro rastrean movimientos de fondos entre cuentas bancarias de los extremistas y desde gobiernos. El personal de la Agencia de Seguridad Nacional intercepta conversaciones o datos de ordenadores, y los miembros de la Agencia de Inteligencia Geoespacial Nacional emplea equipos de alta tecnología para ubicar con exactitud desde donde están utilizando los extremistas sospechosos sus teléfonos u ordenadores».*

---

<sup>5</sup> *Pocket litter* en inglés. Son los papeles o documentos desordenados que se guardan en bolsillo y que pueden dejar rastro de comportamiento. Los tickets de bares, restaurantes, casinos, medios de transporte, cuentas bancarias, extracción en cajeros, facturas de hoteles, pensiones, etc.)



El JSOC era una organización eficaz cuando llevaba a cabo una parte del ciclo F3EA, la de desarticular los nodos principales de una red terrorista. No obstante, la eficacia exhibida en sus acciones, aunque necesaria, ya no era suficiente para ser una organización de éxito. La eficacia era algo que había funcionado bien en el siglo XX, pero hoy en día quedaba superada por la velocidad y el desproporcionado impacto de pequeños actores como terroristas, capos del crimen organizado o líderes insurgentes. Los modelos de gestión basados en planeamiento y predicción no eran válidos para afrontar los desafíos del nuevo entorno estratégico. En su lugar era de utilidad *la adaptación con resiliencia a las circunstancias cambiantes*. Las organizaciones debían estar interconectadas para tener éxito no permanecer aisladas (McChrystal, 2015: 7-15). Se requería del JSOC que adaptase su cultura y adoptase otras actividades necesarias para desarticular una red, como eran la localización, vigilancia, análisis y explotación. Además lo debía hacer mediante una ejecución mucho más rápida y mucho más precisa.

Al principio existían constantes tensiones entre las fuerzas de operaciones especiales y la comunidad de inteligencia. Ambas se resistían al cambio y a abandonar su zona de confort. Las fuerzas de operaciones especiales deseaban continuar atacando objetivos en cuanto les fuera posible. Por su parte la comunidad de inteligencia mantenía su predilección por proteger sus fuentes y acumular tanta información como fuera posible. Dos posturas basadas en creencias y preferencias forzadas durante años. Sin embargo, los equipos de operaciones especiales que capturaban o eliminaban objetivos de alto valor no poseían destrezas en explotación y análisis. No disponían de medios, ni la predisposición para reunir o explotar evidencias de los objetivos y su entorno que les ayudaría a desvelar las dinámicas internas de las redes enemigas (Lamb and Munsing, 2011: 10-12).

El FBI había estado proporcionando adiestramiento a las fuerzas de operaciones especiales en técnicas de *«sensitive site exploitation»* desde 2002. También habían adiestrado a sus propios agentes desde 2003 para trabajar con los militares en los raid proporcionándoles ellos mismos esa

capacidad. El problema era que los recursos del FBI eran limitados, no disponían de suficiente personal operativo para acompañarlos a todos los raid. Los equipos operativos del JSOC orientados los objetivos de alto valor que no tenían la fortuna de disponer de agentes del FBI en permanencia realizaban la explotación «in situ» de forma desordenada. En una entrevista post despliegue, un agente especial de supervisión del FBI que estuvo en numerosas ocasiones en la operación «Iraqi Freedom» destacaba en relación a los operadores del JSOC: *«lanzaban las evidencias recogidas en varios lugares en una única bolsa y luego la ponían encima de la mesa de despacho del oficial de inteligencia, S2 y le decían, ‘aquí tienes’»*. Se trataba de una forma poco disciplinada que reducía el valor de la inteligencia, al contaminar y desplazar las pruebas. Por lo que los datos disponibles frecuentemente no se podían utilizar para el propósito de desarticular la red (Lamb and Munsing, 2011: 12-16).

La Task Force 714 se enfrentó a un problema complejo. Se requería un enfoque sistémico debido a las interconexiones e interdependencias entre redes terroristas, insurgentes, religiosas y de criminalidad Irak e Afganistán. Para solventar ese problema, necesitaban un equipo de personal con visión de conjunto que entendiese las relaciones del sistema y a los diferentes actores interconectados. Rentabilizar las capacidades de una estructura dispersa geográficamente *implicaba irremediabilmente compartir la información, alcanzar niveles de transparencia sin precedentes y garantizar la confianza* entre todas las organizaciones que participaban en el esfuerzo de la lucha contra el terrorismo (agencias, fuerzas, departamentos, etc).

Cuando el coronel Flynn fue destinado al JSOC comprobó que la mayor parte de la información estaba etiquetada con el grado más alto de clasificación: ORCON (originator controlled). Nadie podía acceder a ese tipo de documentos, ni la propia CIA (Ambinder & Grady, 2012). Por tanto, en la mayoría de los casos era de poca utilidad. Flynn quería impulsar la cultura de compartir la información. Su decisión de cambiar la clasificación a

«secreto» permitió a miles de analistas de las fuerzas y de agencias acceder y generar productos de inteligencia de gran utilidad.

En las organizaciones tradicionales, el esfuerzo de generar confianza constituye un cambio cultural que no se produce con facilidad. Por el contrario, *requiere de un elevado grado de disciplina crear la cultura de compartir el conocimiento* (McChrystal, 2015: 167-168). La capacidad de adaptación del JSOC hizo que el cambio cultural se hiciese realidad en corto espacio de tiempo.

La innovación cultural también guardo relación con el nivel de *descentralización del mando*. Trabajar en una organización en red obligaba a modos descentralizados del mando y hacerlo con un propósito claro y definido. Cuando en agosto de 2006, el ritmo de las operaciones había ascendido a una media de 10 raid por noche, era materialmente imposible que los jefes del JSOC revisaran uno por uno todos los planes de operaciones. Era necesario descentralizar la decisión. Se permitió de este modo, a los escalones intermedios, operar a una «velocidad de la guerra» suficientemente alta como para mantener la iniciativa y desarticular las redes adversarias. En este caso, el cambio cultural fue de menor entidad de lo que hubiese supuesto para una fuerza convencional.

Las fuerzas de operaciones especiales de EE.UU. gozaban normalmente de un elevado grado de delegación de decisiones. Sus cometidos habituales se realizaban por pequeños equipos autónomos, en entornos aislados y alejados de fuerzas propias, con elevada incertidumbre y estableciendo vínculos con elementos locales (Hawk, 2014: 1-2).

También influía el hecho de prevalencia de los aspectos de eficacia frente a los formales. Las pequeñas muestras de informalidad (sobre todo en las formas) en las fuerzas de operaciones especiales de EE.UU., representaban una ventaja para mantener una mentalidad innovadora y proclive a la adaptación. Una actitud favorable a las relaciones informales en el seno de las organizaciones, no es algo necesariamente negativo. De hecho, es un

rasgo cultural distintivo de un ejército de tan indiscutible eficacia como el israelí. Una actitud la de la institución militar de Israel, sin duda, favorecida por el tamaño reducido de sus fuerzas armadas, la simplicidad de su cadena de mando y también por el estilo poco coercitivo, en las formas, de la disciplina militar, que contribuyen al intercambio de experiencias e información, y por tanto al aprendizaje organizacional (Marcus, 2015: 513). Características todas ellas que favorecen la innovación.

En Afganistán, el *enfoque de guerra contra el individuo* se empleó ampliamente, multiplicándose por cinco de 2009 y 2011 el número de raid destinados a capturar o eliminar insurgentes de alto nivel que se realizaron (Gall, 2011; Peter, 2011). Además de aplicar el ciclo *targeting F3EA* a los combatientes activos, el mismo método se utilizó contra los productores de droga y redes criminales como forma de dinamitar su apoyo financiero a las redes insurgentes y terroristas de carácter yihadista.

La eficacia del método *F3EA* fue de tal calado que durante los últimos años se ha incorporado a las doctrinas de *targeting* convencional y a los programas de adiestramiento del ejército de tierra de EE.UU (Faint, and Harris, 2012). Otra muestra de la entidad de la innovación cultural.

La teoría de ataque a la red (*Attack the Network, AtN*), es complementaria de la del ciclo *F3EA*. Se trata de una innovación para derrotar a las redes de artefactos explosivos improvisados (*C-IED*). La innovación también surgió de Irak y Afganistán. Sin embargo, en este caso su metodología no es exclusiva de las fuerzas de operaciones especiales, aunque estas se integran en los procesos de derrota a la red. Este método de ataque a la red muestra, al igual que el ciclo *F3EA*, una tendencia hacia la guerra individualizada, al representar el líder de la célula de *C-IED* y sus lugartenientes objetivos principales. Su concepto se ha aplicado en misiones de todo tipo, como en la búsqueda y captura del señor de la guerra del ejército de resistencia en Uganda, Joseph Kony por parte de un grupo de operaciones especiales de EE.UU compuesto por 300 militares (figura 4.16). También se ha empleado

en el análisis de la difusión de la influencia de Boko Haram en Nigeria o tratando de desenmarañar las tramas financieras de las redes de narcóticos en Sudamérica (Voelz, 2015).

La aplicación de metodologías centradas en la red (F3EA y AtN) originó un cambio cultural en las fuerzas de operaciones especiales a la hora de establecer y priorizar objetivos militares. El almirante Arthur Cebrowski (1998) ya había introducido la idea de guerra centrada en la red, que implicaba un cambio de pensamiento: *de guerra centrada en la plataforma a guerra centrada en la red*. Sin embargo, su idea de sistemas de sensores distribuidos, integrados con un sistema de precisión de asignación y ataque de objetivos, estaba concebido para redes tecnológicas y no específicamente para actuar contra los individuos clave que conformaban los nodos de redes terroristas o insurgentes. El papel protagonista desempeñado los individuos en las redes quedaba mejor explicado en los trabajos de Arquilla y Ronfeldt (1997 & 2001) sobre redes y guerra en red. Los dos académicos describían el aumento de la amenaza actores no estatales organizados en redes descentralizadas. William Lind (2004) en su afamada teoría de la «guerra de cuarta generación» destaca como los actores individuales y las redes suplantarían al Estado como protagonista en el nuevo entorno estratégico de seguridad. En definitiva, académicos y pensadores militares coinciden en atribuir un papel preponderante al individuo, coincidiendo con la idea de Friedman (1999 & 2006) del «super empowered individual».

De entre todas las dinámicas positivas que había traído la innovación del ciclo F3EA, una de las más revolucionarias fue la que cambió la manera de tratar la inteligencia. La capacidad para descifrar el papel de los individuos y la influencia que ejercían en las organizaciones de las que formaban parte era una de sus fortalezas. Para las fuerzas de operaciones especiales el análisis de redes sociales permitía dibujar un «patrón de vida» del individuo objeto de atención. Se realizaban seguimientos de sus hábitos, ubicaciones, movimientos de rutas, transacciones financieras, etc. La información de análisis de redes sociales también se detenía en detalles como la descripción

física del sospechoso, su historial biográfico, relaciones familiares, datos biométricos, evidencias forenses, como apoyo para poder actuar en la captura o eliminación de objetivos de alto valor. La aplicación con éxito del ciclo F3EA por las fuerzas de operaciones especiales fue generando lecciones aprendidas y buenas prácticas que se incluían en los textos doctrinales de las fuerzas convencionales y publicaciones conjuntas. Uno de esos casos fue la incorporación de mejoras en las técnicas de análisis de redes sociales en la famosa doctrina de Contrainsurgencia (FM 3-24), patrocinada por el general Petraeus y Mattis en 2006. Otra consecuencia de la aplicación del ciclo F3EA fue la creación de un nuevo tipo de inteligencia: la *inteligencia de identidad* («Identity Intelligence», I2). El concepto de inteligencia de identidad terminó siendo formalmente incorporado la doctrina de inteligencia conjunta de EE.UU en 2013 (JP 2-0, 2013). Las técnicas de análisis de redes sociales se fueron perfeccionando y las mejoras se incorporaron al cuerpo doctrinal del ejército de tierra y conjunto, en sucesivas versiones actualizadas de las doctrinas de *análisis de inteligencia* (ATP 2-33-4, 2014), *preparación de inteligencia del escenario operativo* (JP 2.01-3, 2009) y *el proceso targeting* (FM 3-60, 2010).

La I2 era en realidad una innovación consecuencia de la aplicación del análisis social de redes. Un tipo de inteligencia de selección de objetivos basados en la personalidad del individuo, otro ejemplo de evolución doctrinal hacia la guerra individualizada. La inteligencia de identidad no era exactamente un proceso de inteligencia en sí mismo, al menos por el momento, sino de productos personalizados derivados de la información biológica, biográfica, e conducta y de reputación que se desprendía del proceso de planeamiento operativo. No obstante, la especialidad de inteligencia de identidad requería personal adiestrado y con experiencia en ese tipo de análisis. Además, para lograr buenos productos en ese campo, era preciso integrar otras disciplinas como las biométricas, las forenses, la explotación de documentos y medios de comunicación, con el resto de fuentes de datos cuyo propósito tratara de encontrar, las conexiones de los

individuos perseguidos, con otras personas lugares, acontecimientos o materiales (JP 3-26, 2014).

La inteligencia de identidad se fue perfeccionando con los años y pasó, de ser un procedimiento limitado a la esfera de actuación de las fuerzas de operaciones especiales, a formar parte de los procedimientos de trabajo de las fuerzas convencionales. Su importancia en apoyo de las operaciones militares era grande por la dificultad en localizar y seleccionar a los individuos clave, en entornos donde la identificación positiva representaba un problema, al no existir una documentación legal registrada o se producirse una evasión intencionada.

La trascendencia de los desafíos enfrentados por las fuerzas de operaciones especiales en Irak e Afganistán, en unión de diversas directivas presidenciales, llevó al Pentágono en 2012 a designar la capacidad biométrica como una función central y a obligar a los Mandos de Combate a integrar la función biométrica como parte de su planeamiento de misión (US Deputy SoD, 2012).

Todos esos cambios habían sido consecuencia del proceso de innovación cultural implícito experimentado por las fuerzas de operaciones especiales al abandonar su hermetismo y fomentar la colaboración con otras fuerzas y agencias. Tras años de esfuerzo contrarrestando la habilidad que tenían las redes insurgentes y terroristas en Irak y Afganistán de permanecer en el anonimato y de mezclarse y desaparecer entre la población, se había conseguido mejorar, se habían innovado procedimientos, y habían creado nuevas especialidades de inteligencia de utilidad también para las fuerzas convencionales. La transformación del USOCOM había sido algo más que un cambio de mentalidad sobre cómo se compartía e integraba la inteligencia para *individualizar* la selección de objetivos. El cambio cultural había permitido *personalizar* los productos a través de la integración de las funciones de identidad.

En Irak y Afganistán el seguimiento y actuación contra los individuos de alto valor estaba vinculado a la desarticulación de otras redes de apoyo como las de financiación, reclutamiento y captación, adiestramiento, logísticas, propaganda y mando y control. Las responsabilidades del equipo interagencias del JSOC se ampliaron hasta disponer de autoridad para realizar seguimiento y bloqueos de cuentas bancarias de determinados individuos clave. Un tipo de cometidos que superaba en mucho la educación y adiestramiento que habían obtenido los operadores del JSOC antes del 11-S y que obligaron a un cambio cultural en poco tiempo.

#### **5.4.1. Interdependencia entre las fuerzas de operaciones especiales y las convencionales**

Una de las innovaciones culturales más relevantes producidas en los teatros de operaciones de Irak y Afganistán ha sido en nivel de integración y la mejora en la confianza mutua logrado entre fuerzas de operaciones especiales y convencionales en los últimos catorce años. Un cambio de mentalidad experimentado en ambos sentidos, aunque los analistas coinciden en que aún puede mejorar. El incremento significativo de la integración de los dos tipos de fuerzas de operaciones especiales sugiere la utilidad de un nuevo modelo de colaboración en un futuro para lograr efectos estratégicos u operacionales en los nuevos conflictos (Davenport, 2014).

Las fuerzas de operaciones especiales desde los primeros días de la campaña en Afganistán en 2001 necesitaron aumentar sus capacidades debido a que el volumen de operaciones especiales que debían ejecutar era muy elevado y carecían de los recursos necesarios para llevarlas a cabo con éxito. Rumsfeld solicitó a su segundo Wolfowitz y al entonces Jefe de Estado Mayor de la Defensa general Myers un estudio para encontrar la forma de completar las capacidades de operaciones especiales con fuerzas de operaciones especiales. Como se ha explicado, la aplicación del ciclo F3EA implicó la salida del hermetismo y aislacionismo de las fuerzas de operaciones especiales y la necesidad de integrarse con fuerzas convencionales. Un paso



decisivo para fortalecer la confianza mutua. Las fuerzas de operaciones especiales desconfiaban de las convencionales, ya que tradicionalmente los líderes de las fuerzas convencionales no entendían las posibilidades y opciones de su empleo y no habían sabido valorar las posibilidades de su empleo en toda su amplitud. Había numerosos antecedentes, de desdén hacia estas fuerzas como lo sucedido al finalizar la Segunda guerra mundial o la de Vietnam. Sin embargo, lo peor sucedió en la guerra del golfo de 1991, donde a pesar de haberse producido una reforma profunda en la defensa de EE.UU y creado el USSOCOM, el general H Norman Schwarzkopf infrutilizó sus posibilidades, por cuestiones culturales y falta de confianza.

La situación ha cambiado drásticamente desde Irak e Afganistán, los éxitos de las fuerzas de operaciones especiales sirvieron de aval para convencer de su eficacia y utilidad a las fuerzas de convencionales. Un ejemplo, fue su capacidad de dejar seriamente dañada las posibilidades de actuación de AlQaeda central, capturando o eliminando veintidós de los treinta líderes del nivel más alto de su estructura (Zimmerman, 2013). No obstante, esos y otros logros se produjeron por la ayuda que recibieron de las fuerzas convencionales. Una espiral de confianza mutua que, esta vez sí, definitivamente había comenzado a derribar el famoso «muro» entre ambas fuerzas mencionado por el almirante Crowe en la ceremonia de creación del USSOCOM en 1987.

La convicción de las fuerzas de operaciones especiales de que no podían operar sin la ayuda de las convencionales fue tan claro que a partir de 2010 modificaron su código ético y de fundamentos básicos, lo que denominaban sus cuatro verdades y le incorporaron una quinta verdad: «*La mayoría de las operaciones especiales requieren apoyos que no son de las fuerzas de operaciones especiales*» (US SOCOM, 2011).

Las verdades de operaciones especiales (SOF Truths) eran simplemente unos principios en los que se condensaba la cultura de las fuerzas de operaciones especiales. Introducir en sus creencias y preferencias un reconocimiento

expreso de la dependencia de las fuerzas convencionales suponía orientar la cultura del USSOCOM hacia la integración, la interdependencia, pero sobre todo, abre la puerta a un nuevo modelo de relaciones entre dos tipos de fuerzas que antes del 11-S se miraban con desconfianza y recelo.

Una de las principales lecciones aprendidas tras el análisis de las campañas de Irak e Afganistán en la que coinciden muchos analistas es la mejora en las relaciones entre las fuerzas de operaciones especiales y las convencionales y la necesidad de mejorar su integración (JCOA, 2012; Robinson, Miller, Gordon, Decker, Schwille, Michael, Cohen, 2014: 110-114; Hooker and Collins, 2015: 93, 94). En 2006 en Afganistán, el Mando de Fuerzas Combinado (Combined Forces Command- Afghanistan) la organización norteamericana al mando) pasó el control de los combates terrestres a ISAF. A partir de ese momento las operaciones quedaron fragmentadas entre el Jefe del Mando de Combate Central (CENTCOM), el Jefe Supremo de la Alianza en Europa y el Comandante del USSOCOM. Como señaló el antiguo Secretario de Defensa en sus memorias Robert Gates en sus memorias (los esfuerzos en Afganistán durante 2007 se vieron alterados no sólo por los confusos y ambiguos objetivos, sino también por la confusión en la estructurad e mando» Además Gates añadía que «*las relaciones de mando en Afganistán eran un amaño chapucero que violaba el principio de Unidad de Mando*» (Gates, 2014: 205-206, 478). El problema continuó a pesar de que Gates ordenó su rectificación en el verano de 2010, casi nueve años después de que comenzara la guerra. La complicación que representaba para el funcionamiento de las operaciones la existencia de varias cadenas de mando en Afganistán también fue identificada por el general de CENTCOM Abizaid quien coincidió con Gates que suponía una violación a la unidad de Mando (Embrey and Riley, 2007: 5).

Tanto en Afganistán como en Irak la permanente falta de entendimiento y malas relaciones entre las fuerzas convencionales, dueñas del espacio de batalla (battlespace owners, BSO), y los diferentes tipos de fuerzas de operaciones especiales (las de teatro, las que dependían directamente del

USSOCOM, las de la cadena de mando de ISAF, etc) provocaban continuos inconvenientes. Los BSO ejercían la autoridad principal de coordinación de las operaciones en un área asignada.

Tras la invasión de Irak en 2003, las fuerzas de operaciones especiales tropezaron con frecuencia con problemas de coordinación con «battlespace owner», BSO. Las operaciones especiales se llevaban a cabo en áreas donde las fuerzas de operaciones especiales no tenían la autoridad para liderar los procesos de coordinación, ni autorización para actuar. Aunque tenían autoridad para establecer una «Kill Box», una medida de coordinación para actuar en una zona concreta de terreno (una especie de acotado tridimensional), lo cierto es que en raras ocasiones informaban de sus acciones a quienes tenían la responsabilidad última en el terreno: el BSO.

En Afganistán, los Mandos Regionales ejercían el control del terreno, había que solicitar autorización si se pretendía realizar una operación en su área de responsabilidad. A través de una red de oficiales de enlace de operaciones especiales, en los cuarteles generales regionales (HQ Regional Command) se realizaban reuniones previas y la coordinación con antelación a una operación especial para evitar problemas (técnicamente se empleaba el termino anglosajón «de-conflict») de que dos unidades actuasen en un mismo lugar, al mismo tiempo o persiguiendo efectos contrarios. Esto sucedía con relativa armonía a través de la cadena de ISAF.

Sin embargo, las fuerzas de operaciones especiales de la cadena de mando de «Enduring Freedom» no eran muy rigurosas informando de sus operaciones con antelación. En ocasiones, realizaban las operaciones sin avisar al BSO, o si lo hacían era con poco margen de tiempo, aplicando la política de hechos consumados. Para los BSO, las acciones de entrada y salida de las fuerzas de operaciones especiales en su zona de responsabilidad, significaba tener que lidiar con los efectos de segundo y tercer orden que se producían tras los raid nocturnos que ejecutaban. Los efectos derivados de los raid dañaban la

confianza de la población civil, una valor esencial para los BSO que les llevaba meses conseguir.

Los BSO también se quejaban continuamente de no recibir inteligencia de las operaciones que las fuerzas de operaciones especiales realizaban en sus zonas de acción. En el Teatro de Afganistán las quejas por este motivo fue un hecho cotidiano hasta 2008, momento en el que las medidas correctoras comenzaron a funcionar.

La integración mejoraba cuando existía un propósito común. Un ejemplo fue cuando comenzaron a colaborar en el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades de las fuerzas de seguridad locales en Irak y Afganistán. Cuando eran capaces de colaborar obtenían un efecto multiplicador muy positivo para ambas fuerzas.

Los esfuerzos de integración comenzaron a ser patentes con el cambio de actitud de los líderes de las fuerzas de operaciones especiales. La fricción de los primeros años en Afganistán e Irak se tornó en mejores niveles de colaboración a partir de 2005. Las dificultades se fueron mitigando con el tiempo, pero cuando las fuerzas se retiraron de Afganistán e Irak aún existían algunas fuentes de desencuentro entre ambas fuerzas (Hooker and Collins, 2015: 30, 93).

Una de las causas de la escasa coordinación en los primeros años de campaña en Irak y Afganistán se atribuye al bajo nivel de representación de mando las fuerzas de operaciones especiales de Teatro (TSOC) ante las autoridades militares de alta graduación. La agrupación combinada conjunta de operaciones especiales (CJSOTF) estaba mandada por un coronel cuyo acceso a los generales de más alto nivel de teatro, no era el adecuado. En realidad se trataba de una lección no aprendida de la guerra del golfo en 1991, donde el coronel Johnson a pesar de su impecable preparación y conocimiento no tuvo mucho acceso al general H. Norman Schwarzkopf (1993). Aunque posteriormente el propio general se deshiciera en alabanzas hacia la actuación del coronel, en su autobiografía *«It Doesn't Take a Hero»*,

la realidad es que su influencia fue baja comparada con el potencial de su organización.

La situación en Irak y Afganistán se terminó resolviendo con la creación de una estructura operativa al mando de un general de una estrella: la denominada CFSOCC-A (Mando componente de operaciones especiales conjunto combinado, en Afganistán). La finalidad de esa estructura de mando fue mejorar la integración de las actividades SOF en la campaña estratégica de conjunto (JCOA, 2012: 22-23).

Un ejemplo de funcionamiento coordinado de ambas fuerzas se produjo en Mosul, Irak en 2005. En aquella ocasión ambas fuerzas combinaron sus medios y la lista de objetivos para combatir al adversario. El ejemplo se repitió en otras zonas de Irak y se consolidó en las células de fusión de inteligencia. Las células de fusión permitían ampliar el número de objetivos a procesar. A finales de 2008 se habían producido enormes progresos y el nivel de los ataques terroristas e insurgentes había descendido hasta índices similares a los del verano de 2003. Una parte importante del éxito fue la capacidad de ponerse de acuerdo las fuerzas de operaciones especiales y las convencionales para realizar un proceso *targeting* integrado. En Afganistán de 2009 a 2010 la coordinación había mejorado sustancialmente. Las operaciones especiales coordinaban adecuadamente con los BSO y los operadores especiales apoyaban las crisis que pudieran surgir. Los objetivos que las fuerzas de operaciones especiales seleccionaban los objetivos que dificultaban la libertad de movimientos de los BSO. En 2011, comenzaron a llevarse a cabo adiestramientos operativos entre ambas fuerzas antes de su entrada a Afganistán con la finalidad crear confianza mutua y facilitar su integración una vez desplegadas (JCOA, 2012).

#### **5.4.2. Influencia del la innovación cultural en la organización y preparación de la fuerza**

En la actualidad, el cambio cultural ha permitido incorporar las experiencias y enseñanzas adquiridas en los Teatros de Irak, Afganistán a las doctrinas. La necesidad y la utilidad de *la integración* y el desarrollo de *una confianza mutua*, han pasado a formar parte de los conceptos y del cuerpo doctrinal del ejército de tierra, de las fuerzas de operaciones especiales y del cuerpo de marines. Aunque los cambios culturales se suelen producir en largos procesos de tiempo, en esta ocasión, la necesidad de lograr resultados eficaces durante la campaña llevó a un cambio de creencias y preferencias en el cuerpo de oficiales, tanto en las fuerzas de operaciones especiales como en las convencionales del ejército de tierra de EE.UU.

El cambio cultural experimentado por dos tipos de fuerzas pertenecientes a dos modelos institucionales diferentes, hacia un lugar de encuentro común, representa la clave para explicar las variaciones en la doctrina militar, así como la rapidez con la que se adaptaron ambas fuerzas a las nuevas circunstancias (Avant, 1994:130).

Efectivamente, el cambio cultural define, junto a otros elementos de las diferentes escuelas, la innovación disruptiva experimentada por las fuerzas de operaciones especiales desde 2001. Unas variaciones culturales que han sido recíprocas, afectando igualmente a las fuerzas convencionales. Es decir, se ha tratado de una innovación implícita en ambos sentidos. Esa es la razón por la que el ejército de tierra ha incorporado con relativa rapidez, a sus procesos de preparación de la fuerza, las buenas prácticas de trabajo con las fuerzas de operaciones especiales, adquiridas las campañas asiáticas.

Las doctrinas han incorporado un nuevo patrón cultural, se han comenzado a difundir en las escuelas y centros de enseñanza, poniéndose en práctica en centros de adiestramiento, además en ejercicios monográficos para experimentar sobre aspectos de integración entre ambas fuerzas. De hecho, una prueba de la aceptación cultural de la necesidad del trabajo coordinado

entre las dos fuerzas es la transformación en el empleo de las fuerzas terrestres que se encuentra en proceso en el EE.UU y cuyos cambios fundamentales se exponen a continuación.

El continuo incremento de la confianza en las fuerzas de operaciones especiales en los últimos años se ha visto reflejado en el *concepto operativo* del ejército de tierra, Pamphlet 525-3-1 publicado en el año 2014. En ese concepto operativo el ejército de tierra presenta tres tipos de operaciones: 1) las centradas en las fuerzas de operaciones especiales, 2) las de fuerzas mixtas de operaciones especiales y convencionales y 3) las operaciones tradicionales lideradas y conducidas por una fuerza convencional preponderante (Robinson, Miller, Gordon, Decker, Schwille, Cohen, 2014).

Consecuencia de la innovación cultural implícita producida por la aproximación de los dos tipos de fuerzas y su integración eficaz en escalones tácticos muy bajos, se han iniciado una serie de procesos de cambio en el ámbito de la preparación de la fuerza que ayudan identificar las diferentes frases por las que atraviesa normalmente una innovación.

*El primero de esos cambios es de carácter orgánico.* Se trata de la creación de nuevos modelos de estructuras de mando de fuerzas de operaciones especiales. Las nuevas estructuras se orientan al establecimiento de organizaciones permanentes de carácter híbridos en las que se integran fuerzas de operaciones especiales y convencionales (ARSOF, 2014). Según un estudio de la RAND Corporation sobre las lecciones adquiridas tras trece años de guerra en los escenarios asiáticos, las operaciones de los dos primeros tipos, señaladas anteriormente, se producen con mayor frecuencia que los conflictos convencionales a gran escala (tercer tipo de operaciones), por lo que la preparación de la fuerza para los casos más habituales, serán las más necesarias en la mayoría de los conflictos del futuro (Robinson, Miller, Gordon, Decker, Schwille, Cohen, 2014: 111). En los años de campaña transcurridos desde el 11-S se evidenció la necesidad de contar con estructuras operativas de fuerzas de operaciones especiales de nivel

operacional (de Teatro). La razón era que esas fuerzas llevaban a cabo con regularidad operaciones durante tiempo prolongado en amplias áreas regionales. No lo hacían solo en Irak e Afganistán, también operaban en África, Sudamérica y otros lugares, en íntima coordinación con las fuerzas convencionales. En esos lugares la estructura más elevada desplegada en el Teatro era la de operaciones especiales, sus objetivos eran operacionales y estratégicos por lo que la organización operativa se situaba en el denominado nivel operacional. Un modelo de empleo que contrastaba mucho la tradicional fórmula de empleo táctico, de carácter más limitado, y a más corto plazo. Para poner en marcha las estructuras operativas de nivel operacional se organizaron cuarteles generales «ad hoc» complementados con personal de aumento. Personal de cualquier otra unidad que se designa para una ocasión y misión concreta, conocidos internacionalmente como «augmentees»).

Actualmente, la agrupación de fuerzas de operaciones especiales contraterrorismo perteneciente al JSOC (denominada JSOTF-CT, Task Force 714, Task Force 121, etc), es la única estructura de operaciones especiales desplegable y permanentemente organizada con capacidad de liderar misiones de nivel operacional. La capacidad de la Task Force 714 de integrar fuerzas convencionales y agencias de todo tipo se ha descrito en el capítulo cuatro y en este quinto. Aun así, la estructura Task Force del JSOC también precisa de personal de aumento. Para otro tipo de agrupaciones especiales en Afganistán e Irak, que también realizaban operaciones en todo el territorio, se eligieron, de 2001 a 2010, los cuarteles generales de los «Grupos de las fuerzas especiales» del ejército (el Grupo norteamericano de fuerzas especiales equivale a Regimiento convencional) al mando de un coronel. Durante el último año en Irak se sustituyó esa estructura por otra de mayor entidad al mando de un general de una estrella que incluía fuerzas convencionales. En Afganistán, sucedió algo similar a partir del 2012. En el apartado 4.1.3 (b) se explica en profundidad los cambios innovadores que comportó la creación de una agrupación de fuerzas de operaciones especiales



en Afganistán (SOJTF-A) mando de un general de dos estrellas (figura 4.21). Solo un año después de su creación, un primer informe de las lecciones aprendidas elaborado en 2013, confirmó la utilidad de la estructura para coordinar los diferentes tipos de fuerzas de operaciones especiales, las fuerzas convencionales, las agencias y los departamentos estatales. El informe destacaba también la importancia de disponer de cuarteles generales ya establecidos en tiempo de paz con antelación al despliegue para aportar rapidez a la respuesta, y evitar los contratiempos de la generación de un cuartel general «ad hoc».

Similar conclusión se alcanzó tras la realización del ejercicio de cuadros de mando, asistido por ordenador *Silent Quest* en 2013. La finalidad del ejercicio fue poner en práctica un concepto de estructura híbrida compuesta por una combinación de fuerzas convencionales, de operaciones especiales, agencias como la CIA, FBI, USAID (agencia de desarrollo del Departamento de Estado), etc. La conclusión fue que se necesitaban cuarteles generales desplegados híbridos pero organizados con carácter permanente (ARSOF, 2014). Otras de las conclusiones del ejercicio fue que además de integrar a diferentes unidades, agencias y departamentos, la nueva estructura debería ser todavía más flexible para poder responder a los requerimientos de los nuevos conflictos emergentes (Robinson, Miller, Gordon, Decker, Schwille, Cohen, 2014).

Hoy en día, en el Mando de operaciones especiales del ejército de tierra, USASOC, se encuentra desarrollando un proyecto de creación una estructura de fuerzas especiales (boinas verdes), al mando de un general de dos estrellas con el propósito de convertirse en un cuartel general desplegable que integre a fuerzas especiales, fuerzas de operaciones de información, de asuntos civiles y otras unidades de apoyo operativo y logístico (Ames, 2013).

En los pasados catorce años, las fuerzas de operaciones especiales y las convencionales consiguieron avances críticos en materia de coordinación.

Aunque comenzaron con una tortuosa relación y falta de entendimiento a la hora de compartir información y «deconflictar» operaciones en las áreas de responsabilidad de los BSO, a partir de 2009 comenzaron a mejorar, se experimentaron cambios culturales, y las experiencias positivas pasaron a *formar parte de la doctrina*. Las fuerzas de operaciones especiales lograron un notable éxito en la precisión de la captura o eliminación de individuos de alto valor gracias a la creación de las células de fusión de interagencias que incluían analistas de todas las fuentes de inteligencia y una gran concentración de medios tecnológicos de inteligencia. Gran parte de los métodos innovadores pasaron a ser utilizados y formar parte de los procedimientos de las fuerzas convencionales. De todos ellos el de más importancia, como se viene señalando, fue ciclo F3EA capaz de integrar la vigilancia terrestre y aérea con el proceso targeting a nivel táctico. Un ejemplo de eficacia en la integración de estos procesos fue la batalla de Sadr City en 2008 en Irak.

Las fuerzas de operaciones especiales habían demostrado su capacidad de mantener un alto ritmo de operaciones en muchos teatros simultáneamente durante catorce años, pero el USSOCOM tenía un límite. Su umbral máximo de despliegue simultáneo de operadores era entre 10000 y 11.000 operadores (SOLO ESP, (2013); Turse, 2015; figura 4.14). En 2011, se había alcanzado la cifra de casi 13.000 pero aquello fue una situación excepcional. Casi no se daba descanso a los operadores y la permanencia en el teatro era por periodos de hasta quince meses (SOLO ESP, (2013); Turse, 2015; USSOCOM, 2012; USSOCOM 2013a; figura 4.14). La extensión de las misiones en el exterior por periodos tan prolongados provocaba una auténtica sangría de pérdida de operadores cuando terminaban sus periodos de despliegue y regresaban a territorio norteamericano. Una parte significativa de ellos solicitaban la baja del servicio y se pasaban a compañías privadas, donde el ritmo no era tan intenso, se podía atender mejor a las familias y la compensación económica era sustancialmente más

elevada que en las fuerzas armadas (Carter and Glastris, 2005; Lardner, 2005a).

Las dificultades de aumentar la cantidad de operadores, en unión a la permanente demanda de realizar operaciones en más de 100 países del mundo (Priest and Arkin, 2011; Turse, 2014b; Naylor, 2015), han inspirado la idea de encontrar fórmulas flexibles de combinación de fuerzas de operaciones especiales y convencionales para permitir un mayor número de operaciones distribuidas a mayor escala. Por tanto, según destaca el estudio de la RAND Corporation las próximas iniciativas en la evolución de las relaciones con fuerzas convencionales será la organización de estructuras híbridas de fuerzas convencionales y de operaciones especiales como así se plantea en los documentos conceptuales (ASOC, 2014) y en los ejercicios como el *Silent Quest 2013*.

En la pasada década, los Jefes de las divisiones de EE.UU. comenzaron a recibir en sus unidades, en calidad de ayudantes, a generales de brigada de las fuerzas de operaciones especiales. Una medida que permitió a los líderes de esas fuerzas conocer mejor a las convencionales y mejorar las relaciones externas de la comunidad de operaciones especiales. Por su parte, los jefes de las fuerzas convencionales aprendieron más sobre la mentalidad y la forma de operar de las fuerzas de operaciones especiales (Robinson, Miller, Gordon, Decker, Schwille, Cohen, 2014).

El salto innovador a las estructuras híbridas permitiría eludir los problemas surgidos en Irak e Afganistán debido a los desencuentros derivados de la existencia de distintas cadenas de mando. La ventaja principal sería disponer de una alternativa de unidad de mando a nivel operacional centrado en las fuerzas de operaciones especiales y poder operar en armonía con las unidades convencionales.

*Otra de los cambios innovadores de carácter cultural con implicaciones en la preparación de la fuerza lo ha constituido el **doctrinal**.*

Las revisiones de los textos doctrinales de operaciones especiales como la versión conjunta de 2014 (JP 3-05, 2014), el concepto del ejército de tierra de 2012 (ADP, 2012), y diversos estudios en profundidad sobre la guerra de resistencia, revolucionaria e insurgente (Tompkins and Crossett, 2012), evidencian un cambio cultural en los procesos de preparación de la fuerza.

El ejército de tierra de EE.UU, al cual pertenece el USASOC (Mando de operaciones especiales del ejército de tierra, figuras 4.18, 4.19 y 4.20), está institucionalizando la innovación cultural implícita generada por la creciente confianza mutua entre fuerzas de operaciones especiales y convencionales fruto de la colaboración e integración en Irak e Afganistán (Henry, 2014; Davenport, 2014). La intención del ejército es evitar que caigan en el olvido las experiencias obtenidas y los avances producidos.

La institucionalización supone reflejar los conocimientos adquiridos y contrastados en el marco conceptual y doctrinal del ejército de tierra, y a partir de ahí, generar las capacidades necesarias en todas las áreas de organización, instrucción y adiestramiento, material, liderazgo y enseñanza, personal, instalaciones y política de actuación.

La responsabilidad de ese cambio centrado en la modificación de valores, creencias y preferencias recae en el Mando de adiestramiento y doctrina de EE.UU. (TRADOC) y del ARSOC. Para todo este proceso, el ejército de tierra ha elegido el término *interdependencia* como el que mejor explica el cambio que se ha producido, considerando a la integración y la interoperabilidad como subconjuntos de la interdependencia.

Los documentos empleados para impulsar este cambio de inspiración cultural son: 1) la iniciativa y concepto poder terrestre estratégico («Strategic Landpower») (Odierno, Amos, McRaven, 2013), 2) los conceptos operacionales del ejército de tierra (Pamphlet 525-8-5, 2014, Pamphlet 525-3-1, 2014), 3) la doctrina del ejército de tierra, 4) la visión 2022 de las fuerzas de operaciones especiales del ejército de tierra (ARSOC, 2014).

De las cinco prioridades estratégicas establecidas por el Jefe de Estado Mayor del Ejército de Tierra, general Raymond Odierno (CSA, 2012), el desarrollo de una de la que persigue un ejército de tierra comprometido regionalmente señala con claridad la necesidad de «*continuar mejorando la interdependencia y la integración entre las fuerzas de operaciones especiales y las fuerzas convencionales para aplicar la estrategia*».

Para el desarrollo del concepto de «*Strategic Landpower*» se ha tenido en cuenta como una idea clave la interdependencia, interoperabilidad y la integración de las fuerzas convencionales y de operaciones especiales.

De todos los cambios realizados en los textos conceptuales y doctrinales donde mejor se observa el resultado del cambio cultural entre los dos tipos de fuerzas es en el concepto de referencia del ejército de tierra, *Pamphlet 525-3-0 (2012)*. En él se define «*la interdependencia entre las fuerzas de operaciones especiales y convencionales como la confianza mutua y permanente de una fuerza en las capacidades de la otra para proporcionar efectos complementarios y de refuerzo*».

El *concepto funcional del ejército para «engagement»*<sup>6</sup>, *Pamphlet 525-8-5 (2014)* es el que más profundiza en la importancia de las relaciones entre fuerzas convencionales y fuerzas de operaciones especiales. En su capítulo dos, destaca que el éxito futuro del ejército de tierra dependerá de soldados resistentes y equipos cohesionados de fuerzas convencionales y de operaciones especiales que se adiestren y trabajen de forma independiente. El concepto subraya la importancia de que la sincronización entre ambas fuerzas se realice desde la fase de planeamiento de las operaciones y para lograr una eficacia operativa debe estar incluidas en la doctrina, en la enseñanza de perfeccionamiento y en los ejercicios de instrucción y adiestramiento.

---

<sup>6</sup> La palabra engagement no tiene una traducción directa que se ajuste a lo que se pretende expresar en este contexto. El significado más utilidad, aunque no exacto, es «compromiso» y se refiere a fuerzas implicadas regionalmente. En los últimos años, el ejército de tierra de EE.UU ha catalogado doctrinalmente el «Engagement» como una función de combate, al mismo nivel que maniobra, mando, inteligencia, apoyo logístico, protección y fuegos.

El concepto 525-8-5 (2014), destaca la necesidad de convertir en capacidad lo que inicialmente comenzó siendo tan solo una transformación de mentalidad y enfoque. Para lograrlo enfatiza la necesidad de instruirse y adiestrarse con fuerzas de operaciones especiales para todo tipo de contingencias durante las operaciones terrestres. Por otro lado, expresa la importancia las estructuras de mando deben encontrar mecanismos eficaces para sincronizar ambas fuerzas en una misma área de operaciones.

Además de en los conceptos, la innovación desde 2012 comenzó a quedar reflejada en textos doctrinales de operaciones especiales como son: el ADP 3-05 (2012), ADRP 3-05 (2012) y el FM 3-05 (2014).

El ADP 3-05 (2012), incluye un apartado titulado interdependencia que destaca: *«las fuerzas de operaciones especiales y las fuerzas convencionales deben mezclar sus actividades específicas más eficazmente. La interdependencia entre ambas fuerzas aumentará la eficacia de las actividades de configuración del campo de batalla y mejorará la ejecución de las operaciones contraterrorismo y la guerra irregular. SE ha desarrollado un nivel de interdependencia durante la última década, pero un mayor esfuerzo cohesionado de fuerzas de operaciones especiales y convencionales mejorará la capacidad del ejército de tierra para ejecutar la acción decisiva mediante la combinación de las ventajas en capacidades de cada fuerza. El ejército de tierra debe integrar sin fisuras las capacidades letales y no letales de las fuerzas de operaciones especiales y las fuerzas convencionales, a la vez que mantiene la cultura y las capacidades que modelan el entorno y permiten el éxito de la fuerza conjunta en el entorno operativo».*

El ADPR 3-05 (2012) además de referirse a la integración y la interdependencia, destaca la importancia del intercambio de oficiales de enlace entre Estados Mayores o Planas Mayores de ambos tipos de fuerzas. También subraya que la coordinación de operaciones de las fuerzas de

operaciones especiales en territorio enemigo es extremadamente importante para evitar dobles ataques al mismo objetivo o el fratricidio.

El FM 3-22 (2013) era una publicación sobre la forma de apoyo del ejército de tierra a la cooperación en materia de seguridad en la que se incluía aspectos interesantes sobre la relación entre las fuerzas de operaciones especiales y las fuerzas convencionales adscritas regionalmente (Regionally Aligned Forces, RAF). El concepto RAF, era una innovación del ejército de tierra con poco recorrido en su implantación y todavía sometido a revisiones y cambios conceptuales. Según ese concepto RAF, el ejército de tierra adscribía brigadas de combate y cuarteles generales de división y cuerpo de ejército a los seis Mando de Combate regionales con responsabilidad en un área geográfica del mundo establecidos por el Departamento de Defensa estadounidense. Las fuerzas adscritas tenían que estar adiestradas para la misión y en los aspectos culturales de la zona en que habían de actuar como eran los idiomas, las costumbres, religiones, etc. El FM 3-22 (2013) abordaba la integración, la sincronización y la coordinación en la fase de planeamiento de las actividades de apoyo a la cooperación en materia de seguridad entre ambos tipos de fuerzas.

En general, todos los textos conceptuales y doctrinales citados coinciden en afirmar y definir la idea de que *la interdependencia* entre las fuerzas de operaciones especiales y convencionales *es la confianza* de un componente o ejército en las capacidades de los otros para maximizar los efectos complementarios. Resulta interesante que se defina de forma casi unánime, en más de 10 textos doctrinales, la interdependencia en términos no materiales. La confianza en otras fuerzas como recurso fundamental para lograr una respuesta eficaz a nuevo entorno estratégico, es por tanto, una predisposición, una actitud mental, una preferencia cultural. Hasta cierto punto converge con la definición de cultura de Samuel Huntington (1957) considerada como *«la suma de los valores intelectuales, profesionales y tradicionales de un cuerpo de oficiales y juega un papel central en como ese cuerpo de oficiales valora el escenario exterior y como analiza las posibles*

*respuestas que tendría que proporcionar a la amenaza». La inclusión de forma generalizada en el cuerpo de pensamiento (conceptos y doctrina) de las fuerzas de operaciones especiales y las convencionales de *la necesidad de integración* es una muestra de un cambio cultural en el empleo de la fuerza.*

El proceso de cambio, desde 2001, en ambas fuerzas ha sido *una innovación cultural que permite mejorar la forma de hacer las cosas y una mayor eficacia operativa.*

Consecuencia del cambio doctrinal, *se producía una nueva etapa de la innovación de carácter cultural con implicaciones en la preparación de la fuerza en el ámbito de la **enseñanza y centros de formación**, así como en la **instrucción y adiestramiento.***

Los esfuerzos entre el ejército de tierra y sus fuerzas de operaciones especiales de profundizar y mantener la interdependencia entre ambas se considera de tal importancia que se está tratando de reactivar la academia de adiestramiento de asesores militares (Military Adviser Training Academy, MATA) creada durante la guerra de Vietnam como parte del centro y escuela de guerra especial (Special Warfare Center and School) en Fort Bragg en Carolina del Norte. La academia recibiría alumnos de los diferentes tipos de fuerzas de operaciones especiales, de las diferentes agencias, de los departamentos estatales, de unidades de asuntos civiles, de las unidades de operaciones psicológicas y de una amplia variedad de fuerzas convencionales.

En el año 2007, era difícil contar con personal con trayectoria en fuerzas de operaciones especiales que participasen como expertos en los ejercicios de nivel operacional que incluían mandos componentes organizados por el curso de Mando y Estado Mayor de EE.UU que se realizaba en la escuela de Estado Mayor del TRADOC en Fort Leavenworth, Kansas (Alumno español, 2007). Hoy en día ya existe personal de operaciones especiales destinado en Fort Leavenworth para participar en todos los ejercicios de división y cuerpo



de ejército. También hay personal experto para apoyar el Curso de Estado Mayor y la enseñanza de operaciones especiales de la Escuela de Estudios Militares avanzados (Robinson, Miller, Gordon, Decker, Schwille, Michael, Cohen, 2014: 110-114).

El centro de adiestramiento de preparación conjunta (Joint Readiness Training Center, JTRC) en Fort Polk, Luisiana se encuentra impulsando iniciativas para incorporar una mayor interdependencia de las fuerzas de operaciones especiales, a todos los niveles, con las convencionales, actores conjuntos, departamentos intergubernamentales, y agencias nacionales y multinacionales (JIIM). Se trata de una de las líneas críticas en la transformación de la forma en que las unidades se adiestran en los Centro de Adiestramiento de Combate (Combat Training Center, CTC) del ejército de tierra para apoyar la transición de un ejército *orientado a la ejecución* en Irak y Afganistán a un ejército orientado a la preparación para cualquier contingencia (Barbee, 2013). La finalidad principal de esta iniciativa es ser capaz de proporcionar una respuesta híbrida a la nueva amenaza híbrida y optimizar el potencial multiplicador de fuerza que supone la asociación de fuerzas de operaciones especiales con el ejército de tierra y con otras agencias del gobierno para proporcionar una eficacia operativa sin fisuras.

El enfoque de interdependencia que se está desarrollando es reconocer las capacidades y limitaciones inherentes, integrar nodos, sistemas y funciones para lograr la interoperabilidad que permita un seguimiento de las operaciones y de la información común.

El impulso de la cultura de interdependencia va acompañado de una campaña de comunicación mediante la difusión de artículos en revistas especializadas como la *Military Review* (Barbee, 2013), la *Special Warfare Magazine* (Henry, 2014; Davenport, 2014), y de productos elaborado por el centro de lecciones aprendidas del ejército de tierra (CALL, 2015a & 2015b). Las iniciativas también afectan al programa de formación de los cuadros de mando del TRADOC (Leadership Program Development) donde también se

está promocionando la cultura de la interdependencia. La inclusión en el programa de liderazgo representa una muestra de la fase avanzada de la innovación. De hecho, según Murray y Millett (1996:313), la cultura del cuerpo de oficiales libra un papel fundamental en la preparación de las fuerzas para el combate, lo que constituye un aspecto esencial para que la innovación tenga éxito.

En consecuencia, en el proceso de innovación cultural en curso en el ámbito de las fuerzas de operaciones especiales, del ejército de tierra, de las agencias y de determinados departamentos de EE.UU se pueden identificar diferentes fases acorde al modelo de Thomas Mahnken, 2011: 304-307).

Inicialmente se produjo una fase de *especulación* en la que las fuerzas de operaciones especiales, inmersas en las campañas de Irak y Afganistán habían identificado la necesidad de solventar los problemas de coordinación e integración surgidos con las fuerzas convencionales, con las agencias y con algunos departamentos estatales. Durante un tiempo prevaleció la rivalidad, no obstante, no se tardó mucho hasta que se inició un proceso de discusión, contraste y búsqueda de ideas para mejorar la eficacia operativa en zona de operaciones. Se articularon a partir de ese momento medidas para solventar los problemas y obtener máximo provecho de los avances tecnológicos disponibles. Las fuerzas de operaciones especiales abandonaron su tradicional de su hermetismo, favoreciendo la difusión de la inteligencia de calidad que obtenían en sus acciones. Se buscaron fórmulas como los centros interagencias de fusión de inteligencia para aprovechar todos los recursos humanos y tecnológicos de las diferentes fuentes de inteligencia, estableciéndose las bases para *una cultura de la confianza* entre organismos. El cambio de mentalidad se realizó con aceptable rapidez favoreciéndose entre otras medidas la creación del ciclo F3EA. Aunque los principales artífices del cambio fueron las fuerzas de operaciones especiales, la realidad es que la cultura de la confianza mutua se extendió a las fuerzas convencionales, agencias y departamentos intergubernamentales (Henry, 2014; Davenport, 2014). Las fuerzas convencionales y sus líderes

comenzaron a valorar en toda su amplitud las oportunidades y opciones que ofrecían las fuerzas de operaciones especiales. Algo que no habían hecho antes del 2001.

Según la categorización de Mahnken (2011) la segunda etapa de la innovación es la *experimentación*, y se produce cuando los nuevos conceptos se someten a prueba. Desde 2005 y 2006, existían en los teatros de Irak y Afganistán agrupaciones interagencias de operaciones especiales como JIATF-West, desde la que operaban militares, miembros de la CIA, FBI, y de las agencias de inteligencia militar, DIA, NSA, NGA, etc (McChrystal, 2013: 159-160). La Task Force 714 era la agrupación de fuerzas contraterrorista donde trabajaban integrados organismos de muchas culturas diferentes. La falta de recursos de fuerzas de operaciones especiales tras el 11-S había llevado a Rumsfeld a impulsar el empleo de fuerzas convencionales en apoyo a las operaciones especiales desde 2002 (Cambone, 2002; Meyers, 2002; Rumsfeld, 2002b y 2002c). En 2006, el impulso político a una mayor integración de fuerzas, se materializaba en el documento del Pentágono sobre la revisión cuatrienal de defensa, al recoger la necesidad de integrar las capacidades conjuntas y caminar hacia la interdependencia (US, DoD, 2006: A-5). En 2010, se creó en Irak una estructura de fuerzas especiales que integraba unidades convencionales. En 2012, la agrupación de fuerzas de operaciones especiales de nivel operacional, organizada en Afganistán al mando de un general de dos estrellas, SOJTF-A, incluía hasta tres agrupaciones cuya fuerza principal era un batallón de fuerzas convencionales (infantería ligera, acorazado, etc). En 2013, el ejercicio *Silent Quest*, asistido por ordenador, realizó una simulación para experimentar los modelos de estructuras híbridas entre fuerzas de operaciones especiales y convencionales.

En realidad, la fase de *experimentación* no se ha producido de una forma estrictamente secuencial. En la práctica, se ha dilatado en el tiempo y se ha solapado con la *especulativa* de carácter más conceptual. Ambas fases

continúan aún abiertas, y van a coincidir en el tiempo con la de *implementación*.

Durante la tercera fase de *implementación*, la innovación cultural se convierte en doctrina oficial, se imparte en las academias y centros de enseñanza de oficiales, se traduce en cambios en el adiestramiento, y, caso de considerarse de realizan cambios en las estructuras orgánicas.

Como se ha mostrado anteriormente, la idea de interdependencia, integración e interoperabilidad entre las fuerzas de operaciones especiales y convencionales se refleja de manera sistemática desde 2012 en, al menos, una decena de textos doctrinales y conceptuales conjuntos y del ejército de tierra.

Igualmente, se han dado pasos firmes para consolidar la cultura de la interdependencia entre las fuerzas de operaciones especiales y otros actores en centros de enseñanza como el de la Escuela de Estado Mayor de EE.UU en Fort Leavenworth, así como dentro del programa de desarrollo de liderazgo del ejército de tierra. También, son trascendentes las iniciativas en curso en el programa de centros de combate de adiestramiento (Barbee, 2013). Mientras se consolidan los cambios en la enseñanza y el adiestramiento, continuará la discusión teórica y la experimentación o simulación sobre otros aspectos relacionados con esta innovación cultural en curso.

El proceso de institucionalizar la interdependencia *como valor base* para las fuerzas de operaciones especiales, y resto de actores con responsabilidades en materia de seguridad en EE.UU, persigue lograr *un multiplicador de fuerzas* que otorguen *una ventaja estratégica*. Los cambios en las prácticas, pautas, formas de pensar, creencias y preferencias de las fuerzas de operaciones especiales con relación a las fuerzas convencionales y viceversa ha supuesto *un auténtico cambio revolucionario cultural* con importantes consecuencias en las dinámicas de transformación de las fuerzas del USSOCOM y del ejército de tierra. Un cambio muestra de un proceso de innovación militar disruptiva.

## **.5. LIDERES DEL CAMBIO**

Stephen P. Rosen (1991) resalta que la innovación no es resultado de ajustes automáticos. Las personas desarrollan una labor esencial en distintos momentos del proceso. Rosen catalogaba de «triunfadores del cambio» a un grupo de oficiales de alta graduación capaces de identificar la necesidad de adaptación a los cambios producidos en el entorno estratégico. Esos «triunfadores del cambio» son líderes militares que crean trayectorias profesionales para institucionalizar la innovación (Rosen, 1991; Davidson, 2010: 17). Los líderes militares favorecen las variaciones desde dentro de la organización, y actúan como auténticos motores de la innovación.

De entre todos los militares que impulsaron los procesos de innovación en el empleo de las fuerzas de operaciones especiales desde 2001 a 2005, el general McChrystal ocupa un lugar destacado.

Después del 11-S, el Presidente Bush vio al JSOC como una fuerza contraterrorista de élite con un diseño perfecto para librar la guerra global contra el terror. Rumsfeld aprovechó la oportunidad del colapso causada por los ataques y sus ideas preconcebidas de antes del 11-S, para impulsar al USSOCOM y hacer que liderara todos los esfuerzos de una guerra contra los individuos clave de las redes terroristas. Sin embargo, las fuerzas de operaciones especiales de EE.UU. no experimentaron una evolución completa, transformada en ventaja operativa en el campo de batalla, hasta que el general de división Stanley McChrystal se hizo cargo del mando del JSOC en 2003. Con carta blanca para eliminar a Abu Musab al-Zarqawi, jefe de AlQaeda en Irak, McChrystal reorganizó y modernizó su organización estableciendo unas relaciones sólidas con la comunidad de inteligencia. En poco tiempo, el JSOC se convirtió en una organización experta en emplear la inteligencia adquirida en un raid, para explotarla inmediatamente después en la ejecución de nuevos ataques. Esta táctica ayudó a capturar y eliminar a los cuadros principales e intermedios de AlQaeda en Irak, antes de que Zarqawi

podiese reemplazarlos. El sistema certificó su utilidad al eliminar al propio Zarqawi mediante un ataque de precisión aéreo, combinado con fuerzas en el terreno, en junio de 2006.

La visión y la fuerza de la personalidad de McChrystal, transformaron un equipo diseñado para misiones intermitentes y de corta duración en un engranaje sincronizado para llevar a cabo campañas simultáneas en diferentes partes del mundo. El JSOC se convirtió, de la mano de McChrystal, en la organización militar más avanzada en la guerra contra los militantes islamistas. McChrystal fue uno de los grandes impulsores del ciclo F3EA y de la integración de agencias, departamentos y otros organismos gubernamentales de inteligencia. Antes de hacerse cargo del JSOC, el joven general era conocido por su carácter innovador, por moverse con mucha iniciativa e independencia, y por su rechazo hacia la burocracia, lo que le llevó a huir de su cuartel general en Fort Bragg, e instalarse en la base de Balad con el Task Force 714, al norte de Bagdad en Irak.

La personalidad y la acción de liderazgo de McChrystal queda reflejada en su libro *My Share of the Task* (2013), en el que señala como consiguieron darle la vuelta a una estructura y a unos procesos diseñados para informar al Jefe, quien después debía decir a los equipos lo que tenían que hacer. El cambio consistió en informar directamente a los equipos y, por tanto, potenciarlos para decidir sin la clásica dirección que venía de arriba-abajo. Con el tiempo no fue necesario estar diciéndoles a los equipos que hacer, ya lo sabían.

Según McChrystal el cambio que se produjo fue más cultural que estructural. El problema es que para adaptarse a la nueva forma de operar del ciclo F3EA y ganar en la velocidad de la guerra, los líderes en todos los niveles tenían que redefinir sus cometidos, y eso comenzaba con él mismo. Para que se produjese la innovación, McChrystal no tuvo más remedio que adaptar su modelo de liderazgo

a la nueva forma de operar «... tuvo que renunciar al modelo de liderazgo en el que se había educado y que emulaba antiguos modelos de Wellington en Waterloo, repartiendo órdenes precisas en pequeñas hojas de papel enrolladas, que esperaban ser repartidas en el ojal del chaleco, y se convirtió en un facilitador que mantenía el flujo de información en movimiento, impulsaba la cultura de la innovación, y mantenía la organización orientada a la misión. Ese era un cambio que podía aceptar, lo que no aceptaría a bajo ningún concepto era la derrota» (McChrystal, 2013: 11).

El liderazgo militar en periodos de guerra, se caracteriza, entre otros aspectos, por la audacia, cualidad que constituye uno de los principales factores de muchas innovaciones. Sin duda, la predisposición de McChrystal a la innovación durante las operaciones en Irak y en Afganistán, era una conducta ya educada durante toda su vida profesional. McChrystal supo aprovechar las buenas ideas surgidas en su equipo durante el desarrollo de las operaciones. Si no hubiese dispuesto de hábitos previos para identificar, aprovechar e impulsar las buenas ideas y las innovaciones, estas habrían quedado bloqueadas y la innovación no se hubiese producido. La descentralización y abandonar el hermetismo propio de las fuerzas de operaciones especiales, adoptando hábitos de mayor transparencia en un estructura de cultura «ultra secreta» era el JSOC, requerían, desde luego, un carácter dispuesto a la cooperación informal.

Otra cualidad propia del liderazgo de McChrystal era que para ser eficaz se mantenía alerta y actualizado sobre los cambios producidos en su entorno estratégico, permanecía bien formado intelectualmente e informado sobre los aspectos tecnológicos y conceptuales de la posible innovación. Había perfeccionado su preparación académica e intelectual, justo antes de ascender a coronel en la facultad de guerra de la armada, y disfrutado de becas de investigación en la prestigiosa escuela *John F. Kennedy School* de

la *Universidad de Harvard*. También aprovechó una estancia similar en el *Council on Foreign Relations*, un prestigioso grupo multidisciplinar. Su formación le permitió impulsar la innovación del ciclo F3EA de arriba-abajo, preocupándose de la eficacia de alinear los objetivos estratégicos y los del teatro de operaciones.

Además de su impulso personal, para que aquella innovación tuviera éxito a corto plazo, y se catalogase como revolucionaria, McChrystal fue capaz de movilizar el apoyo y asignación de nuevos recursos económicos para disponer de más personal, nuevas tecnologías, nuevas infraestructuras, nuevos materiales y la integración eficaz de las agencias. El aumento de autoridad a general de tres estrellas en pleno periodo de guerra, fue un signo de confianza y apoyo político a una organización considerada muy relevante por los resultados que estaba ofreciendo. McChrystal empleó ante el Pentágono y ante el USSOCOM su recién adquirida mayor capacidad de influencia para lograr mejores prioridades presupuestarias. Hasta cierto punto, su comportamiento coincidía con el Marshall británico Dowding durante la Segunda guerra mundial, quien además de imponer su visión de una nueva forma de librar la guerra, fue capaz de atraer nuevos recursos del gobierno británico al recién creado Mando de Combate aéreo y lograr el apoyo de un grupo de jóvenes pilotos de combate al nuevo concepto.

A McChrystal le gustaba trabajar en equipo, algo en lo que insistiría años después en su libro *Team of Teams* (2015). La confianza que generaba favorecía la generación de ideas y por tanto, creaba un clima propicio a la innovación. Supo incorporar a su equipo personas de distinta procedencia que podían aportar conocimientos, experiencias e ideas. No le importaba que algunos de los componentes de su equipo tuviesen caracteres diferentes al suyo. Una de sus más destacadas incorporaciones fue el entonces coronel Michael Flynn, que terminaría ocupando uno de los puestos de mayor responsabilidad en la comunidad de inteligencia militar de EE.UU. Flynn fue, junto con McChrystal y su equipo, uno de los padres intelectuales del ciclo F3EA. Flynn permaneció en el JSOC como jefe de inteligencia durante



el periodo de generación y aplicación del concepto del ciclo F3EA. Fue por tanto, uno de sus principales responsables.

McChrystal y Flynn se habían encontrado por primera vez en Afganistán, cuando el segundo era responsable de la sección de inteligencia del XVIII cuerpo de ejército aerotransportado. Por aquel entonces, McChrystal se encontraba al mando de la Task Force 180. En Afganistán, tuvieron oportunidad de trabajar juntos. Cuando McChrystal fue designado para mandar el JSOC y emprender la delicada tarea de la caza al hombre en Irak e Afganistán, una de sus principales decisiones fue elegir a Flynn como su jefe de inteligencia.

Flynn fue otro de los motores del cambio en la innovación del empleo de fuerzas de operaciones especiales. Anhelaba desde hacía tiempo integrar *inteligencia y operaciones* en tiempo real. La idea se fraguó en Afganistán, pero allí tropezó con algunos obstáculos, ya que no disponía de autoridad real sobre las agencias y departamentos gubernamentales. Sin embargo, los precedentes de la creación de *centros de fusión* serían de gran utilidad posteriormente en Irak, como modelo de actuación.

La circunstancia de que dos «*líderes del cambio*» se encontraran en un mismo contexto, ocupando posiciones clave en una de las organizaciones mayor responsabilidad en contribuir a disminuir los índices de violencia en Irak, favoreció de forma definitiva que se produjese una innovación militar.

Flynn involucró a los operadores especiales (normalmente limitados al asalto en el objetivo) en el desarrollo completo del ciclo F3EA. Integró en el proceso de planificación a los analistas junto a los ejecutores de la acción principal en el objetivo (Ambinder & Grady). La propia ubicación geográfica del centro de fusión en la base aérea de Balad, donde coincidían la Task Force 714 del JSOC y la agrupación interagencias, JIATF, permitía oír el ruido de los helicópteros a los analistas cuando se iniciaban las acciones basadas en la inteligencia que ellos mismos acababan de elaborar. No se trataba de una circunstancia casual, el propio McChrystal (2013) destacó que

se trataba de una buena medida para que los analistas de inteligencia percibieran el valor de su trabajo y se comprometiesen más en la planificación de las operaciones, así como en la explotación posterior de la inteligencia que se lograba consecuencia de esas acciones. En realidad, se consiguió que no hubiera diferencias entre el proceso de análisis de inteligencia y la operación que se lanzaba. Todo constituía una operación en sí mismo, los procesos de inteligencia eran también una operación.

El itinerario posterior de la carrera de Flynn está reaccionado con la propuesta teórica de Rosen, ya que se recompensaba la carrera de un oficial cuya forma de operar fuera del sistema tradicional había sido origen de innovación militar, lo que aportaba una ventaja militar que se convirtió en motivo de mejora de las operaciones en Irak y la desarticulación de la red AlQaeda. Los cambios que Flynn había producido en la forma de elaborar inteligencia eran de tal trascendencia, que los oficiales de alta graduación crearon una trayectoria profesional para que consolidase la innovación en puestos de mayor responsabilidad. Flynn fue ascendido a teniente general e inicialmente designado subdirector de inteligencia nacional, aunque al poco tiempo sería designado como Jefe de la Agencia de inteligencia de Defensa (DIA). Sin embargo, la organización militar, como se ha subrayado en anteriores ocasiones, es resistente al cambio. El ascenso de Flynn tuvo que enfrentarse a obstáculos institucionales creados por algunos miembros de las fuerzas armadas quienes, de manera informal, cuestionaron la eficacia del ciclo F3EA incluso ante miembros del Congreso (Ambinder & Grady, 2012).

La teoría de Rosen se puede aplicar igualmente a McChrystal a quien, como artífice del cambio experimentado en Irak, la administración Obama eligió en 2009, como comandante en jefe de la misión y de las fuerzas multinacionales de Afganistán (ISAF y Enduring Freedom), para que aplicase las ideas innovadoras de las que había hecho gala años atrás en Irak. Desde el comienzo de su estancia en Afganistán se orientó a educar a su equipo y personalmente se involucra en conferencias en las que señalaba su propósito.

McChrystal y Flynn fueron los líderes del cambio más evidentes y notorios, pero la innovación no fue una tarea exclusiva de ellos. El impulso de los miembros de su equipo y de otros oficiales de alta graduación fue esencial.

El general Petraeus, que había disfrutado de los éxitos de la aplicación del ciclo F3EA en Irak, como jefe del Mando de Combate geográfico que supervisaba las operaciones en Afganistán e Irak (CENTCOM) entre otoño de 2008 y verano de 2010, respaldó las innovaciones de las fuerzas de operaciones especiales en sus dos principales áreas de operaciones. El general Bryan Douglas Brown, como jefe del US SOCOM hasta 2007, favoreció los cambios impulsados desde el ámbito civil por Rumsfeld y desde Irak por McChrystal. Pero especialmente, consiguió concentrar en el cuartel general del USSOCOM más de un centenar de oficiales de enlace de diversas agencias gubernamentales. Unos oficiales de enlace que participaban activamente en el proceso de planeamiento y sincronización de la guerra contra el terrorismo. (Ambinder & Grady, 2012).

El almirante William McRaven fue otro de los promotores del cambio en el impulso innovador de las fuerzas de operaciones especiales, tanto en de EE.UU, como en el ámbito internacional. Cuando trabajó con McChrystal en el JSOC, fue uno de los autores de la idea de crear las agrupaciones inteligencias, JIATF en Afganistán. Esas agrupaciones debido a su excelente funcionamiento, enseguida se replicarían en Irak. McRaven fue también el encargado de poner en marcha e impulsar el Centro de Coordinación de operaciones especiales de la OTAN en SHAPE<sup>7</sup>, en Bélgica, a partir de 2006. El Centro logró una elevada multinacionalidad en poco tiempo. El almirante viajó por la mayor parte de países de la OTAN, para explicar la idea, animar a integrarse en el incipiente centro y lograr una mayor implicación de fuerzas de operaciones especiales en la misión de ISAF en Afganistán

---

<sup>7</sup> SHAPE: Supreme Headquarters Allied Powers Europe. SHAPE es el cuartel general supremo de las potencias de la alianza atlántica en Europa. Es el cuartel general del Mando aliado para las operaciones (ACO), uno de los dos mandos militares estratégicos de la OTAN. Se encuentra ubicado en Casteu, una localidad al norte de la ciudad belga de Mons. ACO es mandado por el mando aliado supremo en Europa (SACEUR), un general o almirante norteamericano de cuatro estrellas y es responsable de las operaciones militares de la alianza atlántica.

(McChrystal, 2013). McRaven sucedió a McChrystal al frente del JSOC en 2008, y en 2011 pasó a ser jefe del US SOCOM hasta 2014. El almirante continuó la línea innovadora iniciada por sus predecesores y ayudó a consolidarlas desde ambos puestos. Su incesante empeño durante sus comparecencias ante el Congreso de los EE.UU. por solicitar nuevos recursos y mayor autoridad para ser más eficaz en la lucha contra la red de AlQaeda y otros grupos terroristas, en todo el mundo, fueron poco a poco dando sus frutos (US DoD, 2014; McRaven, 2012d; 2012e; 2013; 2014). El resultado final fue que en sus cuatro años de mando del USSOCOM logró mantener la tendencia al aumento de recursos presupuestarios y de volumen de personal (figura nº 4.25), en un momento en el que el Pentágono había cambiado su estrategia hacia Asia –Pacífico y había iniciado una drástica reducción de fuerzas (US DoD, 2012b; 2012c; 2012d). A los logros de continuar con el proceso innovador, contribuyeron sin duda algunos de los éxitos más sonoros como jefe del JSOC y del USSOCOM. Consiguió eliminar gran parte de los líderes de AlQaeda central y condujo rescate de rehenes de bajo perfil en Irak y otras partes del mundo. Se logró con éxito el rescate del capitán del barco mercante Maersk Alabama en 2009, Richard Phillips, secuestrado en el cuerno de África por piratas somalíes. También consiguió una gran difusión mediática con el audaz rescate de la voluntaria norteamericana, Jessica Buchanan, desde un campamento de piratas en el interior de territorio Somalí, en 2012. Pero su misión más sobresaliente fue la muerte de Bin Laden en 2011.

Desde 2006, McRaven fue uno de los principales artífices de la idea innovadora de la *red global de fuerzas de operaciones especiales* (Global SOF Network). Idea que impulsaría y consolidaría durante su tiempo al mando del USSOCOM (McRaven, 2013; 2014). De hecho, sus desvelos por impulsar el Centro de Coordinación de operaciones especiales de la OTAN, formaba parte de esa iniciativa, ya que ese cuartel general en ciernes estaba pensado para que fuese uno de los nodos principales de la red global de fuerzas de operaciones especiales (GSN).

Otro de los esfuerzos principales del McRaven al frente del USSOCOM fue *continuar cambiando la misión*, proponiendo modificaciones ante el Pentágono, el Congreso y los Mandos de Combate para ampliar la responsabilidad de sincronizar el planeamiento, coordinar el despliegue y, cuando se determinase, el empleo de fuerzas de operaciones especiales de manera global.

Cuando McRaven tomó el mando como Jefe de USSOCOM en 2011, pensó que debido a su prestigio, validado con la operación de captura y muerte de Bin Laden, podría lograr consenso y, por tanto, autorización para que su Mando de Combate pudiese actuar sin restricciones geográficas en todo el mundo. Sin embargo, no fue así, y contó con la oposición de los ejércitos y los otros Mandos de Combate. Finalmente, en 2013, llegó al acuerdo de poder realizar su despliegue global, pero siempre contando con la autorización previa de los Mandos de Combate. Los cambios propuestos por McRaven para otorgar mayor responsabilidad a USSOCOM eran de utilidad para ir más allá de las actividades terroristas, e incluir otras actividades vinculadas con otras redes de amenazas que permanecían interconectas con grupos terroristas como eran las de crimen organizado con actividades de narcotráfico y otras delictivas que financiaban las células yihadistas (Feickert, 2014).

Los líderes militares de las fuerzas de operaciones especiales han sabido aprovechar las oportunidades de cambio impulsando la innovación. Al contrario de la falta de liderazgo militar francés para aprovechar la oportunidad de cambio exhibida en el periodo entre las Primera y Segunda guerra mundial, con un terrible efecto en su soberanía nacional, el liderazgo militar de los principales altos cargos de las fuerzas de operaciones especiales de EE.UU., fueron motor de cambio e impulso de los procesos dentro de su organización. El liderazgo militar es un factor que interactúa e influye decisivamente con el resto de factores (escuelas) de cambio de una organización militar.

## 5.6. AVANCES TECNOLÓGICOS QUE FACILITAN LA INNOVACION

Los avances tecnológicos actuaron como facilitadores en el proceso de innovación de las fuerzas de operaciones especiales norteamericanas desde 2001. La tecnología en sí mismo no impulsó el cambio de estas fuerzas de operaciones especiales, pero no hubo duda que lo favoreció.

La guerra contra el terror, la guerra individualizada contra AlQaeda, la caza del hombre, la aplicación del innovador ciclo F3EA o, simplemente, las operaciones realizadas por las fuerzas de operaciones especiales han estado apoyadas por las innovaciones tecnológicas de EE.UU de la última década. Por ejemplo, los avances en vigilancia continuada, con emisión de video en directo; ataques con municiones de precisión; las altas capacidades de análisis de datos; las tecnologías biométricas; las capacidades forenses; las apreciadas videoconferencias del general McChrystal, para integrar los esfuerzos inter-agencias en el nivel estratégico y en las operaciones; y los avances tecnológicos para poder trabajar en red y en tiempo real a pesar de la dispersión geográfica. Estas herramientas han capacitado la actuación las fuerzas de operaciones especiales de EE.UU contra los actores no estatales (Work and Brimley, 2014: 17).

Implementar las ideas de McChrystal en su puesta en marcha del innovador ciclo F3EA fue un esfuerzo costoso en mentalidad y cultura, pero desde luego también en tecnología y recursos financieros (McChrystal, 2014). La innovación doctrinal se logró gracias a «otra forma de hacer las cosas»; mediante la combinación de sofisticadas comunicaciones con los procesos de mando y control; al adecuado aprovechamiento e integración de la tecnología de inteligencia; y con la incorporación de una generación de plataformas aéreas de ala rotatoria de mayor sigilo, no detectables por el sonido durante las inserciones nocturnas en las que las fuerzas de operaciones especiales se lanzaban a alcanzar sus objetivos a lo largo y

ancho de Afganistán, Irak y, a veces, Pakistán. Se construyeron centros de operaciones especiales de alta tecnología adaptados al trabajo en red. Unos centros que multiplicaban las opciones y la velocidad de operar para contrarrestar la mayor libertad de acciones exhibidas por las redes terroristas al disponer de la ventaja de conocer en detalle la situación local. Se innovaron también modificaciones en muchos de los sistemas de armas y plataformas aéreas. Por ejemplo, el avión de transporte Hércules C-130 se transformó en un hospital volante con todos los últimos avances tecnológicos necesarios (Robinson, 2012).

La tecnología más llamativa del nuevo modelo de guerra ha sido el empleo de vehículos aéreos sin tripulación (UAV) o drones. Antes del 11-S su empleo operativo se limitaba a misiones de reconocimiento en los Balcanes o Afganistán. Por aquel entonces no se había experimentado su capacidad como plataformas armadas. A partir de 2001, se adaptaron para acciones de ataque directo contra superficie en Afganistán en combinación con fuerzas de operaciones especiales. El Jefe del Mando de Combate Central, CENTCOM; Tommy Franks denominó al Predador *«mi sensor más capaz para dar caza y eliminar el liderazgo de AlQaeda y los talibán»* (Mazzetti, 2014: 94-101; Callam, 2010). Esas plataformas se convirtieron con rapidez en un componente central en los planes militares contra objetivos de alto valor. Su número se incrementó por cuarenta entre 2002 y 2010 (Gertler, 2012). Solo en Afganistán el número de ataques con drones militares paso de un total de 74 en 2007 a una media de 33 por mes, en 2012 (Etzioni, 2013: 2).

Con el tiempo, la mejora de los paquetes de software y los sensores que incorporaban las plataformas UAV han ido permitiendo a los analistas reconocer y distinguir a personas de objetos similares, proporcionado una calidad de vigilancia en tiempo real sin precedentes, así como una detallada definición para distinguir y atacar a combatientes individuales (Callam, 2010). Quizás lo más significativo ha sido el grado en el que ataques de drones han evolucionado de constituir una práctica excepcional a ser algo

relativamente normal (Stimson Center. 2014: 11). El investigador Michah Zenko (2013: 8), señala que aproximadamente un 98% de los ataques selectivos que se realizaron desde fuera de los teatros de operaciones de Medio Oriente y Asia central en la última década se realizaron desde plataformas UAV. En todo caso, la proliferación de sistemas aéreos no tripulados, fue esencial para que el JSOC desarticulara un gran número de redes terroristas y desmantelara las de AlQaeda central en Pakistán y la de AlQaeda en Irak. Fueron igualmente elemento crítico en la operación del JSOC contra el entonces líder de Al Qaeda en Irak, Abu Musab Al Zarqawi.

Los UAV eran necesarios para reforzar los esfuerzos ofensivos de prevención contra los ataques de AlQaeda. Se trataba de una tecnología entraban dentro de una clasificación técnica militar denominada medios ISR (Intelligence, Surveillance, Reconnaissance). Mediante la vigilancia continua de los medios ISR se restaba libertad de acción a AlQaeda. Por ejemplo, manteniendo la presión en periodo de elecciones se evitaba que desencadenaran una oleada generalizada de violencia. Los ISR era un recurso crítico en Irak e Afganistán, normalmente motivo de enfrentamiento con las fuerzas convencionales quienes lo requerían para otro tipo de empleo. Siguiendo con el ejemplo de las elecciones, las fuerzas convencionales lo empleaban para la vigilancia de las áreas de votación, mientras que las fuerzas de operaciones especiales para la monitorización de los líderes de la red de AlQaeda.

El JSOC descubría permanentemente nuevas formas de empleo para obtener más rendimiento de los UAV. La Task Force 714, comenzó aprovechando las posibilidades que les brindaba el acceso a imágenes «*Full Motion Video*» en directo de las operaciones en curso. Se trataba de un empleo de valor, pero no cambia las reglas del juego, ni aportaba una ventaja operativa en el campo de batalla. En 2004, comenzaron a integrar el empleo de los ISR en el ciclo F3EA, aprendiendo a cruzar la información de los detenidos, de fuentes humanas y la creciente inteligencia de comunicaciones con el empleo de los



UAV para de esa forma conseguir un mejor entendimiento de la conducta del *objetivo de alta prioridad* y sus relaciones potenciales con las insurgencia.

La contribución de los UAV a la preparación del objetivo era clave en el desarrollo del ciclo F3EA, aportaban, de forma clara, mayor velocidad al ritmo del ciclo, y permitían que mayor número de raid tuvieran éxito. Para que los operadores especiales realizaran sus ataques cada noche, era necesario emplear una parte del crédito asignado de ISR durante el día, en la preparación de futuros objetivos, y otra porción del crédito para apoyar los raids nocturnos en curso.

Después de solicitar a su Estado Mayor analizar el impacto que supondría el incremento de los medios ISR, el general McChrystal informó al general Casey Jefe de las fuerzas multinacionales en el teatro de Irak de 2004 a 2007, que si le doblaba la capacidad de ISR en apoyo al JSOC, él prometía eliminar más del doble de objetivos enemigos (McChrystal, 2013: 234). La contribución de los UAV era tan positiva que el cuartel general del JSOC se había organizado y adiestrado para rentabilizar mejor cada hora de tiempo de vuelo de los ISR. Tras lograr el apoyo de todos los generales con autoridad en el teatro de Irak, Casey (Jefe de las fuerzas de Irak), Abizaid (Jefe de CENTCOM) y Brown (Jefe del USSOCOM), logró mayor disponibilidad de ISR para la Task Force 714 y McChrystal pudo cumplir su promesa con gran beneficio para la reducción de los índices de violencia en Irak.

La preocupación por aumentar los medios ISR de las fuerzas de operaciones especiales ha quedado expresada en las diferentes revisiones de defensa cuatrienal desde 2006 (US DoD, 2006). En 2006, por ejemplo se creó un nuevo escuadrón de UAV estratégicos para las fuerzas de operaciones especiales (figura nº 4.5). Tendencia que ha continuado en las sucesivas revisiones (US DoD, 2010; 2014). En su declaración anual ante el Congreso, en el año 2013, el almirante McRaven (2013), señalaba los esfuerzos de adquisición de aeronaves sin tripulación que se estaban llevando a cabo. El almirante McRaven se refería a ellos como aeronaves pilotadas de forma

remota (RPA), que es otra de las numerosas acepciones que han adquirido este tipo de plataforma de uso militar. Según McRaven las fuerzas de operaciones especiales estaban modernizando sus flotas de UAV, que operaban a distintas alturas. Desde los portátiles de tipo RQ- 20A Puma, diseñados para operar en condiciones climatológicas extremas, hasta los MQ-9 Reaper de altitud media, pensados para proporcionar capacidades ISR esenciales y que en su versión para operaciones especiales incluían sofisticadas tecnologías de óptica y comunicaciones como la alta definición (HD) de emisión de video (Full Motion Video).

El uso extensivo de la vigilancia permanente (a veces 24 horas, 7 días a la semana), era de gran utilidad a la hora de integrar esfuerzos en el ciclo F3EA, pero trajo consigo un nuevo desafío para los analistas de inteligencia de las fuerzas de operaciones especiales. La cantidad ingente de datos que recibían hacían inviable el seguimiento y la identificación de las actividades y amenazas potenciales de seguridad, únicamente mediante un proceso analítico humano (Erwin, 2014). Había surgido un nuevo reto a la hora de examinar los datos. Ya no eran válidos los patrones de análisis basados en los adversarios de la era de la guerra fría, en la que se reunían e interpretaban diferentes perfiles de materiales y unidades contrastándolos con los catálogos doctrinales existentes en las bases e datos.

Los analistas deberían ahora, procesar y relacionar grandes cantidades de datos heterogéneos y sin una estructura definida, como números de teléfonos móviles, datos biográficos, comunicaciones digitales, firmas biométricas y muestras forenses en apoyo de una actuación sobre objetivos de alta prioridad. Esta nueva necesidad originó el desarrollo de nuevas técnicas de procesado de datos, específicamente diseñadas para optimizar los métodos de análisis de redes sociales. Para ser eficaz, las fuerzas de operaciones especiales requerían herramientas tecnológicas especializadas que permitieran la integración de datos y el análisis avanzado de redes (Voelz, 2015: 105-109).

En Irak e Afganistán, las Task Force del JSOC empearon sistemas de bases de datos como grandes almacenes de información táctica, en una herramienta denominada Combined Information Data Network Exchange. La base de datos se había creado en respuesta al enorme problema de procesamiento de datos planteado por la necesidad de un análisis detallado de las actividades insurgentes, del control de identidades individuales y de los patrones operativos de terroristas e insurgentes. De todos los avances técnicos emergentes en los últimos años *los biométricos y los forenses* eran los más claros ejemplos de la contribución positiva *de apoyo de la tecnología a la guerra* contra el individuo que *llevaban a cabo las fuerzas de operaciones especiales*. La necesidad de verificar identidades y distinguir adversarios de grandes cantidades de población ha llevado a que se extendiera el empleo de sistemas biométricos en el campo de batalla (US DoD, 2011: 65).

Al igual que sucedió con la tecnología de drones, no existían precedentes significativos de empleo de medios biométricos antes de las campañas en Irak e Afganistán. A comienzos de 2001, el ejército de tierra de EE.UU había comenzado a desarrollar una herramienta automatizada biométrica (Biométrica Automated Toolset, BAT), que proporcionaba una capacidad inicial para reunir, combinar y almacenar información biométrica y de identificación de personal.

Los primeros empleos de tecnología biométrica en combates de cierta entidad comenzaron en 2004, en Fallujah en Irak. Las pruebas biométricas se emplearon entonces, en pleno santuario insurgente, para ser capaz de identificar y diferenciar a insurgentes y terroristas (Shanker, 2011). El empleo de la tecnología biométrica aumentó de forma para al de la «Surge» de 2007. Se trataba de un recurso para verificar la identidad y separar a los insurgentes de las masas de población en los grandes núcleos urbanos como Bagdad. Los sistemas de medición biométrica permitían identificar a los detenidos enviando sus datos desde el mismo lugar en que han sido capturados.

La Task Force 714 empleó los medios biométricos en combinación con medios forenses de manera intensiva para analizar y luchar contra en las células terroristas que fabricaban artefactos explosivos improvisados y contra los líderes de la red de AlQaeda. Cuando terminaron las operaciones en Irak, se había elaborado una base de datos con archivos de tres millones de ciudadanos (Ackerman, 2011). Situación similar se produjo en Afganistán, donde se dispuso de unos 7000 equipos tecnológicos biométricos que generaron datos en apoyo a las operaciones de las fuerzas de operaciones especiales: detenciones, ejecución de órdenes judiciales de alto riesgo y realización de raid contra insurgentes y terroristas identificados (Pendall, 2014: 70).

Entre 2004 y 2011, las fuerzas de EE.UU. reunieron datos biométricos de más de un millón cien mil individuos: Equivalente, aproximadamente, a uno de cada seis hombres en edad de combatir. Esos datos fueron empleados por el JSOC en combinación con las agencias de inteligencia para identificar a miles de combatientes enemigos desconocidos (GAO 12-442, 2012: 1).

Las tecnologías biométricas y forenses fueron de particular importancia en Afganistán, un país con una capacidad institucional muy limitada. Las instituciones de Afganistán no contaban, con los medios, organización, ni cultura para verificar la identificación de su población. La población afgana carecía en su gran mayoría de certificados de nacimiento, licencias de conducir y cualquier otro documento de identificación registrado. A todo ello, había que sumar que precisamente la generación de documentación falsa era un negocio lucrativo en el mercado negro. La elaboración de grandes bases biométricas trataba de corregir ese caos, en el que terroristas e insurgentes se movían libremente, y registrar a la población significaba una medida de protección para ellos mismos.

La práctica del empleo de las tecnologías biométricas se extendió a otros teatros donde tampoco se podía confiar en la identidad de las personas por no existir documentación estatal de fiabilidad. Gracias a este tipo de tecnología, las

operaciones contra la piratería en el este de África realizadas por las fuerzas de operaciones especiales también disfrutaron de un alto grado de éxito (Axe, 2009). Ante la imposibilidad de identificar a los combatientes de las redes terroristas e insurgentes, escudados y combatiendo entre la población, los medios biométricos servían para «ponerle uniforme al enemigo». Una especie de matrícula que permitía la categorización de actores incluso en ausencia de los distintivos tradicionales de jerarquía y estatus (Greene, 2012). En realidad, era la nueva forma que existía en el siglo XXI de separar a los terroristas e insurgentes de su fuente de protección y supervivencia: la población. Lejos quedaban los antiguos métodos de mediados del siglo XX, para separar a insurgentes de población, como el «*Plan Briggs*» de los británicos en las selvas malayas en 1950. Un plan que perseguía aislar a los insurgentes de la población reasentando a los habitantes locales en villas fortificadas para impedir el desarrollo de una infraestructura insurgente. Las tecnologías biométricas proporcionaban la requerida precisión a las fuerzas de operaciones especiales para diferenciar a individuos concretos en entornos con grandes masas de población.

La capacidad forense portátil fue otra área tecnológica desarrollada con rapidez como respuesta directa al cambio de paradigma de la guerra contra el individuo. Las herramientas forenses y el análisis de las evidencias recogidas tras los asaltos al objetivo se empleaban para individualizar, identificar, asociar y, científicamente, vincular población, lugares, intenciones, actividades, organizaciones y acontecimientos.

A finales de 2004, las fuerzas de EE.UU. en Irak comenzaron a acumular tecnología forense en el escenario de batalla para identificar insurgentes sospechosos. La tecnología forense se empleaba contrastando las pruebas obtenidas con las muestras biométricas de los detenidos, para de esa manera preparar los siguientes objetivos y, caso de ser necesario, las pruebas para la consiguiente acusación legal. Las técnicas forenses se encargaban, entre otras cosas, del análisis de teléfonos móviles capturados, del desarrollo de

software de para el análisis y gestión de la información obtenida, etc. (McChrystal, 2013; Ambinder & Grady, 2012).

En 2006, esta capacidad se amplió y se comenzaron a desplegar instalaciones forenses expedicionarias para analizar munición, ropas, huellas digitales y ADN, entre otras evidencias y materiales. En 2010, los Estados Unidos habían desplegado en Irak un total de siete laboratorios forenses y otros ocho en Afganistán (GAO 13-447, 2013: 4-7). Solo durante ese año, los laboratorios forenses expedicionarios ayudaron a las fuerzas de operaciones especiales a capturar a unos 700 individuos de alto valor: sospechosos terroristas, vinculados a células de artefactos explosivos improvisados, o actores criminales (Herion, 2012: v).

A las operaciones que explotaban la tecnología de análisis forense se la denominó «operaciones de explotación técnica» (*Technical Explotation Operations*, TEO), y como se ha señalado en anteriores apartados, a los equipos que la llevaban a cabo en el objetivo «Sensitive Site Explotation Teams, SSET». La capacidad TEO era una capacidad de análisis de inteligencia y compilación de pruebas con procedimientos forenses con una doble finalidad. Por un lado, *explotar inteligencia de calidad*, primero «en caliente» (inmediatamente, en el propio objetivo) y, posteriormente, realizar un análisis más detallado de las muestras en los laboratorios expedicionarios. Por otro, *adquirir y custodiar pruebas* para sustentar acciones legales de detección, acusaciones, etc (Hernandez, 2015). La capacidad TEO se materializaba en un equipo completo SSET, o en un especialista dentro del equipo de operadores especiales que proporcionaba la capacidad. En el caso más exigente de una acción directa de operaciones especiales, un equipo de explotación de técnicas forenses entraría en el objetivo como parte o a continuación del equipo de asalto para realizar su labor especializada y científica. En este caso, su cometido en un primer momento, era la explotación, «en caliente», de aquellas evidencias susceptibles de ser de utilidad en tiempo real al estar vinculada a otras acciones de fuerzas de operaciones especiales simultáneas, en el mismo teatro de operaciones, o

incluso en otros teatros a miles de kilómetros. La actuación de los especialistas forenses preservaba la destrucción de pruebas de relevancia para procesos legales futuros, y garantizaba su custodia acorde a procedimientos legales. Las técnicas forenses empleadas en Irak e Afganistán se orientaron fundamentalmente a: manipular ordenadores, dispositivos de almacenamientos digitales (discos duros o cualquier otro tipo de memorias, etc); manipular teléfonos móviles, tarjetas SIM, etc; manipular medios satelitales, tácticos o de otro tipo; manipular/explotar cualquier medio orientado a realizar comunicación, grabación de cintas de video, audio, etc; explotar documentos; explotar medios biométricos (Muñoz, 2015).

La fusión de la información biométrica y la forense y su posterior conversión en inteligencia de valor, desempeñó un papel clave en lograr mayor *precisión* y hacer más entendible y transparente el escenario operativo, para las fuerzas de operaciones especiales. En concreto, favoreció, las acciones de interdicción, las operaciones para contrarrestar las financiaciones criminales, las operaciones de información, la destrucción de alijos de armas, y sobre todo la captura de individuos de alto valor (Smith and Tranchemontagne, 2014: 124). Un 70 por ciento de los individuos claves que habían sido capturados en Afganistán habían sido previamente estudiados por la agencia de auditoria del ejército<sup>8</sup>, y otras agencias de inteligencia (Iasso, 2013: 39-40). Los conflictos de Irak e Afganistán revolucionaron el empleo combinado de fuerzas de operaciones especiales, agencias gubernamentales y tecnologías forenses y biométricas (US Army Audit Agency, 2011). La introducción de esas tecnologías permitió que se produjese un cambio de paradigma. Los nuevos combatientes no estatales, ya no serían los combatientes del campo de batalla ocultos entre la población, sino que cada uno tenía una traza y una firma particular por lo que se podía hacer el seguimiento individualizado basado en la inteligencia de identidad y en los análisis de muestras.

---

<sup>8</sup> Army Audit Agency

La verdadera potencialidad en análisis de inteligencia se logró con la contribución de los centros de análisis de las agencias de inteligencia en territorio nacional. Un ejemplo era el centro de explotación de medios de difusión nacional perteneciente a la agencia de inteligencia de la Defensa (DIA) que contribuía con una capacidad que nunca se podría haber creado en el teatro de operaciones de Irak o Afganistán. Hacerles llegar la información de calidad a esos centros precisaba del apoyo de la tecnología. Para enviarles grandes cantidades de información, cifradas en terabytes de imágenes y video, para su análisis, hubo que aumentar espectacularmente los anchos de banda y la capacidad de procesamiento de datos de los ordenadores. Los techos de los hangares donde estaba desplegada la Task Force 714 estaban plagados de antenas y platos de emisores satelitales. Se aprovecharon las mayores capacidades de procesamiento de inteligencia lingüística de esos centros, para que valoraran los documentos y materiales conseguidos tras los raid en los objetivos. Los grandes centros tenían mayores capacidades para poner en contexto y diseccionar el material. Los operadores y analistas del teatro comprobaban que los documentos y materiales que capturaban eran de gran valor, por lo que cada vez ponían más atención en recuperar datos. La Task Force 714, institucionalizó la explotación de video conferencias mediante la instalación de cámaras en las habitaciones tipo garaje en donde los equipos de explotación trabajan cada día. De esta forma, se podía discutir sobre el material solo unos minutos después de que hubiese sido capturado con expertos en todas las partes del mundo.





---

## **CAPÍTULO Nº 6**

---

# **DIFUSIÓN MILITAR**



## DIFUSION MILITAR

### 6.1. RED GLOBAL DE OPERACIONES ESPECIALES COMO PARTE DE LA INNOVACION

En la mayoría de los países occidentales de referencia se están llevando a cabo de forma acelerada unos procesos de transformación en las instituciones armadas, con la tendencia común de reducción de las fuerzas convencionales terrestres y aumento en las capacidades conjuntas de Operaciones Especiales.

Por otra parte, las fuerzas de operaciones especiales se adaptan con mayor facilidad a un entorno estratégico emergente cada vez más interconectado. Se trata de un modelo de empleo de fuerza más ágil y participativo, que favorece la colaboración e integración de capacidades. Entre las soluciones para optimizar el empleo de la fuerza, Estados Unidos ha desarrollado el concepto de «Global SOF Network». Esta iniciativa, ha experimentado un impulso muy importante durante los últimos años y a ella se están sumando fuerzas de todos los países del mundo. Para los países europeos supone una fuente de oportunidades de optimización de recursos y preparación de la fuerza muy importante.

La iniciativa Global SOF Network representa un nuevo modelo de cooperación internacional, en función de los intereses nacionales. Favorece la capacidad de respuesta rápida al establecer canales de relación más rápidos y eficaces que los tradicionales de cooperación internacional de alianzas, los cuales con mecanismos de relación más burocráticos, precisan de consenso, tienen ciclos de decisión más largos, corriendo el riesgo de ofrecer respuestas menos eficaces.

El presidente de los EEUU, en su Directiva Estratégica de la Defensa del año 2012, proclamó la necesidad de mejorar las capacidades de defensa, tanto de los EEUU como de sus aliados. La Junta de Jefes de EM emitió un Concepto

para las Operaciones Conjuntas en septiembre de 2012, en el que se definen las operaciones integradas a nivel global, en las cuales, la Fuerza Conjunta, desplegada en diferentes partes del mundo, combina sus capacidades con las de los países aliados para diferentes misiones a lo largo y ancho de los diferentes dominios, escalones, límites geográficos y afiliaciones a organizaciones internacionales. En mayo de 2013, el presidente de los EEUU detalló una estrategia contraterrorista que incorporaba asociaciones con otros países y que debía producir resultados en la obtención e intercambio de inteligencia. Además, en la Revisión Cuatrienal de la Defensa de los EEUU de 2014 se enfatiza el apoyo y cooperación con países aliados para enfrentarse a los retos de seguridad así como disuadir de agresiones y asegurar alianzas en múltiples regiones a través de una presencia y cooperación avanzadas.

En el mismo sentido, recientemente el presidente de los EEUU se expresó en su discurso en la Academia de West Point, señalando como líneas estratégicas para la resolución de conflictos y crisis la movilización de países aliados/amigos hacia la acción colectiva y la incorporación de herramientas no militares. También señaló el terrorismo como la amenaza nacional más directa y su deseo de buscar una cooperación más eficiente.

El USSOCOM, descrito en su «SOF 2020 Vision», persigue una estrategia que permita enfrentarse a los retos futuros y propone una red de aliados con capacidades significativas en el ámbito de las operaciones especiales, en combinación con unas fuerzas especiales de los EEUU bien equipadas y con capacidad de respuesta que, unido a su presencia avanzada, permitan reaccionar de una manera más rápida y eficaz ante las amenazas a la seguridad, preferentemente actuando con las herramientas adecuadas para la prevención de crisis, con la solicitud, colaboración y el permiso de los países afectados, mejorando sus capacidades para enfrentarse a las causas de inestabilidad en sus fases iniciales. La visión del USSOCOM enfatiza la cooperación internacional mediante unas relaciones permanentes de cooperación, integración de recursos e intercambio de oficiales de enlace.

Para ello, el HQ USSOCOM ha establecido una división internacional, J3-Internacional (J3I), para integrar a países aliados y agencias nacionales en los procesos de planeamiento y conducción, así como de generación de fuerzas, acelerando el desarrollo de líneas de acción de carácter multilateral y la cooperación, con el objetivo de contribuir a la gobernabilidad y estabilidad de las zonas estratégicas, en beneficio de todos los países participantes.

En general, la GSN es proyecto innovador, ambicioso, ágil, que rompe con los esquemas y estructura tradicionales de actuación, interconectando responsabilidades de diferentes Ministerios (Departamentos) y Agencias Nacionales e internacionales para una mejor aproximación frente a amenazas transnacionales. Es un proyecto “personalmente impulsado” por el Adm.McRaven quien finalizó su mando el 28AGO14 y aunque ha dejado en los puestos claves a reconocidos Generales que garantiza la continuidad de su visión, teniente general Votel (JSOC) como Comandante en Jefe del USSOCOM y al Vice almirante Pybus (NSHQ) como DepCdr habrá que esperar a ver como evoluciona, pues es cierto que como proyecto ambicioso que es, también tiene sus propios “enemigos” internos, muy orientados a EE.UU., poco amigos a la idea de compartir y reticentes al creciente poder y protagonismo de las OEs frente al resto de los Servicios. Prueba de ello es que frente a recortes significativos en personal y créditos en todos los servicios, el USSOCOM es el único Mando que en el la revisión de defensa cuatrimestral de 2014, incrementa su personal y sus presupuestos (US DoD, 2014).

## **6.2. CAMBIOS EN LA ESTRUCTURAS Y MODOS DE EMPLEO EN LAS FUERZAS DE OPERACIONES ESPECIALES DE OTROS PAISES**

El éxito de un ejército a la hora de innovar suele poner en marcha procesos de emulación por parte de otras fuerzas armadas, impulsada por una de las tres siguientes razones: responder a los cambios del entorno estratégico tratando de estar a la altura de eventuales competidores, ser capaz de









interoperar con ejércitos aliados, o fortalecer la identidad del ejército (Jordán, 2014e).

La emulación puede estar justificada por un cálculo racional en la medida en que se trata de asumir un cambio que ya ha sido desarrollado y experimentado con éxito por las fuerzas armadas de otros país o países. Desde esa perspectiva la emulación es una estrategia eficiente, pues ahorra los costes que conlleva todo proceso de ensayo y error. Al mismo tiempo, también es racional si la innovación que se importa es necesaria y se cuenta con los recursos necesarios para asumirla. La generalización de las emulaciones da lugar a procesos de difusión militar. Según Michael C. Horowitz (2010), la difusión militar se produce cuando un proceso de innovación alcanza un nivel de progreso que le permite ‘debutar’ o demostrar su efectividad tanto en la guerra como en tiempo de paz. Es en ese momento cuando el resto de actores cuentan con información suficiente para comprender el significado de esa innovación concreta y, en consecuencia, algunos de ellos se sienten impulsados a emularla. Otros, sin embargo, no lo hacen porque no lo necesitan, no cuentan con los recursos necesarios para ello o porque sus organizaciones militares no favorecen el cambio (Rodríguez y Jordán, 2015: 113-114).

En el caso que estamos analizando la importancia creciente que presta Estados Unidos a sus fuerzas de operaciones especiales ha tenido un eco efectivo en muchos de sus aliados OTAN, poniendo en marcha procesos de difusión en sus respectivas fuerzas armadas que podemos relacionar fundamentalmente con dos conjuntos de factores. Por un lado, la adaptación a un entorno estratégico caracterizado por conflictos asimétricos e híbridos como son a día de hoy los de Siria, Irak, Libia o Mali. Y, por otro, la necesidad de interoperar con las fuerzas de operaciones especiales norteamericanas en el marco de la OTAN, algo que se ha hecho extensivamente en Afganistán.

De este modo, en poco más de una década, ha tenido lugar un proceso de difusión que ha se traducido en la potenciación de este tipo de fuerzas y en la creación de nuevas estructuras orgánicas. En la mayoría de los casos han sido estructuras de carácter conjunto.

*Figura nº 6.1. Mandos de Operaciones especiales creados de 1980 a 2001.*

Año	País	Nombre	Observación
1980	Estados Unidos 	Creación del Mando de Operaciones Especiales Conjunto de Estados Unidos, JSOC.	Estructura Conjunta
1981	Noruega 	Mando especial de la Defensa noruega (FSK)	Estructura Conjunta
1987	Estados Unidos 	Mando de Operaciones especiales de EE.UU. (USSOCOM)	Estructura Conjunta
1987	Reino Unido 	Dirección de fuerzas especiales del Reino Unido (DSF)	Estructura Conjunta
1991	Francia 	Mando de operaciones especiales de Francia.	Estructura Conjunta
1996	Alemania 	Mando de fuerzas especiales (KSK)	Estructura de Ejército
1998	España 	Mando de Operaciones Especiales (MOE)	Estructura de Ejército
2000	Holanda 	Departamento de operaciones especiales de Holanda.	Estructura Conjunta

*Fuente: elaboración y análisis propia basado en datos de (NSHQ, 2012; USSOCOM, 2013a; USSOCOM, 2007).*

Si en casi veinte años, de 1981 al 2000, habían visto la luz siete nuevas organizaciones de fuerzas de operaciones especiales, pertenecientes a siete países, del 2002 al 2014, en casi la mitad de tiempo, lo habían hecho 19 nuevas estructuras, pertenecientes a 12 países y a una organización internacional. Es decir, desde 2001, se había creado el doble de estructuras de operaciones especiales en la mitad de años. Una muestra de emulación que refleja la importancia y la utilidad concedida desde el ámbito internacional a las capacidades de operaciones especiales.



Figura nº 6.2. Creación de estructuras orgánicas y unidades por países occidentales a partir de 2001.

Año	País	Nombre	Observación
2002	Brasil 	Creación de una Brigada de fuerzas especiales	Estructura de Ejército
2002	Francia 	Brigada de operaciones especiales del ET	Estructura de Ejército
2003	Australia 	Mando de operaciones especiales de Australia. (SOCOMD)	Estructura Conjunta
2004	Italia 	Mando conjunto de operaciones especiales de Italia (COFS).	Estructura Conjunta
2005	Alemania 	Mando conjunto de operaciones especiales de Alemania (commando FOSK)	Estructura Conjunta
2005	EE:UU 	Centro para Operaciones Especiales, CSO (organización en beneficio del JSOC)	Estructura Conjunta
2005	España 	Mando de Guerra Naval Especial de la Armada	Estructura de Ejército /Armada
2005	Reino Unido 	Regimiento de Reconocimiento Especial	Unidad de Ejército
2006	Estados Unidos 	Mando de operaciones especiales de los Marines de Estados Unidos (MARSOC)	Estructura de Ejército
2006	OTAN 	Centro Coordinador de Operaciones Especiales de la OTAN	Estructura multinacional
2006	Canadá 	Mando de operaciones especiales de Canadá (CANSOFCOM)	Estructura Conjunta
2006	Reino Unido 	Grupo de Apoyo a Fuerzas Especiales	Estructura de Ejército
2007	España 	Departamento de operaciones especiales (J3B) en el Mando de Operaciones (MOPS)	Estructura Conjunta
2007	Polonia 	Mando de operaciones especiales de Polonia (POLSOCOM)	Creación de un 4º Ejército/Servicio
2008	Alemania 	Creación de una División OE que engloba al KSK	Estructura de Ejército
2008	Lituania 	Mando De Operaciones Especiales de Lituania (LITHSOCOM)	Estructura Conjunta
2010	OTAN 	NSHQ, Cuartel General de OE de la OTAN	Estructura conjunta y multinacional
2011	Israel 	Mando Conjunto de OE. Depth Corps	Estructura Conjunta
2014	España 	Mando Conjunto de Operaciones Especiales	Estructura Conjunta
2014	Italia 	Mando de Operaciones Especiales del ET	Estructura de Ejército

Fuente: elaboración y análisis propio basado en datos (NSHQ, 2012; USSOCOM, 2013a; USSOCOM, 2007).

Como ya hemos señalado, un conjunto de factores que impulsan tanto los procesos de innovación militar, como los de emulación y difusión militar,

son los cambios en el entorno estratégico, que demandan de las fuerzas armadas una adaptación a las nuevas necesidades. Esto se aprecia claramente en el papel cada vez más relevante que se otorga a las fuerzas de operaciones especiales. Los cambios en la amenaza, en las opiniones públicas y en el escenario presupuestario restrictivo favorecen ha llevado a la mayoría de países de nuestro entorno a encontrar formas de empleo de la fuerza más acorde con pequeños volúmenes de fuerza, con alto grado de reacción y en muchas ocasiones orientados a proporcionar asistencia militar a fuerzas de seguridad locales.

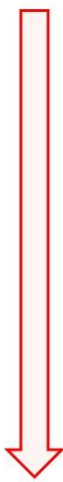




También se aprecia una actitud más favorable en algunos gobiernos aliados al empleo preferente de las fuerzas de operaciones especiales. Se percibe positivamente y se acepta con más facilidad el despliegue de fuerzas de operaciones especiales a la hora de fortalecer las capacidades de fuerzas de seguridad locales. Desde el nivel político se aceptan igualmente con interés las capacidades de operaciones especiales por ofrecer un perfil muy discreto de empleo de la fuerza, que alarma menos a las opiniones públicas nacionales e internacionales y a las poblaciones locales (al ejercer una presencia poco intrusiva). Su limitada entidad las hace también rentables económicamente, al implicar menores costes su despliegue, y no estar supeditadas a grandes esfuerzos logísticos de sostenimiento. La esfera de decisión política entiende que se trata de una herramienta que se adapta a mejor en la lucha contra adversarios híbridos y asimétricos (Robinson, 2012).

Se imponen, por tanto, de forma gradual unos procesos de empleo de la fuerza con tres características propias de las fuerzas de operaciones especiales: pequeñas huellas logísticas y bajo nivel de presencia; muy alta capacidad de respuesta; y capacidad de asistencia y asesoramiento de las fuerzas locales.

En la mayoría de los países occidentales de referencia se están llevando a cabo de forma acelerada unos procesos de transformación en las fuerzas

armadas, con la tendencia común de una reducción cuantitativa de las fuerzas convencionales terrestres y aumento en las capacidades conjuntas de operaciones especiales. Aunque es cierto que la disminución en cantidad está siendo compensada con un incremento de la calidad en su preparación, equipamiento y tecnología, las figuras nº 6.3 y 6.4, muestran un análisis comparativo entre nueve países de la OTAN en un periodo medido desde 1996 hasta 2020. En ese periodo las fuerzas terrestres se habrán reducido previsiblemente en un 25%. Mientras que de 2001 a 2020 las fuerzas de operaciones especiales habrán crecido casi un 200%.

Figura nº 6. 3. Datos comparativos sobre reducciones de fuerzas terrestres y aumento de capacidades de operaciones especiales en países occidentales de referencia y en otros países con menor producto interior bruto que España.

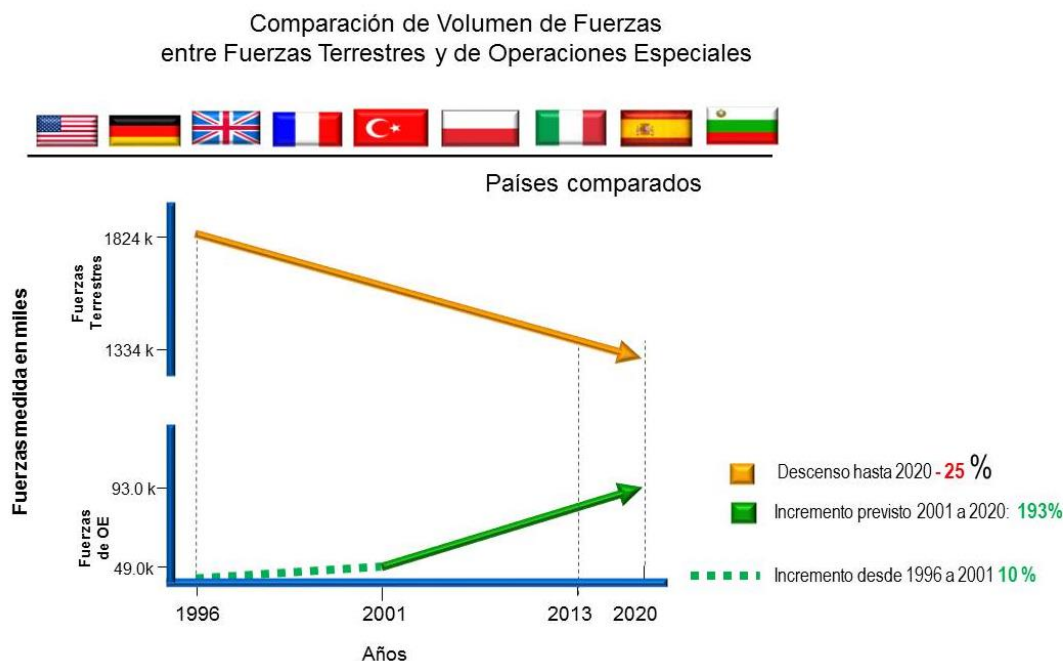
	Fuerzas Terrestres Presente (1996-2013)	ET Futuro 2020	Tendencia	Mill hab (2014)	PIB (B \$) (2013)	FOE Presente (2001-2014)	FAS FOE Futuro	Tendencia
 <b>EE.UU.</b>	520 K	450 K	 Descendente	318,3	16,80	33 K	71 K	 Ascendente
 <b>Alemania</b>	240 K (1996)	61 K (2020)		Aumento División (2008)	82,6	3,63	3.0 K	
 <b>Reino Unido</b>	100 K (2013)	82 K (2020)		Aumento U Reco U Helis 2006	63,1	2,53	3,5 K	
 <b>Italia</b>	103 K (2013)	80 K		Aumento Rgto (2004) Mando OE ET 2014	61,4	2,07	3.0 K	
 <b>Francia</b>	268 K (1996)	110 K		2,2 K	65,8	2,73	3,6 K	
 <b>Turquía</b>	402 K (2013)	402 K (2013)		3 K	76,7	0,82	6 K	
 <b>Polonia</b>	69 K (2020)	65 K (2020)		2,5 K	38,5	0,52	2,7 K	
 <b>España</b>	72 K	68 K		1,1 K	46,8	1,36	1,35 K	
 <b>Bulgaria</b>	50 K (1996)	16 K (2014)		1,3K	7,2	0,05	1,5K	

Fuente elaboración propia con Datos (Military Balance, 2014;2015, NSHQ, 2012; USSOCOM, 2014; Feickert, 2014 ).

Los esfuerzos futuros para mitigar el impacto de la reducción del tamaño de las fuerzas armadas en general, y de las fuerzas terrestres en particular, incluyen entre otras medidas un mayor protagonismo de las fuerzas de operaciones especiales (Lasconjarias, 2014). En concreto una elevada confianza en unas relativamente reducidas, pero cada vez más caras fuerzas

de operaciones especiales con capacidad de llevar a cabo misiones muy específicas (NSHQ, 2012).

Figura nº 6. 4. Tendencias de Incremento de Fuerzas de Operaciones Especiales en los últimos años.



Fuente elaboración propia con Datos (Military Balance, 2014;2015, NSHQ, 2012; USSOCOM, 2014; Feickert, 2014 ).

Para los países de limitada entidad económica y nivel de ambición político medio ha supuesto una buena inversión el despliegue de fuerzas de operaciones especiales en Afganistán. Por ejemplo, Lituania, Bélgica u Holanda han logrado una mayor visibilidad y unos buenos retornos en términos de influencia internacional con el empleo de pequeños compromisos de fuerza de operaciones especiales. Holanda ha participado hasta 2014 con un contingente de más de 300 militares de fuerzas especiales, en Mali, bajo mando de la misión de las Naciones Unidas en Mali, MINUSMA. La postura holandesa de compromiso consigue mucha visibilidad a los ojos de la ONU. Su apuesta por un pequeño contingente de fuerzas, pero de elevada calidad, es una medida de gran rentabilidad para su

aspiración de ocupar un espacio como miembro no permanente del Consejo de Seguridad de Naciones Unidas para el periodo 2017-2018.

En realidad, la rentabilidad del binomio eficacia-coste económico de fuerzas de operaciones especiales es siempre alto. Son unidades muy baratas comparadas con otras. El coste de un Eurofighter es de aproximadamente 77 millones de euros, el de un helicóptero NH-90 16 millones y el de un avión de transporte A-400M 100 millones de euros, mientras que el precio de una fragata europea multi- misión (FREMM) es de aproximadamente unos 342 millones. Comparativamente, esas cantidades quedan muy por encima de la inversión de 13 millones de euros que requiere equipar completamente a unos 110 militares de operaciones especiales, incluyendo la movilidad a base de vehículos especiales, comunicaciones, ordenadores, armamento, visión nocturna, vigilancia óptica y otro tipo de equipo especial. Es decir, un Grupo de Operaciones Especiales de unos 250 efectivos con tecnología de última generación, con el apoyo necesario y mantenimiento para personal, equipo y armas costaría aproximadamente 26 millones de euros (NSHQ, 2012).

En relación a los presupuestos de 2007 de diferentes países OTAN esa cantidad de 26 millones de euros supone un 5% del presupuesto militar estonio, 3% del Lituania o Bélgica, el 2% del de Eslovenia, el 1% del de Eslovaquia, Polonia y Hungría y muy por debajo del 0,01 % de los gastos de Defensa de países como Alemania, Italia, Francia, Canadá, España, Reino Unido o los Estados Unidos (NSHQ, 2012: 30). Estudios y valoraciones que no escapan del seguimiento de las comisiones de defensa de los parlamentos de los países OTAN, quienes cada vez más ejercen un mayor control en los gastos de defensa y en el análisis de su rentabilidad futura.

Otro factor que ha contribuido a la importancia creciente de las fuerzas de operaciones especiales de los países aliados ha sido su formidable empleo en Afganistán, en el marco de la ISAF. Inicialmente la presencia se limitó a países como Polonia, Reino Unido, Francia y Dinamarca y otros aliados no OTAN como Australia o algunos países árabes que comprometieron sus

fuerzas en la operación *Enduring Freedom* (Szmajdzinski, 2005). El incremento de este tipo de fuerzas sucedería a partir de 2006, tras la creación de una estructura permanente de operaciones especiales en el ámbito de la Alianza (Chamberlain, 2012).

Ese mismo año la OTAN había reconocido expresamente el mayor protagonismo atribuido a las fuerzas de operaciones especiales en un documento publicado por el Comité Militar. En dicho documento, el de mayor nivel que establece la política de operaciones especiales de la OTAN, se afirmaba que las fuerzas de operaciones especiales eran las más apropiadas para enfrentarse a las amenazas difusas a las que tenía que dar respuesta la OTAN, entre ellas las múltiples formas de terrorismo (NSHQ, 2012: 10).

En la cumbre de Riga de noviembre de 2006, los Jefes de Estado de los países miembros de la OTAN aprobaron el desarrollo de la denominada Iniciativa de Transformación de las Fuerzas de Operaciones Especiales de la OTAN (NATO Special Operations Transformation Initiative, NSTI). La buena marcha de esa iniciativa fue presentada por el Mando Supremo de la Alianza en Europa (SACEUR) como ejemplo de objetivos alcanzados en tiempo récord en la reunión de altos dignatarios de la OTAN celebrada en Bucarest en abril de 2008. Desde entonces la NSTI continuó evolucionando, en gran medida debido a la necesidad y el impulso que la OTAN proporcionó a las capacidades de operaciones especiales sobre el terreno, en Afganistán.

En 2006 el Almirante McRaven, Jefe del Mando de Operaciones Especiales en Europa, fue designado primer Jefe del Centro Coordinador de Operaciones Especiales en el ámbito de la OTAN (NSCC en sus iniciales inglesas). Su liderazgo en el desarrollo de esa iniciativa fue decisivo para el impulso que experimentó durante los primeros años. El NSCC constituía el embrión de lo que en 2010 llegaría ser un Cuartel General de Operaciones Especiales en la OTAN (NSHQ). McRaven tenía la intención de crear un lugar de enseñanza y adiestramiento común para los miembros de las fuerzas

de operaciones especiales de la OTAN. Aprovechó la puesta en marcha del NSCC para fomentar la cultura de operaciones especiales e impulsar la participación de fuerzas especiales de los países Europeos en la Operación ISAF en Afganistán. Por ese motivo viajó por todos los países miembros tratando de conseguir un compromiso de implicación de fuerzas (Robinson, 2013<sup>a</sup>).

La iniciativa de McRaven tuvo éxito y del año 2008 al 2012 el incremento de la presencia de fuerzas de operaciones especiales de la coalición multinacional de la operación ISAF en Afganistán ascendió en un 600 % (NSHQ, 2012: i). Llegaron a desplegar anualmente una media de veintiséis países, aportando en total unos 2.250 operadores. El número de militares desplegados y de países variaba cada año. Las fuerzas de operaciones especiales son un recurso limitado y ello dificulta que todos los países puedan mantener una presencia continuada con rotaciones sostenidas. Algunos, como Noruega, Suecia, y Lituania, alternaban periodos de presencia con periodos de descanso. Las cifras oscilaban ligeramente de un año a otro. El gráfico 6.5. muestra el número de países y de fuerzas desplegadas en el periodo comprendido entre el año 2011 al 2012. Los Estados Unidos mantenían en la operación ISAF una presencia testimonial de 150 operadores. El grueso de sus fuerzas se encontraba bajo mandato de la operación *Enduring Freedom*, con reglas de enfrentamiento menos restrictivas que ISAF, lo que les proporcionaba mayor flexibilidad.

Figura nº 6.5. Número de países y fuerzas de operaciones especiales desplegadas en la operación ISAF entre los años 2011 y 2012.



Fuente: elaboración propia basado en datos de (Morgan, 2013b; Smethurst, 2013).

Las fuerzas de operaciones especiales encuadradas en la operación de ISAF operaron en Afganistán hasta 2012 bajo un solo mando, dependientes de un Cuartel General denominado NATO SOF HQ, cuyo Jefe era un General de Brigada, normalmente americano, británico o australiano. El Jefe del NATO SOF HQ informaba y dependía directamente del Comandante del Teatro (COMISAF), aspecto que simplificaba sustancialmente las relaciones de mando. Un mando único de operaciones especiales en la cadena de ISAF que favorecía la sincronización y el aprovechamiento de los medios disponibles en teatro.

Por tanto, en Afganistán existían dos cadenas de Mando de fuerzas de operaciones especiales: la de *Enduring Freedom* y la de ISAF, entre las que había cada vez un mayor grado de entendimiento y coordinación; lo que a su vez favoreció una buena unidad de esfuerzo. Entre ambas cadenas de mando se compartían medios y productos de inteligencia, medios de vigilancia y reconocimiento (ISR), los helicópteros a disposición de la operación ISAF y



los de la operación *Enduring Freedom*. Todas estas capacidades se integraron con las de las unidades de operaciones especiales afganas de reciente creación. Muchas de ellas habían sido las primeras de las fuerzas armadas afganas en alcanzar la capacidad de operar autónomamente sin el liderazgo de ningún país. La coordinación fue viable respetando los intereses nacionales de cada uno de los Estados y el mandato OTAN. A partir de 2012, se lograría la unidad de mando creándose un mando único detentado por un General americano de dos estrellas (US SOCOM, 2013) Dicho mando terminó unificando definitivamente las cadenas de ISAF y *Enduring Freedom*.

Otros países fuera del ámbito europeo, OTAN e incluso occidental están asistiendo a un gran desarrollo de sus fuerzas de operaciones especiales.

Israel creó en 2011 un mando conjunto de operaciones especiales denominado «Depth Corps» cuya finalidad era llevar a cabo operaciones secretas en cualquier parte del mundo, si bien una de sus prioridades era Irán. Israel siempre ha mantenido una gran variedad de fuerzas especiales, sin embargo, la creación de ese mando suponía un avance porque permitía coordinar y optimizar el empleo de medios de diferentes ejércitos, una deficiencia identificada en la última guerra de Israel contra Hezbollah en 2006. La decisión era consecuencia de una de las principales lecciones aprendidas en la Guerra del Líbano de Israel contra Hezbollah, la necesidad de establecer un Cuartel General para Operaciones Especiales al más alto nivel del Estado Mayor.

La creación de un cuartel general conjunto para operaciones especiales con cometidos de coordinación de las operaciones especiales llevaba tiempo sometido a debate. El analista militar, Amir Bohbot, había señalado que las fuerzas armadas de Israel habían duplicado el número de las operaciones especiales que realizaban antes de la guerra del Líbano en 2006. Los jefes militares de las fuerzas operaciones especiales israelíes habían señalado insistentemente la sobrecarga de misiones que sufrían los «operadores» de

las fuerzas de operaciones especiales de Israel (Opall-Rome, 2012). Un cuartel general conjunto además de incrementar la eficacia militar operativa podría racionalizar las cargas de trabajo.

Algunas de las operaciones especiales realizadas contra Hezbollah, pusieron de evidencia significativas dificultades entre las unidades de operaciones especiales israelíes para operar de una forma conjunta. Los principales problemas detectados fueron causados por diferentes sistemas de comunicaciones empleados, en unión a una falta de experiencia en operaciones conjuntas. La decisión de las fuerzas armadas de Israel, IDF, fue crear un mando de fuerzas especiales. Se trataba de su octavo cuartel general a la altura de las fuerzas del Ejército del Aire, la Armada, el departamento de Inteligencia, así como los tres cuarteles generales de demarcación geográfica y el dedicado a protección interior (Russell, 2012).

Los cambios doctrinales de Rusia en los últimos años han aportado una prueba más de como emplear las fuerzas de operaciones especiales de una forma diferente. Un modo innovador para un nuevo tipo de conflicto que como se ha señalado en anteriores ocasiones, Hoffman comenzó a denominar en 2007; conflicto híbrido (Hoffman, 2007c; 2009a). No obstante, se trataba de una nueva alternativa de conflicto identificado con anterioridad, aunque eso sí, con otro nombre, por dos estrategias militares chinos. Los coroneles Chinos Liang, Qiao y Wang Xiangsui habían publicitado a las puertas del siglo XXI, su concepto de «todo vale» recogido en su libro de «Unrestricted Warfare» Qiao and Xiangsui, 1999).

En el conflicto de Ucrania, Rusia ha puesto en práctica con éxito un modelo estratégico de guerra híbrida que le ha proporcionado buenos resultados hasta el momento. En Ucrania, Rusia ha empleado fuerzas de operaciones especiales, agentes de inteligencia, provocadores políticos y representantes de los medios de comunicación, así como elementos criminales de carácter transnacionales en el este y sur de Ucrania. Todo ello, combinado con una campaña en el ciberespacio de acciones físicas y psicológicas. Apoyados por

el Kremlin y operando en la ambigüedad de un estado entre denegación y reconocimiento de la situación, el gobierno ruso infiltró personal de operaciones especiales uniformado, sin divisas, ni identificaciones para alcanzar los objetivos clásicos de una guerra no convencional: provocar el caos y desarticular el orden civil. Tratando de lograr un exceso de reacción de los órganos de seguridad del estado que deslegitimará el gobierno de Kiev. Su modelo de guerra híbrida experimentado en Ucrania ha causado una urgente preocupación entre los países OTAN y sus socios no OTAN por la posibilidad de que Rusia estuviera tentada a aplicar similares prácticas en otros países de la región con poblaciones filo-rusas como sucede en los Estados Bálticos, Moldavia y Georgia (USASOC, 2014b).

### **6.3. CAMBIOS EN LA ORGANIZACIÓN DE MANDOS INTERNACIONALES DE OPERACIONES ESPECIALES**

Como se ha señalado, la OTAN a partir de 2006 comenzó a reconocer en documentos oficiales el papel de mayor protagonismo atribuido a las fuerzas de operaciones especiales. El documento de mayor rango que establece la política de operaciones especiales de la OTAN destacaba que eran fuerzas muy adecuadas para enfrentarse a amenazas difusas a las que tenía que dar respuesta la OTAN, entre ellas las múltiples formas de terrorismo (NSHQ, 2012).

Las Operaciones especiales hasta comienzo de 2001 habían sido consideradas por la mayoría de los países un asunto de exclusiva competencia nacional. Una capacidad secreta que no se compartía y sobre la cual pesaba siempre grandes restricciones de información. A partir de esa fecha, al igual que en tantos otros aspectos descritos en este trabajo, existiría un cambio drástico en la forma de empleo de estas fuerzas que afectaría al ámbito multinacional. En 2006, la OTAN pondría en marcha el germen de una iniciativa que terminaría convirtiéndose en menos de dos años en la

coalición permanente de fuerzas especiales más grande del mundo en cuanto número de países directamente implicados, mediante la consolidación de un Cuartel General OTAN de OE, NSHQ. En diciembre de 2006 el germen inicial de OE de la OTAN, fue el Centro Coordinador de Operaciones Especiales, estaba integrado por 15 países (Italia, Hungría, España, Noruega, Reino Unido, Lituania, Portugal, Eslovenia, Estados Unidos, Turquía, Republica Checa, Francia, Holanda, Alemania, Grecia), en Junio de 2008 el número ascendía a 20 países (Bélgica, Canadá, Eslovaquia, Polonia y Rumania). A finales de 2008 casi se había doblado la cifra inicial llegando a alcanzar los 29 países (Bulgaria, Dinamarca, Letonia, Estonia, Australia, Suecia, Finlandia, Nueva Zelanda, Georgia).

Tres razones principales llevaron a innovar un Cuartel General como esté. En primer lugar, la necesidad de impulsar, coordinar y lograr una mejora en la actuación de fuerzas especiales en Afganistán. En segundo lugar, promover la cultura de operaciones especiales en el seno de la Alianza facilitando los procesos de asesoramiento y de integración con fuerzas convencionales. En tercer lugar, lograr una mayor eficacia militar en la OTAN adaptando sus capacidades a la nueva realidad del entorno estratégico y del tipo de amenaza.

Las operaciones Afganistán pusieron en evidencia la necesidad de interoperabilidad en materia de operaciones especiales en la OTAN. En el año 2006 eran pocas las naciones que disponían de estructuras permanentes de mando y control de operaciones especiales<sup>9</sup>. El nuevo centro de coordinación de operaciones especiales era concurrente en el tiempo con el lanzamiento de las iniciativas de la red global de fuerzas de operaciones especiales (GSN) interconectadas e impulsadas por el USSOCOM. En cierto modo en nuevo cuartel general de la OTAN pasaría a ser un nodo de la GSN de EE.UU.

La OTAN tampoco disponía de mecanismos eficaces para estandarizar procedimientos o normalizar el empleo en las operaciones que la Alianza lideraba. Cuando la OTAN asumió el mando en Afganistán, se llegó a la conclusión que necesitaba un Cuartel General de Operaciones Especiales pero ninguna de las naciones se ofreció a proporcionarlo. Finalmente, el Reino Unido se comprometió a liderar el Mando Componente de Operaciones Especiales. Esa necesidad operativa que se identificó en el Teatro de Operaciones de Afganistán condujo a que la OTAN aprobara en la cumbre de Riga en 2006 una iniciativa que sería el germen de un Cuartel General de la OTAN de operaciones especiales. La iniciativa incluía un centro coordinador de OE,s, una oficina de OE para asesoramiento estratégico al Cuartel general Supremo de las Potencias Aliadas, SHAPE y una federación de Centros de adiestramiento para OE.

Tras su despegue en Riga, la buena marcha de esa iniciativa fue presentada por SACEUR como ejemplo de objetivos alcanzados en tiempo récord en la reunión de altos dignatarios de la OTAN celebrada en Bucarest (Rumania) en abril de 2008. Desde entonces la NSTI ha continuado evolucionando, en gran medida debido a la necesidad y el impulso que la OTAN proporcionaba a las capacidades de OE sobre el terreno, en Afganistán. En el comunicado aprobado por los Jefes de Estado y Gobierno correspondiente a la cumbre de la OTAN en Alemania/Francia, abril 2009, se reconocía el éxito del centro de coordinación de operaciones especiales de la OTAN (NSCC, SHAPE, MONS, Bélgica) y se invita al consejo a explotar este éxito.

Con posterioridad, el Secretario General de la OTAN Jaap de Hoop Scheffer declaró:

*«Los desafíos y las amenazas a la seguridad de los aliados son diversos: terrorismo, la proliferación de armas de destrucción masivas y la inestabilidad causada por estados fallidos son los tres que a menudo más se citan. Pero nos enfrentamos a muchos otros, tales como ataques en el ciberespacio, vulnerabilidades de abastecimiento*

*energético y el resurgir de la piratería. Las lecciones aprendidas de tratar con esos complejos y, a veces convergentes, desafíos nos muestran que las Fuerzas de Operaciones Especiales tienen que jugar un papel mucho mayor que el tuvieron en el escenario inicial para el cual la estructura militar de la OTAN se diseñó. Hace pocos años, asesoramiento de Fuerzas de operaciones especiales dentro de la estructura militar de la Alianza eran escasos y calificados como inadecuados. Estaba claro que no eran suficientes para proporcionar el adecuado grado de apoyo a las contribuciones de Fuerzas de Operaciones Especiales que las naciones realizaban. La necesidad de incrementar nuestra capacidad operativa en este campo llegó a ser cada vez más urgente”. “..La Iniciativa de Transformación de Fuerzas de Operaciones Especiales ha constituido un tremendo éxito, felicito a todos los que han estado implicados en un logro tan eficaz y rápido.»*

Por otro lado, El Mando Supremo Aliado en Europa (SACEUR), General John Craddock manifestó:

*«Dos años después de la aprobación de la Iniciativa de Transformación de Operaciones Especiales de la OTAN en Riga 2006, el Centro de Coordinación de Operaciones Especiales OTAN (NSCC) se ha destacado como uno de los esfuerzos de vanguardia en la transformación de la OTAN en su afán por dar respuesta a la evolución de las amenazas a la seguridad y estabilidad del siglo XXI. El Centro de Coordinación ha progresado rápidamente, proporcionando un sobresaliente punto de referencia a las Operaciones Especiales de la OTAN y se encuentra trabajando intensamente para consolidar las fases iniciales de la Federación de los Centros de Adiestramiento de Operaciones Especiales de la OTAN».*

*«El NSCC ya ha experimentado significativos avances mejorando la interoperabilidad y el adiestramiento de las FOE,s OTAN. Estos esfuerzos están teniendo un impacto tangible en ámbitos que van desde*

*el adiestramiento y la enseñanza hasta las operaciones en curso en Afganistán. El NSCC está logrando reunir y relacionarse paulatinamente con toda la comunidad de FOE,s de la OTAN a través de conferencias, cursos de inteligencia y planeamiento de operaciones especiales, así como asesoramiento de FOE,s nacionales. Además el NSCC se encuentra trabajando en el establecimiento de una red de comunicaciones sólida para realizar una red con todas las FOE,s de los países aliados con la intención de integrar todos los cuarteles generales y los elementos desplegados en operaciones desde nivel estratégico al táctico».*

*«Valoro al NSCC como la fuerza motriz de todo el proceso de transformación de la OTAN y felicito a todos los hombres y mujeres del NSCC por haber logrado tanto en tan poco tiempo».*

Tras la cumbre de Chicago de 2012, los Mandos Estratégicos de OTAN, ACO y ACT, siguiendo las instrucciones del Comité Militar de la Alianza, realizaron propuestas sobre distintos aspectos de la CFI. En concreto, ACO propuso la potenciación de las Fuerzas de Operaciones Especiales (SOF) en los ámbitos de enseñanza y adiestramiento, implementación de un NATO SOF Air Initiative, interoperabilidad, ejercicios y medios técnicos.

Es decir, de la noche a la mañana, la OTAN había pasado de no dedicarle una atención específica a OE, a crear unas estructuras que afectaban al asesoramiento y empleo de la Fuerza, a la doctrina y al adiestramiento. Una decisión que contemplaba los elementos fundamentales plasmados en la idea de innovación acuñada por la RAND Corporation en 1999 y desde luego, coherente con la creación de nuevas estructuras de OE que desde 2001 venía siendo la norma de actuación en muchos países occidentales (Isaacson and Arquilla, 1999). El Centro de Coordinación de OE, tras pasar por varias denominaciones adoptaría en 2010 la forma definitiva de Cuartel General de OE de la OTAN, NSHQ. Su creación proporcionó a la OTAN alternativas al modelo de empleo de la fuerza que proporcionaban los cuarteles generales

convencionales. Además, gracias a su federación de centros de adiestramiento no solo aprovechaba las nuevas tecnologías sino que incorporaba nuevos concepto de adiestramiento creando una red de centros de adiestramiento con la finalidad de mejorar la eficacia a militar de las organizaciones de OE de los diferentes países OTAN.

El NSHQ que englobaba a 149 militares de 29 países comenzó pronto a aumentar la eficacia militar de las naciones en la misión de ISAF en Afganistán. El NSHQ libró un papel clave en la preparación de personal desplegada en el Cuartel General de OE de ISAF en Kabul. Antes de desplegar sometía al personal de OE que desplegaba, a una fase de preparación especial de adiestramiento y conocimiento de nuevas capacidades especialmente en materia de inteligencia, manejo forense de pruebas para explotación «in situ», planeamiento operacional de OE, terrorismo o capacidades biométricas. El NSHQ impulsó la adquisición de capacidades en diferentes grupos y subgrupos en el seno de la conferencia de Directores de Armamento nacionales de la OTAN. El NSHQ obtuvo financiación para desarrollar los requerimientos de OE en el ámbito de Biometría, campo que está cobrando mayor importancia en las operaciones actuales.

El número de naciones que participaron con FOE en el teatro de Afganistán se multiplicó en poco tiempo a partir de la creación del centro coordinador de OE en Mons SHAPE, en 2006. El impulso llegó tras un análisis inicial del empleo de UOE en Afganistán llevado a cabo por el NSHQ durante los primeros meses del 2008 y al empeño personal de su primer Jefe, el Almirante Willian McRaven, que después sería Jefe del JSOC y del USSOCOM, quien llegó a visitar hasta 23 naciones OTAN. Además el NSHQ logró crear en el CG de OE de Kabul encuadrado en el HQ de ISAF (SOCC-A) una célula de fusión de inteligencia que facilitó a los elementos allí desplegados una completa y actualizada información de los objetivos. Lo que permitió que las operaciones se llevaran a cabo con mayor coordinación con los mandos regionales.



Su utilidad para asesorar a los comandantes de la OTAN e integrar capacidades y culturas de fuerzas convencionales y de operaciones especiales está aportando una mejora muy importante para la eficacia militar.

Su papel en las operaciones de Afganistán fue muy destacado, además de mejorar la preparación del personal y unidades que desplegaban en Teatro, compartía, a través de sus sistemas de mando y control, casi en tiempo real, numerosas lecciones aprendidas en Teatro, de gran utilidad para los países.

Su esfuerzo principal en la actualidad es desarrollar las iniciativas de capacidades aéreas de apoyo a las OE. En el mes de agosto de 2014, EE.UU ha designado como Jefe del NSHQ un general de División de su Ejército del Aire.

El Cuartel General de Operaciones Especiales de la OTAN, no solo ha llenado un vacío existente en la Alianza, sino que ha constituido un valor añadido para la mejora de la eficacia militar operativa. En tiempo de paz realizara labores eficaces de coordinación y estandarización entre las unidades de operaciones especiales de la OTAN. En tiempo de crisis o conflicto, además de sus cometidos propios, colaborara en la integración de actividades de fuerzas de operaciones especiales con el resto de fuerzas de propósito general.

Hasta tal punto ha crecido la importancia del empleo de estas fuerzas, que la propia organización de Naciones Unidas que nunca requería estas capacidades para cumplir sus cometidos ha comenzado a solicitarlas a las naciones participantes con fuerzas. En la actualidad la ONU requiere a los países las fuerzas de operaciones especiales como capacidad separada de las fuerzas de propósito general para organizar sus estructuras operativas. El caso de Holanda que se acaba de exponer es un ejemplo. La ONU no había solicitado antes estas capacidades, aunque había permitido a los países participar con ellas. Debido a una postura de carácter reactivo, estas fuerzas solo actuaban cuando se producía una contingencia, pero normalmente no se adelantaba (UN SF Manual, 2015).

La razón de esta modificación responde a un enfoque significativamente distinto en la aproximación a la resolución de los conflictos. La ONU necesita desplegar recursos eficaces de obtención y planear y ejecutar operaciones en función de la inteligencia obtenida. La eficacia operativa proporcionada por el empleo de fuerzas de operaciones especiales posibilita a la ONU realizar dos cambios importantes. Por un lado, que las misiones de la ONU sean cada vez más proactivas, al dotándolas de las autorizaciones y capacidades necesarias, para poder realizar un mayor número de cometidos. Por otro, poder realizar labores de obtención de inteligencia. La inclusión del concepto de inteligencia, en lugar del de información, en los documentos de la ONU ha supuesto un avance. Era normal que la ONU no utilizase el término inteligencia ni realizase cometidos de ese tipo, debido a que las labores de inteligencia eran consideradas parte de la soberanía de los países a los que trataba de ayudar. Se trataba de evitar la percepción de que se producía una intromisión en asuntos internos del Estado que recibía el apoyo y salvaguardar el principio de neutralidad de la ONU. La fuerte escalada de amenazas en muchos de los países donde la ONU tiene comprometidas fuerzas y las previsiones para el futuro ha llevado a una transformación del concepto (Gray, 2015).



---

---

## **CAPÍTULO Nº 7**

---

---

### **CONCLUSIONES**



## CONCLUSIONES

### 7.1. LA UTILIDAD DE LA INNOVACIÓN

La innovación militar es un fenómeno complejo, resultado de un proceso en el que interactúan variables de distinta naturaleza. Los factores que originan una innovación son de diverso tipo. De hecho, no se producen innovaciones en las organizaciones, fruto de un único factor. El resultado de los cambios es consecuencia de la combinación de una serie de causas que encuentran explicación en diferentes escuelas y que finalmente conducen a la organización a innovar.

A pesar de que las organizaciones están diseñadas para no cambiar, lo cierto es que la organización militar necesita hacerlo para adelantarse y lograr una ventaja. Las variaciones producidas en el entorno estratégico obligan normalmente a realizar modificaciones internas en la esfera militar. Por ello, el estamento militar termina venciendo la gran resistencia al cambio, las trabas de las inercias de la tradición, y las fuertes dinámicas internas de jerarquía, disciplina o ascensos profesionales. Conseguir una ventaja es parte de la esencia del arte de la guerra militar en todos sus niveles: estratégico, operacional y táctico. El proceso innovador de las fuerzas de operaciones especiales de Estados Unidos se evidenció con la implantación de un modelo de pensamiento estratégico, como el articulado en Afganistán en 2001 y, en parte también, en Irak en 2003. Algo similar sucedió a nivel operacional y táctico con la creación del ciclo F3EA, en el que se integraron los esfuerzos de agencias, departamentos y fuerzas convencionales. Una forma de trabajar no observada antes en la historia, al menos, de una forma tan sistemática.

Lograr el adecuado equilibrio entre *la continuidad necesaria*, determinada por la disciplina y la convergencia con el orden establecido, y *lograr una mejora origen de una ventaja competitiva*, insignia de la innovación,

representa el principal desafío para todo militar y para el progreso de toda organización militar.

En todo caso, las organizaciones aceptan de mejor grado el cambio gradual, lo que permite ir adaptando la cultura y las preferencias, y superar así las resistencias en el interior de la organización. La realidad señala que si el cambio es iniciado por un líder militar no es normal que sea traumático y radical. El jefe del ejército alemán, von Seeckt, en el periodo entre la Primera y la Segunda guerra mundial eligió un itinerario de cambio progresivo con buenos resultados tras veinte años de tarea.

Sin embargo, la realidad señala que las innovaciones que consiguen una mayor ventaja son las disruptivas. Hoy en día, una de las características del entorno estratégico no es ya su permanente estado de cambio, sino la velocidad a la que lo hace. En ese sentido, los cambios progresivos y lentos quedan desfasados pronto. Los estudios de los conflictos modernos sugieren que quienes se adelantan en la combinación de una nueva tecnología con una doctrina disruptiva, pueden lograr una ventaja decisiva. La carrera conceptual por lograr la primacía en la «velocidad de la guerra» entre la red de AlQaeda y las fuerzas de operaciones especiales de McChrystal que dio como resultado el ciclo F3EA, es un ejemplo. Por el contrario, los militares que son lentos adoptando nuevas formas de combate a los avances tecnológicos quedan expuestos a derrotas catastróficas. De hecho, los registros históricos dejan claro que las innovaciones disruptivas constituyen una tarea espinosa que en ocasiones ni siquiera se aborda. Empezar una innovación de esa naturaleza desde el interior de la organización es casi impensable, lo más natural es que triunfe si el impulso es externo y procede del estamento político.

En cualquier caso, tanto las innovaciones que experimentan una evolución gradual a lo largo del tiempo, como las que producen una ruptura y eclosionan en cortos periodos, son importantes y necesarias para explicar la naturaleza de las innovaciones militares.

Este trabajo se ha centrado en por qué y cómo se ha producido un proceso de innovación dentro de las fuerzas armadas norteamericanas. El caso de estudio de las fuerzas de operaciones especiales de Estados Unidos de 2001 a 2015, permite concluir que las causas origen de una innovación no obedecen a una única escuela o modelo de innovación de las analizadas, las cuales se presentan, en ocasiones, de manera excluyente. Por el contrario, es necesario la integración de causas de diferente naturaleza para conseguir coherencia en la explicación de la innovación militar como primer efecto y de su difusión posterior como segundo orden de efectos. Las innovaciones no encuentran explicación de una forma exclusiva, ni excluyente, ni siquiera preferente, en una única escuela o teoría de la innovación, como defienden los principales valedores de cada una de ellas: Rosen, Posen, Avant, Cote, Terriff, etc. Desde un análisis empírico cualitativo se demuestra la validez de una perspectiva más completa. Un modelo integrador de las escuelas. En ocasiones, un factor adquiere mayor peso en una innovación. Mientras que en otros estadios o fases de innovación, el protagonismo pasa a ser otro factor distinto. Lo que sí parece claro es que el modelo integrador de escuelas de innovación aporta mayor validez y variedad de matices para poder interpretar, entender y explicar los procesos de cambio innovadores.

En esta investigación se presenta una definición propia de innovación militar *como el resultado de un proceso integral de cambio mediante el cual se transforman ideas nuevas en productos de utilidad que mejoran sustancialmente la forma de preparar (doctrina, orgánica, adiestramiento, enseñanza y materiales) y de emplear la fuerza, posibilitando adquirir una ventaja militar que implica un incremento considerable de la eficacia en el cumplimiento de antiguas y/o nuevas misiones críticas encomendadas*. Una definición, con un enfoque positivo mantenido a lo largo de toda la investigación.

Por tanto, esta conceptualización propia sirve de guía de referencia para el trabajo e identifica tres elementos esenciales para calificar un cambio como innovación militar. Primero, una innovación militar debe ser de *utilidad*.



Aspecto medido en la organización militar en términos de *eficacia operativa*. Segundo, debe comportar una *mejora* sustancial para la organización. Se puede lograr un producto eficaz, pero que paradójicamente no mejore significativamente el funcionamiento absoluto de la organización. Y tercero esa mejora debe ser diferencial. Es decir, debe proporcionar *una ventaja militar*. Por tanto, *utilidad* (mejora operativa) + *mejora* + *ventaja militar*: innovación militar.

En cualquier caso, no se trata solo de buscar la utilidad en el cambio, para catalogar como tal a una innovación. La *organización militar en sí misma tienen la obligación permanente de demostrar su utilidad* y para hacerlo tiene que adaptarse de forma paralela a los cambios externos a la organización. Es decir, se ve obligada a innovar si pretende cumplir su misión.

No obstante, se insiste que los cambios innovadores deben representar una mejora real, no una mejora ficticia, simulada o mediática. Una innovación es algo operativo, *no es una artificialidad administrativa, ni burocrática*, aunque por ejemplo, en ocasiones, se oculte bajo disfraz de cambios orgánicos o nuevos diseños de estructuras. Adam Grissom (2006:907) subraya y le concede mucha importancia a esta última idea. Si no hay un cambio conceptual operativo que la sustente, si no está claro el por qué y para qué se puede emplear la innovación, no sirve. Las *rivalidades inter e intra ejércitos*, a veces, provocan la tentación de proponer e impulsar cambios cuyo verdadera finalidad oculta es aumentar, reforzar o mantener su cuota de poder relativo dentro de la organización, eludiendo la búsqueda de la obligada eficacia operativa de interés general. Han quedado registradas para la historia, las disputas del ejército del aire de EE.UU con el de tierra, en plena guerra de Vietnam. Para la fuerza área norteamericana prevalecían sus intentos por hacerse con la exclusividad de las aeronaves de ala fija, sobre la búsqueda de la eficacia en proporcionar apoyo aéreo cercano (CAS) a las fuerzas terrestres. El ejército del aire se centró en dinamitar las iniciativas de construcción de aeronaves de ala fija que el ejército de tierra había puesto en marcha para proporcionarse CAS así mismo. Los proyectos del ejército de tierra

tenían su origen en el desinterés del ejército del aire por la misiones CAS observado en anteriores conflictos como el de Corea. El ejército del aire finalmente lo logró. Gracias a la influencia ejercida desde sus despachos del Pentágono, venció en sus intentos de mantener en su organización la mayor parte de aeronaves de ala fija, a pesar de que eso no resolvía las necesidades CAS de las unidades terrestres. No obstante, el ejército de tierra resolvió su problema, implantando la innovación del helicóptero en apoyo aéreo inmediato a sus fuerzas de superficie.

Pero no solo se trata de evitar los cambios ficticios administrativos y burocráticos que podríamos llamar «falsa innovación». El cambio operativo, como hemos señalado, debe ser positivo. La *innovación negativa* no aporta ninguna ventaja. Es un cambio con efectos perjudiciales sobre la efectividad de los ejércitos, aunque esos cambios sean en realidad una nueva forma de operar. El propio general Mattis cuando decide quitar de en medio la idea de «operaciones basadas en efectos» porque la complejidad de su aplicación la convertía en poco útil y daba ventaja al enemigo, esgrimió el ejemplo de Posen (1984: 29-30) de innovación contraproducente de la línea Maginot francesa, entorno a la cual el enemigo podía envolver con facilidad. Por tanto, aunque innovaciones, las negativas no son objeto principal de investigación, salvo para ilustrar lo que no debe ser.

## 7.2. LA NATURALEZA DISRUPTIVA DE LA INNOVACIÓN.

Las fuerzas de operaciones especiales de los EE.UU han experimentado un proceso de cambio drástico desde 2001. Unos cambios que no han supuesto una evolución, sino que, acorde a la teoría de Murray (1996), han representado un auténtico *proceso revolucionario* en el empleo de la fuerza militar. La trascendencia del cambio se ha visto reflejada en una mayor eficacia en el campo de batalla, mediante la desarticulación de redes terroristas, en diferentes teatros de operaciones del mundo. A las fuerzas de operaciones especiales americanas se les asignó en Afganistán, y posteriormente en Irak, el papel más relevante que habían desempeñado ese

tipo de fuerzas en cualquiera de las guerras libradas por EE.UU en toda su historia. Se les ordenó *una nueva de misión*: la guerra global contra el terrorismo. El rápido derrocamiento del régimen Talibán en Afganistán en 2001, la destrucción de capacidad operativa de Al Qaeda Central en Afganistán y Pakistán (de 2001 a 2014), así como de su filial en Irak (de 2004 hasta 2010), o los grandes acontecimientos de impacto mediático de la muerte de Osama Bin Laden (2011) y Al-Zarqawi (2006), sin olvidar la captura de Sadam Hussein (2003), son algunos ejemplos de cómo el empleo innovador de fuerzas de operaciones especiales ha supuesto un éxito militar con repercusiones positivas en la seguridad global.

Esos logros se produjeron debido a un cambio disruptivo en su empleo. Un cambio radical que, acorde con lo que la teoría Pierce (2004), *provocó una mejora sustancial en la trayectoria operativa de estas fuerzas desde 2001 hasta la actualidad, y que no había sido valorada en toda su extensión antes de los ataques del 11-S.*

Se trataba de una *innovación disruptiva* que coincidía también con los requisitos que exige Rosen a una *gran innovación*: un cambio de calado en el modo de operar de esa especialidad de combate de las fuerzas armadas de EE.UU. De hecho, la profundidad del cambio ha sido de tal magnitud, que ha alterado incluso los valores y creencias culturales de estructuras muy consolidadas en las fuerzas armadas norteamericanas como la del cuerpo de marines. Los marines superaron su resistencia cultural a la creación de la especialidad de fuerzas de operaciones especiales en 2006, mediante la creación de un Mando de operaciones especiales, MARSOC, que se integró en el USSOCOM. En su búsqueda por encontrarse en paridad de condiciones con otros ejércitos y la armada en el reparto de recursos económicos y equiparación en prestigio militar, los marines vencieron las resistencias internas en su organización y se adaptaron a las necesidades impuestas por las variaciones en el entorno estratégico. La creación de una especialidad nueva dentro de un ejército, según Rosen (1991), es un ejemplo claro de lo que representa una «gran innovación militar». Desde luego, las

características y entidad del cambio sus características son las propias de la innovación disruptivas de Pierce (2004) o de las revolucionarias de Murray (1996).

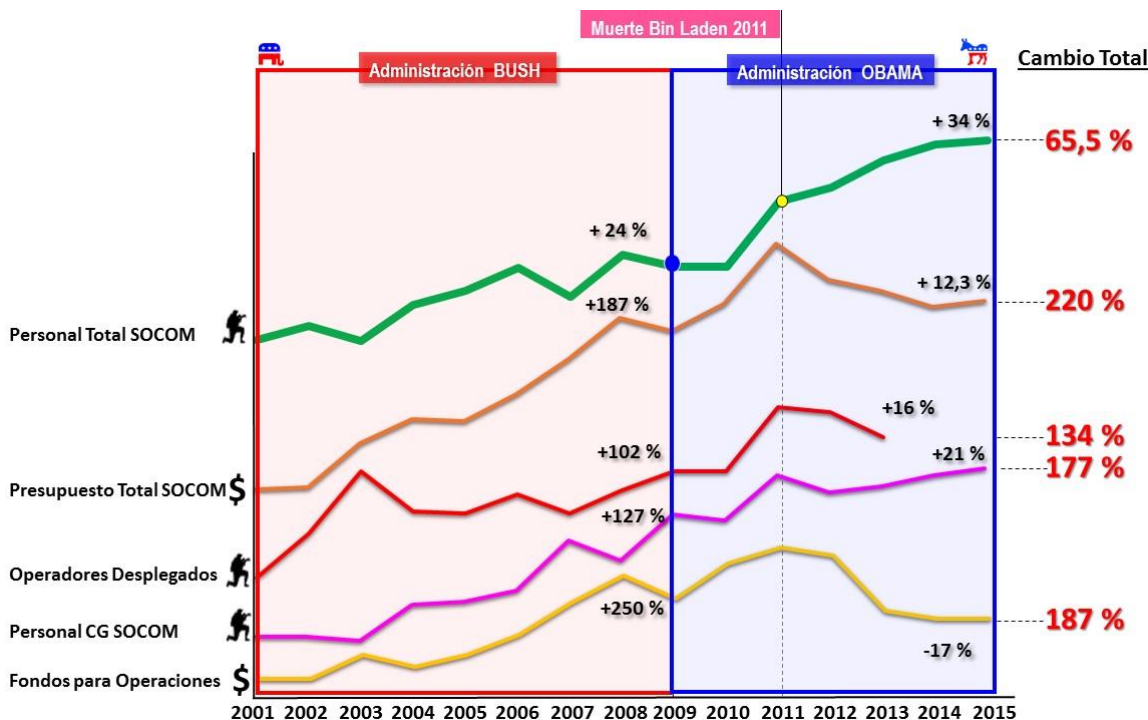
Las innovaciones de tipo operacional o tácticas en el empleo de la fuerza de operaciones especiales, como el ciclo F3EA, y la consiguiente integración de agencias y fuerzas convencionales en los centros de fusión de Inteligencia, se realizó a una velocidad de tal magnitud y con unos efectos tan sólidos, que son equiparables a la Blitzkrieg de la Segunda guerra mundial. Algunos investigadores sitúan la ventaja militar que ha proporcionado la integración con agencias gubernamentales a la altura del aeroplano o del carro de combate (Woodward, 2008a).

La explicación de una innovación militar tan notable como la producida en las fuerzas de operaciones especiales norteamericanas desde 2001, se encuentra en que los ejércitos son organizaciones dinámicas que responden a las influencias procedentes del *entorno estratégico*, pero también a otros estímulos como: *rivalidades* entre ejércitos o sus dinámicas internas, *cambios culturales* en preferencias y valores, el empuje y las imposiciones del *estamento civil*, la visión de *los líderes militares* y las facilidades que aportan los *avances tecnológicos*. Estas seis variables han permitido entender la naturaleza de la innovación de las fuerzas de operaciones especiales, sus causas y las consecuencias para el futuro.

En algo más de una década, se había producido en las fuerzas armadas de EE.UU un *cambio* sin precedentes. Un *cambio* drástico del volumen de las fuerzas de operaciones especiales, con incrementos de hasta el 65% en el volumen total de fuerzas y del 177% en los órganos de mando y control (figura nº 4.24; nº 4.2; nº 4.4; nº 4.7.). Un aumento vinculado a las *nuevas prioridades de gasto de defensa* reflejadas en la publicación periódica de documentos de revisión de capacidades militares y en *cambios legislativos* para regular el empleo de estas fuerzas (US DoD, 2006, 2010, 2014). Cambios que condujeron a la administración Bush y a la de Obama, a

multiplicar por más de dos el presupuesto general para el USSOCOM (220 %) y casi a duplicar los fondos especiales de contingencia para operaciones OCO (187%) (figura nº 7.1).

Figura 7.1. Crecimiento total de personal, presupuestos y operadores desplegados y comparación entre administraciones Bush y Obama.



Fuente: Fuente: elaboración y análisis propio basado en datos de: (figuras 4.1 a 4.16 Y 4.24).

Los cambios consecuencia directa del *impulso político* continuado gracias a la confianza generada y la eficacia operativa demostrada por las fuerzas de operaciones especiales se habían producido en algo más de una década. No existían precedentes de un giro tan drástico en la introducción de un nuevo modelo estratégico de empleo de la fuerza en Estados Unidos. Las fuerzas de operaciones especiales habían recibido *la responsabilidad principal en las operaciones* contra el régimen talibán en Afganistán, habían abandonado su papel tradicional de mando de apoyo para constituirse *en mando apoyado*, y sobre todo habían *liderado la nueva misión de la lucha global contra el terrorismo*. Los cambios de naturaleza cualitativa habían implicado alcanzar un techo de despliegue simultáneo de unos 13000 operadores especiales en más de 100 países, lo que significaba un aumento del 163% de personal

desplegado y operando simultáneamente respecto a la situación en 2001. En algunas regiones tan extensas como África, las fuerzas de operaciones especiales representaban la mejor y única opción de empleo de la fuerza por su facilidad para pasar inadvertidas.

En realidad, se trataba de una revolución en el empleo de la fuerza de gran eficacia y utilidad a la que se fueron sumando la mayoría de los países occidentales. Además, coherente con las propuestas de Gray (2006), a pesar de que el USSOCOM era una gran organización con muchos y complejos medios, el cambio se había producido con un buen grado de *adaptabilidad* y *flexibilidad*. Un hecho diferenciador en relación con las grandes corporaciones del sector civil comercial, que suelen perder oportunidades de realizar innovaciones de calado frente a pequeñas empresas u organizaciones que cuentan con mayor flexibilidad y facilidad de adaptación a las nuevas necesidades.

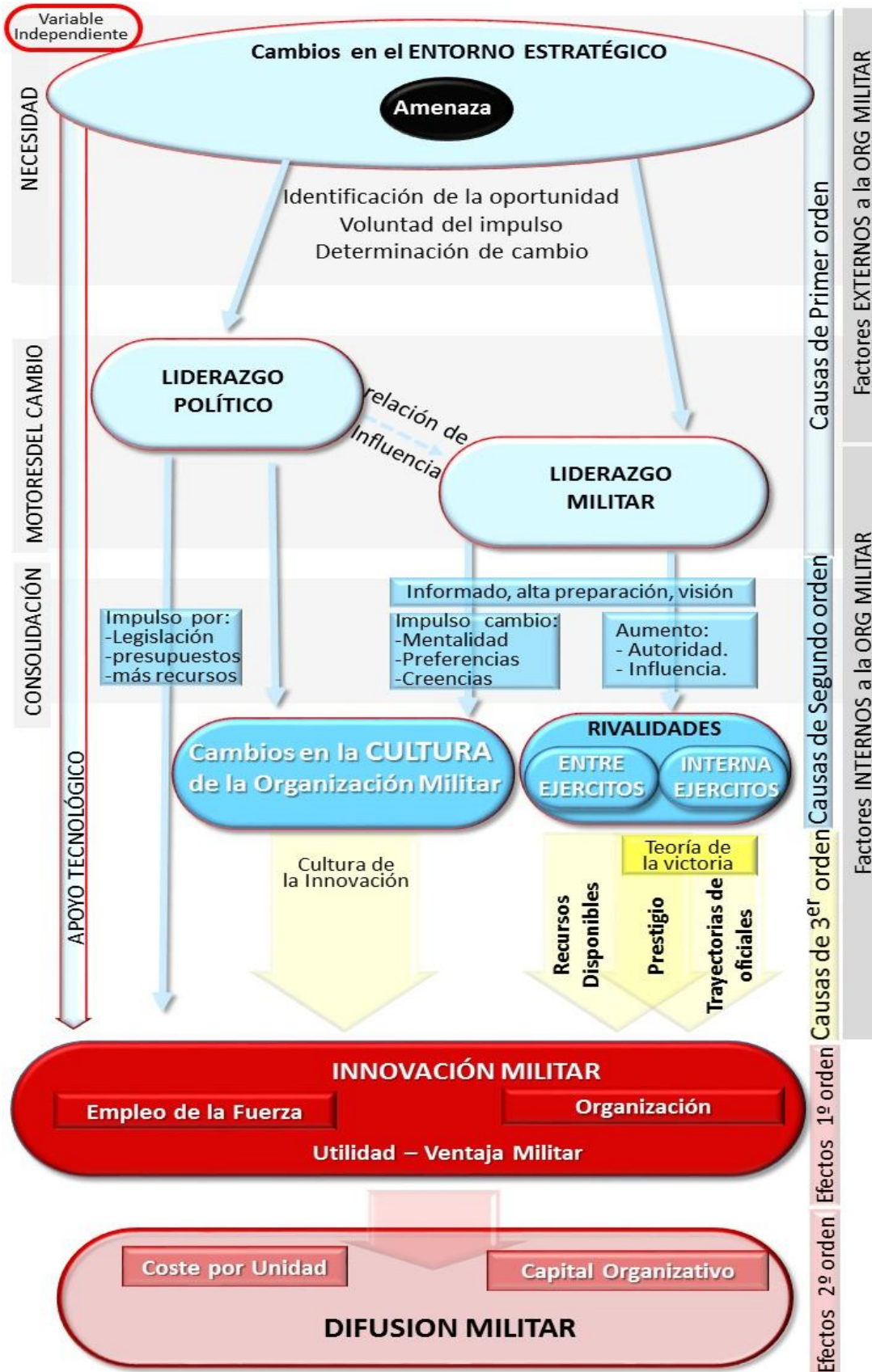
### 7.3. COMO SE PRODUCE LA INNOVACIÓN.

En la figura nº 7.2 se esquematiza el proceso de la innovación en el empleo de las fuerzas de operaciones especiales a la luz de lo expuesto en este trabajo. En la figura, se representan las interacciones entre los diferentes factores que intervienen en la innovación (con línea roja, las variables independientes expuestas en esta investigación).

#### 7.3.1. Causas de Primer Orden

Como hemos visto para que se produzca una innovación debe surgir una *necesidad*. Los cambios en el *entorno estratégico* han sido quienes han condicionado el origen de la innovación. La sensibilidad al cambio fue percibida por el *liderazgo civil* por un lado y *el militar* por otro. Tanto el estamento civil como el militar fueron los auténticos *motores del cambio*. Ambos, cada uno a su nivel, identificaron la oportunidad de la innovación exhibiendo una voluntad de impulso que fue determinante para el cambio.

Figura nº 7.2. Modelo de cómo se produce una innovación interrelacionando todos los factores de las diferentes escuelas de Innovación.



Fuente. Elaboración Propia

El impulso político puede emprender directamente la innovación, apoyándose en el liderazgo militar o emplear a militares que se mueven con iniciativa e independencia. En cualquier caso, tras el 11-S siempre existió una acusada relación de influencia del Secretario de Defensa en los altos cargos militares. El entorno estratégico y el liderazgo militar son factores de influencia *externos* a la organización militar, mientras que el liderazgo militar es un factor interno. En cualquier caso, los tres configuran un grupo de *causas de primer orden*, que sucesivamente tendrán influencia en otras de segundo y tercero.

Desde 2001, el *entorno estratégico* ha experimentado una serie de cambios sucesivos influyendo de manera decisiva en los procesos de innovación de gran envergadura producidos en el empleo de las fuerzas de operaciones especiales de EE.UU. La figura nº 7.3. destaca los cambios principales producidos, estableciendo relaciones con las variables origen principal de las variaciones.

Los cambios en el *entorno estratégico* han estado condicionados por las variaciones en la amenaza. La aparición y fortalecimiento de la red AlQaeda, la transformación de antiguas amenazas terroristas en nuevos actores estatales de carácter híbrido, la mayor capacidad de financiación de esos actores no estatales, el aumento del alcance de sus operaciones y la posibilidad de actuar simultáneamente en varias partes del mundo. El entorno estratégico también ha incluido, durante estos quince años de análisis, alteraciones del escenario económico, de la opinión pública, de la percepción del estamento político sobre las fuerzas de operaciones especiales y especialmente grandes modificaciones en las tecnologías (figura nº 7.3). Esos cambios y la intervención de los responsables políticos civiles, inicialmente Rumsfeld y posteriormente sus homólogos en la administración Obama (figura 7.1), exigiendo la adaptación de los ejércitos a ellos, se convierten en factores determinantes de esta innovación militar.



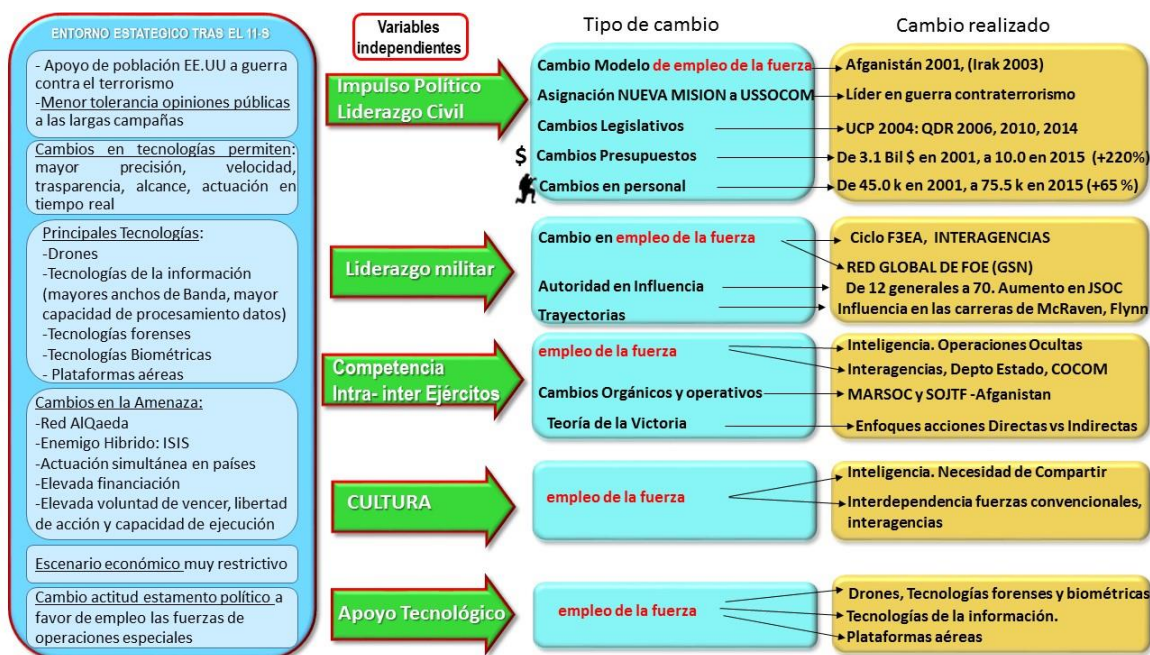
La reforma de la defensa de EE.UU en 1986, supuso un respaldo y un empuje fundamental consecuencia de la evolución del entorno estratégico. No obstante, rivalidades y reticencias de las fuerzas convencionales, el famoso muro entre ambas fuerzas al que aludía el Jefe de la Junta de Jefes de Estado Mayor, el Almirante Willian J. Crowe, en su discurso de creación de USSOCOM, no se había derribado todavía en 2001. Los políticos del Congreso habían realizado la reforma en 1986, pero no mantuvieron de forma continuada el apoyo, al menos no hubo una autoridad política con suficiente audacia como la que demostraría Rumsfeld. Los militares aunque empeñaron estas fuerzas en combate no terminaron de rentabilizar su capacidad. Como se vienen insistiendo en este trabajo, la guerra del golfo en 1991 fue uno ejemplo revelador. Una especie de retroceso.

La actuación de Rumsfeld a partir del 2001 fue diferente. Rumsfeld mantuvo el impulso innovador hasta que abandonó el Pentágono en 2006. A partir de esa fecha, la administración Bush mantendría su obra materializándola en publicación de legislación e incremento de fuerzas y presupuestos (US DOD 2006). El cambio a la administración Obama en 2009, no solo no rechazó la vía de impulsar a las fuerzas de operaciones especiales, sino que la incorporó a sus estrategias nacionales de seguridad y de defensa una nueva fase de empuje innovador, en un momento de tremendas dificultades económicas. De hecho, en determinados aspectos como el crecimiento de fuerzas (figura nº 7.1) la tendencia evolucionó al alza en los últimos siete años.

El impulso civil inicialmente liderado por Rumsfeld, constituyó una de las principales causas de la innovación militar producida en el empleo de las fuerzas de operaciones especiales de EE.UU de 2001 a 2015. La escuela de innovación cívico–militar sostiene que el ámbito civil dispone de suficientes herramientas para impulsar la innovación sin necesidad de entrar en la esfera de dominio militar (Murray & Millett, 1996: 359-367). Aunque esa afirmación no se cumplió exactamente de esa manera, ya que el liderazgo militar tuvo un destacado papel, si es cierto que el impulso civil fue decisivo. Entre las medidas con las que el propio Rumsfeld promovió la innovación

militar de las fuerzas de operaciones especiales se encontraban: las modificaciones en el *modelo de empleo* de la fuerza utilizado en Afganistán en 2001; cambios en la *misión* de USSOCOM atribuyéndole la lucha contra el terrorismo; alteraciones en la asignación de *prioridades presupuestarias*, pasando de 3.1 billones de dólares en 2001 a 10 billones en 2015, lo que suponía un 220 % de incremento; y *modificaciones sustanciales en el personal* incrementándose de 45.000 militares en 2001 a 75.000 en 2015, un 65,% (figuras nº 7.3 y nº 7.1). El propósito político de realizar esas variaciones se materializó en cambios conceptuales en las toma de decisiones iniciales. Posteriormente se formalizó a través de la elaboración y publicación de legislación, normativa y documentos de seguridad y defensa nacional. Entre los documentos de mayor impacto en la innovación se encontraban el Plan de Mando Unificado de 2004 y las revisiones de defensa cuatrienal de 2006, 2010, 2014 (US DOD, 2006; 2010; 2014).

Figura nº 7.3. Tipos de cambio que configuran la innovación militar disruptiva.



Fuente; análisis y elaboración propia.

La innovación impulsada por el poder político ha sido de tal magnitud que encaja con la ambiciosa idea de *gran innovación* militar de Rosen (1987 & 1991). Tras los ataques terroristas del 11-S y el consiguiente conflicto con

Al Qaeda y otros yihadistas transnacionales, la misión de del USSOCOM había cambiado drásticamente. Pasando de un papel periférico a desempeñar uno más importante y central. La necesidad de adaptar el empleo de la fuerza a un adversario difuso, llevó al estamento político en sus ansias de encontrar soluciones rápidas y resolutivas a alimentar una innovación de gran trascendencia que continua teniendo su reflejo en la actualidad.

*Los líderes militares* ejercieron una influencia muy importante en el campo de batalla logrando que la innovación aportase una eficacia operativa y una ventaja militar definitiva. Uno de los líderes que mayor influencia logró fue McChrystal en el periodo de 2003 a 2008 en Irak e Afganistán.

Asignada la responsabilidad de liderar la guerra contra el terrorismo al USSOCOM se produjo un cambio operativo, relacionado con las dinámicas internas, *cuyo objetivo era la mejora del funcionamiento de la organización para hacer frente con eficacia y derrotar al adversario en el escenario de batalla*. La innovación de un nuevo modelo de empleo operativo para desarticular redes (F3EA) que combinaba todas las capacidades existentes en el teatro de operaciones desde fuerzas militares pasando por nuevas tecnologías, hasta agencias y diferentes departamentos, permitió la eliminación de Zarqawi, y la destrucción de la capacidad operativa de Al Queda Central (Jordán, 2014f; US Senate, 2014).

El Pentágono se había fijado como propósito librar una guerra individualizada. Una guerra contra el individuo en la que se debía identificar y neutralizar a los líderes y lugartenientes claves de las redes terroristas para dinamitar su capacidad operativa y alcance global.

El ciclo F3EA era un *concepto de guerra en red* ideado por McChrystal y su equipo para combatir a otra red, en sus intentos de ganar la iniciativa a los ataques terroristas y lograr la desarticulación de su sistema. La innovación de ese ciclo, sin ninguna duda, *una mejora sustancial en el modo de operar de las fuerzas*. Un requisito esencial para formar parte de lo que Stephen P. Rosen cataloga como «gran innovación militar» y que converge de lleno con

la idea de innovación disruptiva del teórico de la economía Clayton Christensen. El concepto de McChrystal implicó un significativo cambio, permitiendo una mayor eficacia operativa al aplicarla en combate y destruir las capacidades de AlQaeda y sus afiliados (US Senate, 2014). La eficacia de la red de fuerzas de operaciones especiales de EE.UU no se limitó a Irak y Afganistán, si no que permitió efectuar operaciones simultáneas en diversas partes del mundo pudiendo intercambiar inteligencia de utilidad en tiempo real. Se trataba de un cambio de naturaleza radical en el orden vigente de las cosas, según el académico Terry Pierce, o de un cambio revolucionario acorde a la categorización de Murray y Millett (1996: 306).

El liderazgo militar también sirvió para espolear un aumento de la autoridad e influencia de los altos cargos militares que pasaron de unos doce generales DE fuerzas de operaciones especiales y almirantes en 2001 a unos 70 diez años después. Representaba una forma de aumentar la cuota de poder relativo de las fuerzas de operaciones especiales y, sin duda, formaba parte del proceso de innovación. Entre las organizaciones que vieron aumentada su la autoridad de su mando se encontraban el JSOC y los Mando de operaciones especiales de Teatro. El propio McChrystal ascendió a general de tres estrellas como consecuencia de una recalificación al alza, de la autoridad de la unidad que mandaba: el JSOC.

Rumsfeld y McChrystal han sido los *motores del cambio* de una innovación radical. Ambos permanecían bien informados y actualizados sobre los cambios que se producían en el entorno estratégico, una condición esencial para poder impulsar procesos de innovación. Para Murray (1996) y Gray (2006) ese tipo de innovaciones son revolucionarias. Según afirma, Murray las innovaciones revolucionarias se han producido pocas veces en la historia, pero cuando ha sucedido, lo han hecho como un fenómeno de liderazgo que ha ejercido un fuerte impulso de arriba-abajo. Un liderazgo que para ser eficaz e incorporar los cambios, como señala Gray, con un buen grado de adaptabilidad y flexibilidad, precisaba mantenerse alerta y actualizado sobre los cambios producidos en su entorno estratégico y bien informado sobre los

aspectos tecnológicos y conceptuales de la posible innovación (Murray & Millett, 1996: 306).

Pero el liderazgo militar influyó en la innovación de otras formas decisivas. McChrystal no solo se mantenía informado y actualizado, hizo gala de una alta preparación intelectual gestada a lo largo de años en prestigiosas universidades de EE.UU y de una gran visión. Lograr que un cambio revolucionario como el ciclo F3EA arraigara entre el personal militar a su mando, exigió buenas dosis de esfuerzo personal para modificar la mentalidad, las preferencias y las creencias adquiridas por sus operadores especiales en las escuelas en las que se habían formado y en los adiestramientos que llevaban a cabo normalmente.

También se esforzó en influencia en las trayectorias de sus subordinados. Entre ellos, su jefe de inteligencia el coronel Flynn y del almirante McRaven. Flynn alcanzaría el rango de teniente general y consolidaría las ideas de cómo tratar e integrar la inteligencia de una forma diferente. Por su parte, McRaven llegaría a ser el jefe de USSOCOM en un momento trascendente para el desarrollo del USSOCOM, consolidando las innovaciones realizadas en Afganistán e Irak e impulsando la idea de la red global de fuerzas de operaciones especiales. McRaven creó y organizó el cuartel general de la OTAN en SHAPE, Bélgica. Un cuartel general que evolucionó a gran velocidad, tuvo una actuación muy destacada en Afganistán y ha terminado constituyéndose en un nodo de la red global de fuerzas de operaciones especiales (Global SOF Network).

Durante las dos administraciones Bush se potenció el empleo de fuerzas de operaciones especiales en la lucha contra el terrorismo yihadista transnacional. La línea continuista de impulso se ha mantenido con las dos administraciones Obama al conectar adecuadamente en su estrategia de guerra limitada de precisión, de presencia reducida, o de perfil bajo (figura nº 7.1).

### **7.3.2. Causas de segundo y tercer orden**

Continuando con el esquema que presenta la figura nº 7.2, el liderazgo tiene una influencia directa en la cultura, como acabamos de ver con los esfuerzos de McChrystal para implantar el ciclo F3EA y en las competencias intra e inter ejércitos.

La corriente de pensamiento que explica los procesos de innovación a partir de la *rivalidad entre los ejércitos* que componen las fuerzas armadas de un determinado país, se apoya en la idea de que la escasez de recursos impulsa a competir y, por tanto, a innovar. Dicha corriente teórica estudia cómo los ejércitos admiten y promueven el cambio, con el propósito de salvaguardar, y en lo posible ampliar, su asignación presupuestaria. Es decir, según esta escuela de pensamiento los ejércitos innovan por iniciativa propia, sin necesidad de recibir presiones externas a la institución, las cuales llegan, cuando lo hacen, desde poder político. En su lucha por el reparto presupuestario, los ejércitos se mantienen atentos a la aparición de nuevas necesidades y misiones. Y, una vez identificadas, tratan de asumirlas desarrollando capacidades que requieren innovación. En otras ocasiones, el espacio de capacidades a ocupar no es completamente novedoso, sino el rediseño de una antigua misión que sale de nuevo «a concurso». En cualquier caso, de la situación que se produce durante ese proceso, «los ejércitos entran en competición por lograr su control y liderazgo y hacerse con ella», surge la innovación (Cote, 1996: 77-78; Davis, 1967: 21). Acorde a esta aproximación teórica, la inercia institucional, que en circunstancias normales frena u obstaculiza los procesos de innovación, se vuelve más liviana y los procesos adquieren dinamismo cuando los ejércitos se enzarzan en batallas burocráticas por el reparto presupuestario.

Sin embargo, en esta investigación se encuentran aspectos que difieren de las teorías tradicionales de la competición entre ejércitos. Es cierto, que la competencia es una fuente impulsora de la innovación, sin embargo, no lo hace exclusivamente por los recursos económicos- La lucha por el prestigio

y no quedar relegado, como opción de empleo de la fuerza, es otra poderosa razón que llega a vencer las inercias culturales, de resistencia al cambio de las organizaciones. Este es el caso de la creación del Mando de operaciones especiales de los marines en 2006, MARSOC. Los marines se habían negado a crear una fuerza especial al sostener durante años que todos eran especiales y podían ser empleados para cualquier misión. Finalmente, ante el aumento del prestigio de las fuerzas de operaciones especiales, tras el 11-S, y que todos los ejércitos y la armada estaban empeñados en las operaciones de mayor riesgo y responsabilidad, accedieron a la creación del mando.

En el modelo de rivalidad entre ejércitos, los competidores tradicionales han sido el ejército de tierra, el del aire, la armada, y en su caso los marines. No obstante, se ha observado una variación en la naturaleza del tipo de actores enfrentados. El USSOCOM tuvo que competir con agencias como la CIA, con departamentos como el de Estado y con otros Mandos de Combate, en especial los geográficos. Una de las principales razones de la competencia, fue la asignación de las misiones secretas de inteligencia, de las denominadas operaciones o acciones ocultas, algo que había estado reservado casi en exclusividad a la CIA hasta el 11-S. Aunque oficialmente la batalla quedó en tablas y cada actor reservó su parcela de responsabilidad, a efectos prácticos el USSOCOM terminó victorioso y realizando mayor cantidad de operaciones ocultas que la propia CIA. Se trataba de una nueva responsabilidad para el USSOCOM y para cumplirla con eficacia le concedieron sus propios fondos reservados fuera de las cadenas de control económico. El departamento de Estado tampoco estaba muy contento con la asignación de esa nueva misión al USSOCOM. Los operadores especiales solían desplegar en muchos países sin comunicar el embajador, su presencia. Cuando eso acontecía, también se entraba en confrontación con los agentes de la CIA ubicados en las embajadas. Con los Mandos de Combate geográficos, la competencia se orientó al despliegue geográfico. El USSOCOM no tenía asignada un área geográfica. De hecho, debía operar sin límites. Su demarcación era el globo completo. Las operaciones que ponía en

marcha se llevaban a cabo en muchos países de forma simultánea. Para guardar coherencia y realizar una sincronización adecuada de las operaciones, no se podían delegar en los Mandos de Combate geográficos. Había que coordinar desde un único cuartel general, el de USSOCOM, por eso su personal se había incrementado en un 177 % en 14 años. La batalla no se resolvería hasta 2013, momento en el que el Secretario de Defensa, previo acuerdo y consentimiento de los Mandos de Combate, firmo una directiva dándole autoridad al USSOCOM, aunque debería seguir informando a los embajadores de sus acciones y coordinando con los Mandos de Combate geográficos.

En el seno de los ejércitos, inicialmente se mantuvo una fuerte rivalidad entre las fuerzas regulares o convencionales y las de operaciones especiales. Con falta de entendimiento continuo, así como poca intención de compartir información y coordinar las operaciones. La necesidad y la voluntad de las fuerzas de operaciones especiales de integrar a las convencionales cada vez más en las operaciones culminaría un proceso de innovación en el que se crearon estructuras mixtas o híbridas y se llegó a formular entre ambas fuerzas una nueva «teoría de la victoria»: *la interdependencia*.

Desde 2012, había quedado en Afganistán una única estructura de fuerzas a nivel teatro (SOJTF-A) mandada por un general de USSOCOM que integraba, al menos, tres batallones completos de fuerzas de operaciones especiales, cientos de militares de unidades de apoyo y decenas de plataformas aéreas de ala fija y rotatoria.

En la figura nº 7.2 se puede comprobar como el camino de la innovación incluye una influencia del liderazgo civil y militar en la cultura. En las organizaciones la cultura desempeña un rol clave al actuar como variable interviniente entre los impulsos que inducen al cambio y la culminación efectiva de los procesos de innovación. Por tanto, la innovación se completa normalmente con un cambio de mentalidad y preferencia en la organización. Ya lo había tenido que iniciar McChrystal para tener éxito con su ciclo



F3EA. Entonces, logro que la hermética y ultra secreta organización del JSOC fuese más colaborativa y compartiese la información que adquiría en los numerosos raid que llevaba a cabo. También consiguió, que la organización se «auto-sincronizase». La elevada cantidad de actividades diarias, hacia materialmente imposible que el Jefe se pudiese involucrar en todos los procesos de toma de decisiones. Los equipos de operadores especiales conocían muy bien el propósito, automáticamente recogían la porción de información que precisaban y continuaban con su misión en la tarea de la lucha contra el individuo.

La interdependencia entre las fuerzas convencionales, de operaciones especiales, así como de agencias y departamentos gubernamentales ha supuesto otro gran cambio cultural. Se ha tratado de un cambio de gran calado, reflejado en las doctrinas de las fuerzas terrestres (ejército de tierra y los marines) mediante la elaboración y publicación de un elevado número de textos doctrinales desde 2012.

Durante todo el proceso de la innovación. El empleo de las fuerzas de operaciones especiales se ha visto beneficiado del *apoyo de las nuevas tecnologías* de la información con mayores anchos de banda y capacidad de procesamiento de datos, facilitando poner en contacto a expertos de todo el mundo en tiempo real para interpretar datos y evidencias claves capturadas tras la realización de los raid. El empleo combinado con drones con mayores posibilidades y tecnologías de localización, seguimiento e identificación ha proporcionado éxitos de gran importancia como la eliminación de Zarqawi en 2006. La incorporación de tecnologías forenses y biométricas, ha permitido poner uniforme a los combatientes yihadistas y, sobre todo, separarlos de la población. Los equipos tecnológicos forenses y biométricos portátiles y los laboratorios forenses desplegados, se han demostrado de una importancia crucial en la lucha contra los individuos claves de las redes terroristas y especialmente en la innovación en el empleo de las fuerzas de operaciones especiales.

### **7.3.3. Efectos de primer y segundo orden**

La combinación de las seis variables en señaladas en la figura nº 7.2 tiene como efecto, en primer lugar la *innovación militar* y, en esta ocasión también, un segundo orden de efectos: *la difusión militar*.

La innovación ha permitido un nuevo modelo de empleo de la fuerza con características propias, muy adaptado a las respuestas necesarias en la lucha contra el terrorismo. En la respuesta contra el terrorismo las fuerzas de operaciones especiales de EE.UU han desempeñado un papel clave, pero no solo en las acciones del ciclo F3EA cuya finalidad principal era la de capturar o eliminar individuos de alta prioridad. La acción directa solo gana tiempo para que las acciones indirectas consoliden el trabajo. La guerra individualizada se lleva a cabo principalmente mediante una labor a largo plazo, realizando acciones indirectas de asistencia militar a fuerzas de seguridad. El grueso de las fuerzas de USSOCOM desplegadas en la actualidad se vuelca en este tipo de acciones. Los ejemplos actuales de Afganistán, África e incluso Siria e Irak son una muestra.

Los buenos resultados de las fuerzas de operaciones especiales en el desempeño de su nueva misión han causado un cambio de actitud en el estamento político. Hoy en día, se percibe y acepta con mayor agrado el empleo de fuerzas de operaciones especiales por su utilidad para fortalecer las capacidades de fuerzas de seguridad locales. Las misiones de asistencia de fuerzas de seguridad locales y las actividades relacionadas con la reforma del sector de seguridad cautivan mejor a las opiniones públicas y reciben un apoyo más natural. Las capacidades de operaciones especiales se aceptan con interés al ofrecer un perfil discreto de empleo de la fuerza, que pasa desapercibido ante las opiniones públicas nacionales e internacionales y a las poblaciones locales. La clave reside en su presencia poco intrusiva. Su reducida entidad las hace muy rentables. Su despliegue conlleva menos coste financiero, y no estar supeditadas a grandes esfuerzos logísticos de sostenimiento. Por último, la esfera de decisión política entiende que se trata

de una herramienta diferente que encaja a la perfección con el adversario híbrido y asimétrico constituido por terroristas, crimen organizado, extremistas de diversa naturaleza e insurgencias o movimientos locales (Maddison, 2014).

Las tres características más relevantes que distinguen el nuevo modelo de empleo de las fuerzas de operaciones especiales son: pequeñas huellas logísticas y bajo nivel de presencia; capacidad muy alta de respuesta; y fortalecimiento de capacidades de las fuerzas de seguridad locales (Szayna & Welser IV, 2014: 1).

Una huella logística reducida y bajo perfil de presencia, genera menos desconfianza en la fuerza y permite lograr una mayor penetrabilidad en las culturas locales. Por lo tanto, favorece la obtención de un profundo conocimiento de las condiciones de la situación local, así como poder preparar con más seguridad el escenario de actuación, adiestrar a fuerzas locales y lograr una inteligencia de valor. Todo ello, empleando un umbral de visibilidad y sostenimiento muy bajo.

La capacidad de respuesta muy alta es necesaria para desplegar rápidamente en las áreas de operaciones, inicialmente en condiciones muy austeras y privados de apoyos. Para poder actuar con eficacia son necesarios acuerdos previos con actores estatales en las puntos geográficas (o en sus proximidades) potencialmente susceptibles de constituirse en escenarios de guerra. Hoy en día, la incertidumbre es de la dimensión que hace impredecible los lugares donde se puede producir una crisis. Por tanto, los territorios susceptibles de una misma contingencia se pueden encontrar dispersos geográficamente, por lo que los acuerdos que faciliten el acceso a esos lugares afectaran a numerosos actores estatales.

El trabajo permanente con fuerzas de seguridad locales, asociadas o amigas, de otros países es clave para el fortalecimiento de capacidades de las entidades de seguridad local y permanecer preparados. Los socios locales siempre entienden mejor las dinámicas internas en sus territorios que cualquier fuerza extranjera, independientemente de lo bien equipada,

adiestrada, o intencionada que se encuentre la fuerza que entra en un Teatro. La cooperación institucionalizada fomenta y promueve los contactos regionales atendiendo adecuadamente las contingencias de seguridad regional.

No hay duda que la innovación militar en el empleo de sus fuerzas de operaciones especiales ha sido de gran utilidad para Estados Unidos y ha significado una ventaja militar ante un enemigo tan escurridizo y difuso como son las redes y organizaciones terroristas.

La difusión de esta innovación militar constituye una segunda categoría de efectos, y se ha evidenciado en la gran cantidad de países que la han emulado desde 2001. Los buenos resultados logrados ante un enemigo muy concreto, el bajo coste económico por unidad y el aceptable capital organizativo que suponen para los Estados ha logrado un alto grado de emulación

Desde 1981 al 2000, solo disponían de una organización sólida de fuerzas de operaciones especiales siete países (figura nº 6.1). De 2002 a 2014, se creó el doble de estructuras de operaciones especiales. En casi la mitad de tiempo, lo habían hecho 19 nuevas estructuras, pertenecientes a 12 países y a una organización internacional. Una muestra de emulación que refleja la importancia y la utilidad concedida desde el ámbito internacional a las capacidades de operaciones especiales.



---

---

## **BIBLIOGRAFIA**

---

---



**BIBLIOGRAFIA**

- 9/11 Commission. (2004). «*Final Report of the National Commission on Terrorist Attacks Upon the United States*». The National Commission on Terrorist Attacks Upon the United States. New York: W.W. Norton 2004.
- ACKERMAN, Spencer. (2011). «US Holds on to Biometric Database of 3 Million Iraqis». *Wired Magazine, Danger Room Blog*. December 21. <http://www.wired.com/2011/12/iraq-biometrics-database/>. [acceso el 22 de abril de 2012].
- ACQNOTES. (2015). «Major Force Program (MFP). PPBE Process». *Acqnotes* a simple source of DOD Acquisition Knowledge for the Aerospace Industry. <http://acqnotes.com/acqnote/acquisitions/major-force-program-mfp>. [acceso el 15 de mayo de 2015].
- ADAMS, Thomas K. (1998). *US Special Operations Forces in Action: The Challenge of Unconventional Warfare*. New York: Psychology Press.
- ADAMSKY, Dima. (2008). «Through the Looking Glass: The Soviet Military-Technical Revolution and the American Revolution in Military Affairs». *Journal of Strategic Studies*. Vol 21. Issue 2. Pp. 257-294.
- \_\_\_\_\_. (2010). *The Culture of Military Innovation: The Impact of Cultural Factors on the Revolution in Military Affairs in Russia, the US, and Israel*. Palo Alto, California: Stanford University Press.
- ADP 3-05. (2012). *Special Operations*. Army Doctrine Publication. Washington, D.C: Headquarter. Department of the Army.
- ADPR 3-05. (2012). *Army Special Operations Forces Operational Methodology*. Army Doctrine Reference Publication. Washington D.C: Headquarters. Department of the Army.
- ALBERTS, David, GARSTKA, John, HAYES, Richard, SIGNORI, David. (2001). *Understanding Information Warfare*. CCRP.
- ALBRIGHT, David and HINDERSTEIN, Corey. (2005). «Unraveling the A. Q. Khan and Future Proliferation Networks». *The Washington Quarterly* 28: 2. Pp. 111-128.



- ALLISON, Graham & ZELIKOW, Philip. (1999). *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*. New York: Addison Wesley Longman Educational Publishers Inc. (2nd Edition).
- \_\_\_\_\_. (1999). *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*. New York: Longman. 2<sup>nd</sup> ed.
- ALUMNO ESPAÑOL. (2007). «Curso de Estado Mayor de EE.UU» *Información proporcionada por el alumno español*. Fort Leavenworth, Leavenworth, Kansas: Escuela de Mando y Estado Mayor. Combined Arms Center, CAC.
- AMBINDER, Marc & GRADY D. B. (2012). *The Command. Deep Inside the President's Secret Army*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- AMBINDER, Marc. (2013). «The most secret of secret units». *The week*. <http://theweek.com/articles/466307/most-secret-secret-units>. [acceso el 20 de septiembre de 2013].
- AMES, Russell J. (2013). *Interdependence between Army Conventional Forces and Special Operations Forces: Changing Institutional Mental Models*. School of Advanced Military Studies. Fort Leavenworth, Kansas: United States Army Command and General Staff College.
- ANDREWS, Timothy D. (1998). *Revolution and Evolution: Understanding Dynamism in Military Affairs*. Washington DC: National Defense University.
- ANGEVINE, Robert. (2005). «Innovation and Experimentation in the US Navy: The UPTIDE Antisubmarine Warfare Experiments, 1969-1972». *The Journal of Strategic Studies*, 28. February.
- ARMY SPECIAL OPERATIONS COMMAND. (2002). «The History of the 10th Special Forces Group». USSOCOM web page. <http://web.archive.org/web/20090920094659/http://www.soc.mil/SF/history.pdf>. [acceso en 25 de abril de 2014].
- ARQUILLA, John and RONFELDT, David. (1996). *The Advent of Netwar*. Santa Monica, CA: RAND Corporation.
- \_\_\_\_\_. (1997). *In Athena's Camp. Preparing for Conflict in the Information Age*. Santa Monica, CA: RAND Corporation.

- \_\_\_ . (2001). «The Advent of Netwar (Revisited)». In *Networks and Netwars: The Future of Terror, Crime, and Militancy*. Santa Monica, CA: RAND Corporation.
- \_\_\_ . (2001). *Networks and Netwars: The Future of Terror, Crime, and Militancy*. Santa Monica, CA. RAND Corporation.
- ARQUILLA, John. (2002). «It Takes a Network». *Los Angeles Times*. August, 25.
- \_\_\_ . (2010). «The New Rules of Engagement». *Foreign Affairs*. Febrero-marzo.
- \_\_\_ . (2011). *Insurgents, Raiders and Bandits: How Master of Irregular Warfare Have Shaped Our World*. Lanham, Maryland: Ivan R. Dee.
- ATP 2-33.4. (2014). *Intelligence Analysis*. Army Techniques Publication Washington, DC: US Department of the Army. August.
- AUMF. (2001). *The Authorization for Use of Military Force, Public Law 107-40*. Washington D.C. Congress of the United States.
- AVANT, Deborah D. (1994). *Political Institutions and Military Change: Lessons from Peripheral Wars*. Ithaca, New York: Cornell University Press.
- AXE, David. (2009). «CSI Somalia: Interpol Targets Pirates». *Wired Magazine, Danger Room Blog*, June 18. <http://www.wired.com/2009/06/csi-somalia-interpol-targets-pirates/>. [acceso de 24 de noviembre de 2010].
- AZARI, Bardha. (2015). «Flintlock '15 wraps up in N'Djamena, Chad». *Special Operations Command Forward – West Africa Public Affairs*. AFRICOM. <http://www.africom.mil/newsroom/article/25269/flintlock-15-wraps-up-in-ndjamena-chad>. [acceso 3 de abril de 2015].
- BANK, Aarona. (1986). *From OSS to Green Berets: The Birth of Special Forces*. New York, Presidio Press, first Edition.
- BAQUES QUESADA, Josep. (2013). «Revoluciones Militares y Revoluciones en los Asuntos Militares». en Jordán, Javier (coord). *Manual de Estudios estratégicos y Seguridad Internacional*. Madrid: Plaza y Valdés S.L. Págs 119-145.

- \_\_\_\_\_. (2015). «Las guerras híbridas: un balance provisional». *Ieee.es*. Instituto español de estudios estratégicos.
- BARBEE, Michael. (2013). «The CTC (Combat Training Center) Program: Leading the March into the Future». *Military Review* 93, no. 4. July-August. Pp. 16-22. [http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/Archives/English/MilitaryReview\\_20130831\\_art006.pdf](http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/Archives/English/MilitaryReview_20130831_art006.pdf). [acceso 22 de junio de 2014].
- BARDAJÍ, Rafael y COMA, M.I. (2002a). «La guerra en Afganistán: lecciones preliminares». *Fundación para el análisis y los estudios sociales*. Febrero.
- BARDAJÍ, Rafael. (2002b) «Las dos Guerras de Donald Rumsfeld». *Política Exterior*. Núm. especial. Septiembre.
- BARLOW, Jeffrey G. (1994). *Revolt of the Admirals: The Fight for Naval Aviation, 1945-1950*. Washington: Naval Historical Center.
- BASILICI S.P. & SIMMONS J. (2004). *Transformation: a bold Case of unconventional Warfare*. Monterey, California: Naval Postgraduate School.
- BAUER, Shane. (2009). «The Sheikh Down». *Mother Jones*. September. <http://motherjones.com/politics/2009/09/sheikdown?page=2>. [acceso el 8 de noviembre de 2011].
- BAY, Austin. (1995). *Military Creativity*. Department of the Army.
- BEARD, Edmund (1976). *Developing ICBM: A Study in Bureaucratic Politics*. New York: Columbia University Press.
- BEAUFRE, André (1968). *1949, The Fall of France*. New York: Knopf
- BECKETT, Ian. (2006). *The encyclopedia of Warfare*. Singapore: Barnes and Noble Publishing.
- BECKWITH, Charles A. and KNOX, D. (1983). *Delta Force*. New York: Harcourt Brace Jovanovich (HBJ).
- BELASCO, Amy. (2010). *The Cost of Iraq, Afghanistan, and Other Global War on Terror Operations Since 9/11*. Library of Congress. Congress Research Service. CRS. September 2.

- BENNER, Mary & TUSHMAN Michael. (2003). «Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited» *Academy Of Management Review*. Vol. 28, no, 2. Pp. 238-256.
- BERGER, Thomas U. (1998). *Cultures of Antimilitarism: National Security in Germany and Japan*. Baltimore, MD: The Johns Hopkins University Press.
- BIDDLE, Stephen and LONG, Stephen. (2004). «Democracy and Military Effectiveness; A Deeper look». *Journal of Conflict Resolution* 48, no. 4. Pp. 524- 46.
- BIDDLE, Stephen and ZIRKLE, Robert. (1996). «Technology, Civil-Military Relations, and Warfare in the Developing World». *Journal of Strategic Studies* 19, no. 2. Pp. 171-212.
- BIDDLE, Stephen. (2004). *Military Power: Explaining Victory and Defeat in Modern Battle*. Princeton: Princeton University Press.
- \_\_\_\_\_. (2006). *Military Power: Explaining Victory and Defeat in Modern Battle*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- BILMES, Linda. (2007). *Soldiers returning from Iraq and Afghanistan. The long term cost of providing veterans medical care and disability benefits*. Harvard University - Harvard Kennedy School (HKS) John F. Kennedy School of Government.  
<http://ksgnotes1.harvard.edu/Research/wpaper.nsf/rwp/RWP07-001>.  
[acceso 8 de enero de 2013]
- BINNIE, Jeremy. (2014). «IDF ground forces go after Gaza's terror tunnels». *IHS Jane's*. London. July, 18.  
<http://www.janes.com/article/40934/idf-ground-forces-go-after-gaza-s-terror-tunnels>. [acceso el 5 de agosto de 2014].
- BLABER, P. (2008). *The Mission, the men and me: lessons from a former Delta Commander*. New York: Berkley Caliber.
- BLACK, Robert W. (1992). *Rangers in World War II Mass*. New York: The Random House Publishing Group. Ballantine Books. Presidio Press.
- BOND, Brian. (1980). *British Military Policy Between the two World Wars*. Oxford: Oxford University Press.

- BOOK, Elizabeth G. (2003). «Rumsfeld; Special Operations Command Slated for Growth». *National Defense*. [www.Nationsdefensemagazine.org/article.cfm?Id=1033](http://www.Nationsdefensemagazine.org/article.cfm?Id=1033). [acceso el 25 de octubre de 2010].
- BOOT, Max. (2003). «The New American Way of War». *Foreign Affairs*. July/August.
- \_\_\_. (2006). «Testimony of Max Boot, Assessing U.S. Special Operations Command's Missions and Roles, Hearing of the Terrorism, Unconventional Threats and Capabilities Subcommittee of the House of Representative Armed Services Committee». *Hearings*. Washington. D.C. Congress of the United States. 29 June 2006.
- \_\_\_. (2006b). *War Made New*. New York: Gotham Books.
- BOWDEN, Anna and BASNET, Shikha. (2011). «The Economic Cost of Somali Piracy». *One Earth Future Foundation*. Oceans Beyond Piracy Program.
- BOWDEN, M. (1999). «Black Hawk Down: a story of Modern Warfare». *Atlantic Monthly Press*. Berkeley.
- BOWERS, Ray L. (1983). *Tactical Airlift. United States Air Force in Southeast Asia*. Washington, DC: Office of Air Force History.
- BOWMAN, Tom. (2005). «Bonuses Offered to Elite Troops». *The Baltimore Sun*. 23 January 2005, [http://www.privateforces.com/infos\\_\\_articles/us-military/bonuses\\_offered\\_to\\_elite\\_troops.html](http://www.privateforces.com/infos__articles/us-military/bonuses_offered_to_elite_troops.html). [acceso el 4 de octubre de 2012].
- BOYD, John R. (2007). «Patterns of Conflict». *Defense and the National Interest*. [www.d-n-i.net](http://www.d-n-i.net) and [www.ausairpower.net/JBR/patterns.ppt](http://www.ausairpower.net/JBR/patterns.ppt) [acceso el 3 de octubre de 2014]
- BOYKIN, William. (1991). *Special Operations and Low-Intensity Conflict Legislation: Why Was It Passed and Have the Voids Been Filled?*. Carlisle Barracks, PA: US Army War College.
- \_\_\_. (1998). *The origins of the United States Special Operations Command*. Tampa, Florida: US SOCOM.

- BRACHMAN, Jarret. (2010). «AL Qaeda's Armies of One». *Foreign Policy*. January, 22.
- BRADD, Hayes. (2000). *Transforming the Navy, Report 00-3, Decision Strategies Department*. Naval War College.
- BRAILEY, M. (2005). *The Transformation of Special Operations Forces in contemporary conflict strategy, missions, organizations and tactics*. Land Warfare Studies Center.
- BRISCOE, C.; KIPER, R.; SCHRODER, J.; SEPP, Kalev. (2003). *Weapon of Choice. U.S. Army Special Operations Forces in Afghanistan*. Fort Leavenworth, Kansas: Combat Studies Institute Press
- BROOKS, Drew. (2015). «Former Secretary of Defense Robert Gates addresses Special Forces graduates in Fayetteville». *Fayobserver.com*. [http://www.fayobserver.com/military/former-secretary-of-defense-robert-gates-addresses-special-forces-graduates/article\\_bcd3c442-a790-5ca1-8014-148c5f532cc4.html](http://www.fayobserver.com/military/former-secretary-of-defense-robert-gates-addresses-special-forces-graduates/article_bcd3c442-a790-5ca1-8014-148c5f532cc4.html). [acceso5 de marzo de 2015].
- BROOKS, Risa & STANLEY, Elizabeth. A. (2007). *Creating Military Power: The Sources of Military Effectiveness*. Stanford University Press.
- BROOKS, Risa. (1998). *Political-Military Relations and the Stability of Arab Regimes*. Adelphi Paper 324. New York: Oxford University Press
- BROWN, Doug. (2005). «Futuro de las Fuerzas de Operaciones especiales». *Conferencia*. Tampa, Florida. Semana Internacional de Fuerzas de operaciones especiales, SOFIC.
- \_\_\_. (2006). «U.S. Special Operations Command: Meeting the Challenges of the 21st Century». *Joint Force Quarterly*. 2006. 1st Quarter. Pp.. 38-43.
- BRUNER, Edward F. BOLKCOM, Christopher and O'ROURKE, Ronald. (2001). *Special Operations Forces in Operation Enduring Freedom: Background and Issues for Congress*. CRS Report for Congress. Order Code RS21048.
- BUILDER, Carl H. (1989). *The Mask of War: America Military Styles in Strategy and Analysis*. Baltimore, London: Johns Hopkins University Press.

- BURGESS, Lisa. (2013). «DOD Says Special Ops' Role in Iraq Biggest Ever». *Stars and Stripes*. April. 3. <http://www.stripes.com/news/dod-says-special-ops-role-in-iraq-biggest-ever-1.3939>. [acceso el 3 de marzo de 2014].
- BURNS, Richard Dean. (1971). «Relegating Submarine Warfare, 1921-1941: A Case Study in Arms Control and Limited War». *Military Affairs*. Vol 35, April. Pp. 52-62.
- BUSH, George. (2002). «President Delivers Graduation Speech at West Point June 2002» *The White House news release*. <http://www.whitehouse.gov/news/releases/2002/06/20020601-3.html>. [acceso 30 de abril de 2005].
- CALL. (2015a). *Handbook Unified action Partners' Quick Reference Guide*. Center for Army lessons learned. Lesson and best Practices. Fort Leavenworth, Kansas: no 15-15.
- \_\_\_\_\_. (2015b). *Combined Joint Task Force Horn of Africa (CJTF-HOA) Observation Report*. Center for Army lessons learned. Lesson and best Practices. Fort Leavenworth, Kansas: no 15-14.
- CALLAM, Andrew. (2010). «Drone Wars: Armed Unmanned Aerial Vehicles». *International Affairs Review* 18, no. 3. Winter.
- CALVO ALBERO, José Luis. (2001). «La Revolución en los Asuntos Militares». En Jordán, Javier y De Cueto, Carlos. (coords) *Introducción a los estudios de seguridad y defensa*. Editorial Comares S.L. Pp. 99-120.
- \_\_\_\_\_. (2011). «El coste económico de los conflictos armados». *Instituto Español de Estudios Estratégicos*.54/2011. Ieee.es.
- \_\_\_\_\_. (2014). «Tres ideas de Clausewitz que invitan actualmente a la reflexión». *Grupo de Estudios de Seguridad Internacional*. GESI.
- \_\_\_\_\_. (2015). «Los ejércitos como redes. El dilema entre jerarquización y descentralización». *Revista Ejército*. N° 890. Mayo. Pp. 22-29.
- CAMBONE, Stephen. (2002). «Nota Informativa para el Secretario de Defensa del 16 de Septiembre de 2002 sobre fuerzas Convencionales y Fuerzas especiales y como capacitar a las fuerzas convencionales para hacerse cargo de determinadas misiones de fuerzas de operaciones

- especiales». *Documento oficial del Pentágono*.  
<http://papers.rumsfeld.com/library/>. [acceso el 6 de junio de 2014].
- CARPACCIO, Tony. (2012). «Pentagon Bolstering Commandos After Success in Killing Bin Laden». *Bloomberg News*. 9 de febrero.
- CARTER, Phillip and GLASTRIS, Paul. (2005). «The Case for the Draft». *Washington Monthly*, 28 March 2005, <http://www.washingtonmonthly.com/features/2005/0503.carter.html>. [acceso el 21 de marzo de 2012].
- CARTER, Shan and COX, Amanda. (2011). «One 9/11 Tally: 3 Trillion». *The New York Times*. September 8.
- CARYL, Christian. (2009). «America's IED Nightmare» *Foreign Policy*. December,4.
- CBS TV. (2011). «Crowd celebrates Osama bin Laden's death». *Video. Youtube*. <https://www.youtube.com/watch?v=-FmHti8iBQM>. [acceso el 5 de mayo de 2011]
- CEBROWSKI, Arthur and GARSTKA, John. (1998). «Network-Centric Warfare: Its Origins and Future». *Naval Institute Proceedings Magazine 124(1)*. Pp. 28-35.
- CHALMERS, Malcolm. (2011). «Accidental Heroes, Britain, Frances and the Libya operation. An Interim RUSI campaign report». *Royal United Services Institute, RUSI, Interim Campaign Report*. <https://www.rusi.org/downloads/assets/RUSIInterimLibyaReport.pdf> .
- CHAMBERLAIN, Nigel.(2012). «New Special Forces HQ open for business». *NATO Watch*. 14 December. <http://www.natowatch.org/node/834>. [acceso el 5 de diciembre de 2013].
- CHRISTENSEN, Clayton M. (2003). *The Innovator's Dilemma: When new technology cause great firm to fail*. New York: First Harpen Business Essential edition published.
- CHUA. Amy. (2004). *World on Fire: How Exporting Free Market Democracy Breeds Ethnic Hatred And Global Instability*. New York: Anchor Books. Ramdom House, Inc.
- CHURCHIL, Winston. (1949). *The Second World War: Their Finest Hour*. New York: Houghton Mifflin Company.



- CIMBALA, Stephen. (1996). *Clinton and Post-Cold War Defense*. Westport, CT: Greenwood Publishing Group.
- CJCS (2006). *National Military Strategic Plan for the War on Terrorism*. Chairman of the Joint Chief of Staff. Washington. D.C. Joint Chiefs Of Staff
- CLANCY, Tom (2003). *Guerreros en la sombra. En el corazón de las Fuerzas Especiales*. Editorial Salvat.
- CLAPPER, James R., (2013). *Statement for the Record—Worldwide Threat Assessment of the U.S. Intelligence Community*, Office of the Director of National Intelligence, April 18. [www.dni.gov/files/documents/Intelligence\\_Reports/UNCLASS\\_2013ATA\\_SFR\\_FINAL\\_for\\_SASC18\\_Apr\\_2013.pdf](http://www.dni.gov/files/documents/Intelligence_Reports/UNCLASS_2013ATA_SFR_FINAL_for_SASC18_Apr_2013.pdf). [acceso el 7 de marzo de 2014].
- CLARKE, Richard. A. (2002). *Contra todos los enemigos*. Madrid: Taurus.
- CLAUSEWITZ, Carl Von. (1984). *On War*. New Jersey: Princeton University Press. Edited and translated by Michael Howard and Peter Paret. Book 1.
- CLINTON William. (1996). *Public Papers of the Presidents of the United States, William J. Clinton, 1995, Bk. 1. National Archives and Records Administration*. Washington, DC: Government Printing Office.
- COFFEY, Rod A. (2000) *Doctrinal Orphan or Active Partner? A History of US Army Mechanized Infantry Doctrine*. Fort Leavenworth, Kansas: US Army Command and General Staff College. MA thesis,
- COHEN, Eliot. & GOOCH, John. (1990). *Military Misfortunes: The Anatomy of failure in War*. New York: The Free Press.
- COHEN, Eliot. (1978). *Commandos and Politicians: Elite Military Units in Modern Democracies*. Cambridge. Mass Center for International Affairs. Harvard University.
- \_\_\_ (1996). «A Revolution in Warfare». *Foreign Affairs*. Mar-Apr.
- \_\_\_ (2005). «Technology and Warfare». In BAILIS, John; WIRTZ, James; COHEN, Eliot; y GRAY, Colin S. (eds). *Strategy in The Contemporary World*. Oxford: Oxford University Press. Pp. 235-253.

- COHEN, William S. (1985). «A Defense Special Operations Agency: Fix for an SOF Capability That is Most Assuredly Broken». *Armed Forces Journal International*. August.
- COLARUSSO, Michael J. and LYLE, David S. (2014). *Senior Officer Talent Management: Fostering Institutional Adaptability*. Strategic Studies Institute. US. Army War College Press.
- COLOM PIELLA, Guillem. (2008). *Entre Ares y Atenea. El debate sobre la Revolución en los Asuntos Militares*. Madrid: Instituto Universitario. Gutiérrez Mellado.
- \_\_\_. (2011). «El cierre del USJFCOM y sus efectos sobre la transformación militar estadounidense». *Instituto Español de Estudios Estratégicos. Ieee.es*  
[http://www.ieee.es/glerias/fichero/docs\\_opinion/2011/DIEEE032\\_2011\\_CierreUSJFCOM.pdf](http://www.ieee.es/glerias/fichero/docs_opinion/2011/DIEEE032_2011_CierreUSJFCOM.pdf). [acceso 17 de marzo de 2012].
- \_\_\_. (2013). «Cambio y continuidad en el pensamiento estratégico estadounidense desde el final de la Guerra Fría». *Revista de Ciencia Política*. Vol. 33, nº 3. Diciembre. Pp. 675-692.
- \_\_\_. (2014). «La seguridad y defensa estadounidenses tras la guerra contra el terror». *Colombia Internacional*, nº 81, agosto, Pp.s. 267-290.
- \_\_\_. (2015). «Rumsfeld "Revisited": La tercera estrategia de compensación Estadounidense». *Revista UNISCI*. Nº 38, Mayo. Madrid, Universidad Complutense. Pp. 69-88.
- COMA, Manuel. (2002). «La revisión de la postura nuclear americana». *Real Instituto Elcano*.  
[http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano/contenido?WCM\\_GLOBAL\\_CONTEXT=/elcano/elcano\\_es/zonas\\_es/eeuu-dialogo+trasatlantico/ari+4-2002](http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano/contenido?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_es/zonas_es/eeuu-dialogo+trasatlantico/ari+4-2002) [acceso el 22 de octubre de 2012]
- CONATY, Bill and CHARAN, Ram. (2010). *he Talent Masters*. New York: Crown Business Press.
- CORDESMAN Anthony. (1994). *The lessons of Modern War. Volume Fourth. The Gulf War*. Boulder Westview Press.
- \_\_\_. (2007): *Lessons of the 2006 Israeli-Hezbollah war*, Washington D.C.: Center for Strategic and International Studies, CSIS.

- CORDESMAN, Anthony y BURKE, Arleigh A. (2002). «The lessons of Afghanistan: Warfighting, Intelligence, Force Transformation, Counter proliferation and arms control». *Center for Strategic and International Studies, CSIS*. August.
- CORIAT, Benjamin. (2000). *Organizational Innovation in European firms: A critical overview of the survey evidence*. Oxford: Oxford University Press.
- COTE, Owen. R. (1996). «*The Politics of Innovative Military Doctrine: The US Navy and Fleet Balistic Missiles*». MIT. PhD Dissertation.
- CROSS. Chris. (2015). «Cuestiones básicas sobre Innovación (Innovation Primer)». *Conferencia*. AUSA. Asociación del Ejército de los Estados Unidos. Simposio de la Fuerza Global [https://www.youtube.com/watch?v=psBxCeBpr0A&index=8&list=PLiX4QSJW9\\_Q\\_FaCGwCvdAfNmsxrVRqueG](https://www.youtube.com/watch?v=psBxCeBpr0A&index=8&list=PLiX4QSJW9_Q_FaCGwCvdAfNmsxrVRqueG). [1 de mayo de 2015].
- CSA. (2012). *38th Chief of Staff, U.S. Army Marching Orders*. America's Force of Decisive Action. US Army. Department of the Army.
- D'ANGELO, Valerio. (2015). «Hostis ante portas. El poder, la guerra y la figura del enemigo en las relaciones internacionales». *Revista UNISCI*. N° 38. Mayo. Pp. 35-67.
- DAMROSCH, Lori Fisler, (1989). «Covert Operations». *The American Journal of International Law*. Vol. 83. No. 4. October.
- DANIEL, Dan. (1985). «U.S. Special Operations: The Case for a Sixth Service». *Armed Forces Journal International*. August.
- DAVENPORT, Richard. (2014). «The future of Interdependence: Conventional Forces will look More Like SOF; SOF Will Look More Like the CIA». *Special Warfare Magazine*. April- June
- David Kilcullen. (2009). *The Accidental Guerrilla*. New York: Oxford University Press,
- DAVIDSON Janine. (2010). *Lifting the Fog of Peace: How Americans learned to Fight Modern War*. Michigan: Michigan University Press.
- DAVIS, Lynn E., & MCNERNEY, Michael J., & CHOW, James, & HAMILTON, Thomas, & HARTING, Sarah, & BYMAN, Daniel. (2014).

- Armed and Dangerous. UAVs and U.S. Security ?*. Santa Monica, CA: RAND Corporation.
- DAVIS, Nick. (2010). «Afghanistan war logs: Task Force 373 – special forces hunting top Taliban». *The Guardian*. <http://www.theguardian.com/world/2010/jul/25/task-force-373-secret-afghanistan-taliban>. [acceso el 2 de marzo de 2012]
- DAVIS, Vincent. (1967). «The Politics of Innovation: Patterns in Navy Cases» *Monograph Series in World Affairs*. Vol 4, No. 3. University of Denver.
- \_\_\_\_\_. (1987). «Organization and Management». in KRUZEL, Joseph. *1987-1988 American Defense Annual*. Lexington, Massachusetts: Lexington Books.
- DAWEN, Choy. (2001). «Innovation in Military Organizations». *Journal of the Singapore Armed Forces*. Singapore.
- DAY, C.E. (1997). *Critical analysis of the Defeat of Task Force Ranger*. Alabama: US, Air Force Command and Staff College.
- DEFEUTER, William B.E. (2008). *The Theory of Unconventional Warfare, Win, Lose and Draw*. Monterey, California: Naval Postgraduate School.
- DELANEY, D.E. (2004). «Cutting, running, or otherwise? The US decision to withdraw from Somalia». *Small Wars and Insurgencies*. Vol15. N°3. Winter. Pp. 28-46.
- DEMPSEY, Judy. (2014). «¿Que le espera ahora a la OTAN?». *Política Exterior*. Noviembre-Diciembre. Pp. 54-62.
- DEMPSEY, Martin.(2012) «Government Executive Media Group Leadership Briefing». *National Press Club*. Washington. D.C. Department of Defense. Chairman, Joint Chiefs of Staff, <https://www.youtube.com/watch?v=TGxm5S3d6uY>. [acceso 6 de diciembre de 2012]
- DEYOUNG, Karen. (2006). «A Fight against Terrorism – and Disorganization». *Washington Post*.
- DOCKERY, K. (2003). *Navy SEALs: a history (Part III)*. New York: The Military Book Club.

- DOMINGO, Carlos. (2013). *El Viaje De La Innovación. La Guía Definitiva Para Innovar Con Éxito*. Versión Kindle Colección Management. Gestión 2000.
- DOUGHRY, Robert. (1986). *The seeds of disaster, The Development of French Army Doctrine 1919-1939*. Hamdem CT
- DOWD, Alan W. (2004) «Special Forces and the Campaign Against Terror». *The World and I*. Vol. 19, Issue 3. Pp. 249-263.
- DOWNIE, Richard Duncan. (1998). *Learning from Conflict: The U.S. Military in Vietnam, El Salvador and the Drug War*. Westport, CT: Praeger.
- DOWNING, Wayne. (2005). «El estado de la fuerzas de operaciones especiales». *Informe clasificado como SECRETO* (desclasificado de acuerdo con la ley EO12958 el 7 de Julio de 2009), del General Wayne Downing US ARMY al Secretario de Defensa y al Presidente de la Junta de Jefes de Estado Mayor. Noviembre. <http://papers.rumsfeld.com/library/>. [acceso 7 de octubre de 2014]
- DOWNS, Anthony. (1967). *Inside Burocracy*. Boston: Little Brown.
- DRAE (2015). Diccionario online de la Real Academia Española. <http://lema.rae.es/drae/?val=innovacion>. [acceso el 15 de mayo de 2015].
- DRESSLER, Jeffrey. (2010). «Operation Mostharak. Preparing for the Battle of Marjah». *Institute for The Study of War*. Military Analysis and Education for Civilian Leaders.
- DRIVER William and DEFeyerter, Bruce. (2008). *The Theory of Unconventional Warfare: Win, Lose, and Draw*. Monterey, California: Naval Postgraduate School.
- DRUCKER, Peter F. (1998). *The Discipline of Innovation*. Harvard Business Review.
- DUGAN, Regina E. and GABRIEL, Kaigham J. (2013). «Special Forces Innovation: How DARPA Attacks Problems». *Harvard Business Review*. Pp. 1-11.
- DUNLAP. C.L. (2001). «Special Operations Forces after Kosovo». *Joint Forces Quarterly*. Vol 28. No 1.

- ECKLUND, M. (2004a). «Analysis of Operation Gothic Serpent: TF Ranger in Somalia». *Special Warfare*. Vol 16, no. 4. May.
- \_\_\_\_\_. (2004b). «Task Force Ranger vs Urban Somali guerrillas in Mogadishu: an analysis of guerrilla and counter-guerrilla tactics and techniques used during Operation Gothic Serpent». *Small Wars and Insurgencies*. Vol 15.
- EDEN, Lynn. (2004). *Whole World on Fire: Organizations, Knowledge, and Nuclear Weapons Devastation*. Ithaca: New York, Cornell University Press.
- EDGE, Shaun Joseph. (2010). *The Growing role of Special Forces in Modern warfare with specific reference to the United States of America*. Pretoria, South Africa: Department of Political Sciences, faculty of Humanities, University of Pretoria.
- EGE. (2001). *Historia del Arte y Pensamiento Militar*. Madrid: Escuela de Guerra del Ejército de Tierra.
- EHRENREICH, Daniel. (2015). «“Doomsday” Scenario - A Real Threat or an Intentional Intimidation?». *Israel Defense*. <http://www.israeldefense.co.il/en/content/%E2%80%9Cdoomsday%E2%80%9D-scenario-real-threat-or-intentional-intimidation>. [acceso el 3 de septiembre de 2015].
- EMBREY, James and RILEY, Thomas. (2007). «Exit Interview with General John P. Abizaid». *Army Military History Institute*. Carlisle, PA. U.S. Army WAR College
- ENGEL, Gregory A. (1994). «Cruise Missiles and Tomahawk». In HAYES B & SMITH S. (eds) *The Politics of Naval Innovation*. Newport, RI: US Naval War College. Pp. 18-42.
- ERWIN, Sandra I. (2014). «As Defense, Intelligence Agencies Drown in Data, Technology Comes to the Rescue». *Nation Defense Magazine*. November.
- ETZIONI, Amitai. (2013). «The Great Drone Debate». *Military Review* 93, no. 2. March-April.

- EXPANSION. (2014). «Gasto público de Defensa de Estados Unidos». *Datosmacro.com*. <http://www.datosmacro.com/estado/gasto/defensa/usa> [acceso 23 de marzo de 2015]
- EYRE, Dana P. and SUCHMAN Mark C. (1996). «Status, Norms, and the Proliferation of Conventional Weapons: An Institutional Theory Approach». In KATZENSTEIN, Peter J. (ed). *The Culture of National Security*. New York: Columbia University Press. Pp. 79-113.
- FAGERBERG, Jan & VERSPAGEN, Bart. (2009). «Innovation studies, The emerging structure of a new scientific field». Elsevier B.V. *Research Policy*. Vol 38. Pp. 218–233.
- FAGERBERG, Jan, (2004). *What do we know about innovation? Lessons from the TEARI project*. Innovation Studies Centre for Technology, Innovation and Culture. University of Oslo.
- FAINT, Charles and HARRIS, Michael. (2012). «F3EAD: Ops/Intel Fusion Feeds The SOF Targeting Process». *Small Wars Journal*. January 31.
- FALL, Christopher P. (2015). «Panel de debate 2, Aumentando el ritmo de innovación (Increasing the Rate of Innovation)». *Conferencia*. AUSA. Asociación del Ejército de los Estados Unidos. Simposio de la Fuerza Global.  
[https://www.youtube.com/watch?v=axnP7ryxHlA&list=PLiX4Qsjw9\\_Q\\_FaCGwCvdAfNmsxrVRqueG&index=7](https://www.youtube.com/watch?v=axnP7ryxHlA&list=PLiX4Qsjw9_Q_FaCGwCvdAfNmsxrVRqueG&index=7). [2 de mayo de 2015]  
[https://www.youtube.com/watch?v=axnP7ryxHlA&index=7&list=PLiX4Qsjw9\\_Q\\_FaCGwCvdAfNmsxrVRqueG](https://www.youtube.com/watch?v=axnP7ryxHlA&index=7&list=PLiX4Qsjw9_Q_FaCGwCvdAfNmsxrVRqueG) [2 de mayo de 2015].
- FARRELL Theo & TERRIFF Terry. (2001). *The Sources of Military Change: Culture, Politics, and Technology. Making Sense of Global Security*. London, New York: Lynne Rienner Publishers.
- FARRELL Theo, TERRIFF Terry, OSINGA Franks. (2010). *A Transformation Gap? American Innovations and European Military Change*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- FARRELL, Theo. (2001). «Transnational Norms and Military Development: Constructing Ireland's Professional Army». *European Journal of International Relations*. Vol 7. No 1. Pp. 63-102.

\_\_\_ (2008). «The Dynamics of British Military Transformation» *International Affairs*. 84: 4. Pp. 777-807.

\_\_\_ (2010). «Improving in War: Military Adaptation and The British in Helmand Province, Afghanistan, 2006-2009». *The Journal of Strategic Studies*. Vol.33, No 4, August. Pp. 567-594.

FEICKERT, Andrew and LIVINGSTON, Thomas. (2011). *US Special Operations Forces (SOF): Background and issues for Congress*. CRS Report for Congress. May.

FEICKERT, Andrew. (2001). *US Special Operations Forces (SOF): Background and issues for Congress*. CRS Report for Congress. October.

\_\_\_ (2004). *US Special Operations Forces (SOF): Background and issues for Congress*. CRS Report for Congress. September.

\_\_\_ (2005). *U.S. Military Operations in the Global War on Terrorism: Afghanistan, Africa, the Philippines, and Colombia*. CRS Report for Congress

\_\_\_ (2006). *US Special Operations Forces (SOF): Background and issues for Congress*. CRS Report for Congress. April.

\_\_\_ (2007). *US Special Operations Forces (SOF): Background and issues for Congress*. CRS Report for Congress. June

\_\_\_ (2008a). *US Special Operations Forces (SOF): Background and issues for Congress*. CRS Report for Congress. July.

\_\_\_ (2008b). *US Special Operations Forces (SOF): Background and issues for Congress*. CRS Report for Congress. January.

\_\_\_ (2008c). *US Special Operations Forces (SOF): Background and issues for Congress*. CRS Report for Congress. March.

\_\_\_ (2009a). *US Special Operations Forces (SOF): Background and issues for Congress*. CRS Report for Congress. January.

\_\_\_ (2009b). *US Special Operations Forces (SOF): Background and issues for Congress*. CRS Report for Congress. August.

\_\_\_ (2009c). *US Special Operations Forces (SOF): Background and issues for Congress*. CRS Report for Congress. June



- \_\_\_ . (2009d). *US Special Operations Forces (SOF): Background and issues for Congress*. CRS Report for Congress. March.
- \_\_\_ . (2010a). *US Special Operations Forces (SOF): Background and issues for Congress*. CRS Report for Congress. December, 3.
- \_\_\_ . (2010b). *US Special Operations Forces (SOF): Background and issues for Congress*. CRS Report for Congress. July, 16.
- \_\_\_ . (2010c). *US Special Operations Forces (SOF): Background and issues for Congress*. CRS Report for Congress. July, 9.
- \_\_\_ . (2012a). *US Special Operations Forces (SOF): Background and issues for Congress*. CRS Report for Congress. January.
- \_\_\_ . (2012b). *US Special Operations Forces (SOF): Background and issues for Congress*. CRS Report for Congress. Mach.
- \_\_\_ . **(2013 a). *The Unified Command Plan and Combatant Commands: Background and Issues for Congress. Specialist in Military Ground Forces. Congressional Research Service, Congressional Research Report, January 3.***
- \_\_\_ . (2013b). *US Special Operations Forces (SOF): Background and issues for Congress*. CRS Report for Congress. January.
- \_\_\_ . (2013c). *US Special Operations Forces (SOF): Background and issues for Congress*. CRS Report for Congress. February.
- \_\_\_ . (2013d). *US Special Operations Forces (SOF): Background and issues for Congress*. CRS Report for Congress. September.
- \_\_\_ . (2014). *US Special Operations Forces (SOF): Background and issues for Congress*. CRS Report for Congress. May.
- \_\_\_ . (2015). *US Special Operations Forces (SOF): Background and issues for Congress*. CRS Report for Congress. April.
- FERNHOLTZ, Tim and TANKERSLEY, Jim. (2011). «The Cost of Bin Laden: 3\$ Trillion over 15 Years». *National Journal*. May, 6.
- FERRAN, Lee. (2013). «Edward Snowden: U.S., Israel ‘CoWrote’ Cyber Super Weapon Stuxnet». *ABC News*.  
<http://abcnews.go.com/blogs/headlines/2013/07/edwardsnowden-u-s->

- israel-co-wrote-cyber-super-weapon-stuxnet/. [acceso el 8 de marzo de 2014].
- FINLAN, Alastair. (2003). «Warfare by Other Means: Special Forces, Terrorism and Grand Strategy». *SmallWars and Insurgencies*, 14. Spring.
- FLYNN, Michael, POTTINGER, Matt, BATCHELOR, Paul. (2010). *Fixing Intel: A Blueprint for Making Intelligence Relevant in Afghanistan*. Washington. DC. Voices from the Field. Center for a New Security America.
- FM 3-0. (2001). *Operations*. Field Manual. Washington, D.C: Headquarters Department of the Army.
- FM 3-05.20 (FM 31-20). (2001). *Special Operations Force*. Field Manual. Washington, D.C: Headquarters Department of the Army.
- FM 3-05-130. (2008). *Army Special Operations Forces Unconventional Warfare*. Field Manual. United States Army John F. Kennedy Special Warfare Center and School. Washington, D.C: Headquarters Department of the Army.
- FM 3-05-201. (2007). *Special Forces Unconventional Warfare*. Field Manual. Washington, D.C: Headquarters Department of the Army.
- FM 31-21. (1951). *Organization and Conduct of Guerrilla Warfare*. Washington, D.C: Headquarters Department of the Army. United States Printing Office. Documento Confidencial desclasificado el 3 de marzo de 1989. [http://ciehub.info/ref/FM/31-21\\_1951.pdf](http://ciehub.info/ref/FM/31-21_1951.pdf) [acceso 26 de octubre de 2013].
- FM 3-22. (2013). *Army Support to Security Cooperation*. Field Manual. Washington, D.C: Headquarter. Department of the Army.
- FM 3-24 MCWP 3-33.5. (2006). *Counterinsurgency*. Field Manual. Washington, D.C: Headquarter. Department of the Army.
- FM 3-24 MCWP 3-33.5. (2014). *Insurgencies and Countering Insurgencies*. Field Manual. Washington, D.C: Headquarter. Department of the Army.
- FM 3-60. (2010). *The Targeting Process*. Field Manual. Washington, D.C: Headquarter. Department of the Army.

- FOLEY, Robert T. (2012). «A Case Study in Horizontal Military Innovation: The German Army, 1916–1918». *Journal of Strategic Studies*. Vol 35. No 6. Pp. 799-827. <http://dx.doi.org/10.1080/01402390.2012.669737>. [acceso 15 feb 2015].
- FOLEY, Robert, GRIFFIN, Stuart, and CARTNEY, Helen. (2011). «Transformation in Contact: Learning the Lessons of Modern War». *International Affairs*. volume 87. number 2. Pp. 253-270.
- FONDACARO, Steve. (1989). *Air Land Battle and SOF: A Proposal for an Interim Doctrine for Joint Special Operations*. Fort Leavenworth, Kansas: School of Advanced Military Studies. May 15. [www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a215563.pdf](http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a215563.pdf). [acceso 15 enero 2015].
- FREDERIC Encel. (2002). *El arte de la Guerra*. Estrategas y batallas. Madrid: Alianza Editorial.
- FRIEDMAN, Thomas. (1999). *The Lexus and the Olive tree*. New York. Farrar, Stratus and Giroux.
- \_\_\_\_\_. (2006). *The World is Flat. A brief history of the twenty-first Century*. New York. Farrar, Stratus and Giroux.
- FUKUYAMA, Francis. (1989). «The end of the History?». *The National Interest*. Nº16. Summer.
- \_\_\_\_\_. (1995). *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York: Free Press Paperbacks.
- \_\_\_\_\_. (2012). «The End of Mystery: Why WE All Need a Drone of Our Own». *Financial Times*. February 25.
- GALDI, Theodor. (1995). *Revolution in Military Affairs?. Competing Concepts, Organizational Responses, Outstanding Issues*. CRS Report for Congress. Congressional Research Service.
- GALL, Carlotta. (2011). «Night Raids Curbing Taliban, but Afghans Cite Civilian Toll». *New York Times*. July 8.
- GANLEY Michael. (1986). «Congress Creates New Unified Command for SOF and New Civilian SOF Chief». *Armed Forces Journal International*. November.

- GANSLER, Jacques S. (2010). *Acquisition of Mine Resistant Ambush Protected (MRAP) Vehicles. A case study*. School of Public Policy. University of Maryland. [http://www.acquisitionresearch.net/cms/\\_files/FY2010/NPS-AM-10-113.pdf](http://www.acquisitionresearch.net/cms/_files/FY2010/NPS-AM-10-113.pdf). [acceso el 6 de mayo de 2012].
- GAO 05-540. (2005). *Military Transformation. Actions Needed by DOD to More Clearly Identify New Triad Spending and Develop a Long-term Investment Approach*. Report to the Subcommittee on Strategic Forces, Committee on Armed Services, House of Representatives. United States Government Accountability Office.
- \_\_\_ 06-812. (2006). *Special Operations Forces. Several Human Capital Challenges Must Be Addressed to meet Expanded Role*. United States Government Accountability Office. Report to the Chairman, Subcommittee on National Security Emerging Threats and International Relations Committee on Government Reform House of Representatives.
- \_\_\_ 12-442. (2012). *Additional Training for Leaders and More Timely Transmission of Data Could Enhance the Use of Biometrics in Afghanistan*. Washington D. C.: US Government Accountability Office, April.
- \_\_\_ 12-536. (2012). *NONPROLIFERATION. Agencies Could Improve Information Sharing and End-Use Monitoring on Unmanned Aerial Vehicle Export*. Report to the Ranking Member, Subcommittee on National Security, Homeland Defense, and Foreign Operations, Committee on Oversight and Government Reform, House of Representatives. United States Government Accountability Office.
- \_\_\_ 13-447. (2013). *Additional Planning and Oversight Needed to Establish an Enduring Expeditionary Forensic Capability*. Washington D.C.: US Government Accountability Office, June.
- \_\_\_ 15-571. (2015). *Special Operations Forces. Opportunities Exist to Improve Transparency of Funding and Assess Potential to Lessen Some Deployments*. United States Government Accountability Office. Report to the Chairman, Subcommittee on National Security Emerging Threats and International Relations Committee on Government Reform House of Representatives.

- GARCÍA CANTALAPIEDRA, David. (2001). «El uso de la fuerza en la política exterior de EEUU: ¿el fin de la Doctrina Weinberger-Powell?». Congreso de Estudios de Seguridad. *Ponencia*. Universidad de Granada
- \_\_\_\_\_. (2002). *Una estrategia de primacía: la administración Bush, las relaciones trasatlánticas y la construcción de un nuevo orden mundial, 1982-1992*. Tesis doctoral. Madrid. Facultad de Ciencia Política del Departamento de Estudios Internacionales. Universidad Complutense.
- \_\_\_\_\_. (2012). «La `doctrina Obama`, la teoría de la «guerra limitada» y la nueva política exterior de EE.UU.: ¿hacia una política neo-nixoniana?». *UNISCI Discussion Papers*. N° 28. Enero. Pp. 145-153.
- GARCÍA MORALES, Víctor Jesús. (2004). *Aprendizaje organizacional: Delimitación y Condicionantes estratégicos*. Granada: Universidad de Granada.
- GARNER, Joe R. (1994). *Code Name Copperhead*. New York: Pocket Books.
- GATES, Robert. (2014). *Duty: Memoirs of a Secretary at War*. New York. Knopf.
- GAVIN, James (1958) *War and Peace in The Space Age*. New York: Harper & Brothers.
- GELLMAN, Barton (2005). «Secret Unit Expands Rumsfeld's Domain. New Espionage Branch Delving Into CIA Territory». *Washington Post*. <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/articles/A29414-2005Jan22.html>. [acceso 12 de junio de 2012]
- GENTILE, Gian P (2010). «Learning, Adapting and the Perils of the New Counter-Insurgency». *Survival*. Vol 51. No 6. December-January.
- GERECHT, Reuel Marc. (2010). «The Meaning of AlQaeda's Double Agent». *The Wall Street Journal*. January, 7.
- GERTLER, Jeremiah. (2012). *US Unmanned Aerial Systems*. Washington DC: Congressional Research Service, January 3.
- GIBSON, James William (1986). *The Perfect War: Technowar in Vietnam* New York: The Atlantic Monthly Press.

- GILL Kathy. (2006). «Armoured Humvee deadly, for soldiers inside». *US Politics*. Junio. <http://uspolitics.about.com/b/2006/06/15/armored-humvees-deadly-to-soldiers-inside.htm>. [acceso de 5 de junio 2011].
- GIN; Ooi Keat. (2009). *Historical Dictionary of Malaysia*. Maryland: Scarecrow Press, Inc.
- GIORDANO, Eric Robert (2003) *United States Army and Nontraditional Missions: Explaining Divergence in Doctrine and Practice in the Post-Cold War Era*. Fletcher School of Law and Diplomacy. Tufts University.
- GLADWELL, Malcom. (2008). *Fueras de Serie (Outliers). Por qué unas personas tienen éxito y otras no*. Tauros. Santilla Ediciones Generales S.L.
- GLOBAL STRATEGIC ASSESSMENT. (2012). *America's Security Role in a Changing World*. Institute for National Strategic Studies. Washington. D.C: National Defense University Press.
- GOLDMAN, Emily and ELIASON, Leslie. (2003). *The Diffusion of Military Technology and Ideas*. Palo Alto, California: Stanford University Press.
- GOLDMAN, Emily and ENDERS, Richard B. (2002). *Systemic Effects of Military Innovation and Diffusion*. University of California.
- GOLDMAN, Emily. (2006). «The Cultural Foundations of Military Diffusion». *Review of International Studies*. Vol 32. No 1. Pp. 69-91.
- GORDON Lee. (2002). «Hard-Shelled, SOF-Centered. The Synergy of Might and Mind». *RAND Review*, Summer.
- GORMAN, P.F. (2003). «Army Culture and Transformation: How could SecDef Help?». *Memorandum*. Certified as Unclassified January 2009, IAW EO 12958. Washington D.C.: Pentagon.
- GOULD, Joe. (2014). «Inside Africa Ops». *Defense News*. 27 January.
- GRAY, Colin. (1996). *Explorations in Strategy*. Connecticut: Greenwood Press.
- \_\_\_\_\_. (1999). *Modern Strategy*. New York: Oxford University Press.
- \_\_\_\_\_. (1999b). «Handfuls of Heroes on Desperate Ventures: When do Special Operations Succeed?». *Parameters*, Spring 1999, no. 2.

- \_\_\_ (2002). *Strategy for Chaos. Revolution in Military Affairs and Evidence in History*. London: Frank Class Publishers.
- \_\_\_ (2006). *Recognizing and Understanding The Revolutionary Military Change*. Carlise, PA: US Army War College.
- GRAY, Richard. (2015). «Conferencia pronunciada en la sede del USSOCOM». *Conferencia* Teniente Coronel del Servicio de Planeamiento Militar del DPKO del Cuartel General de la ONU, New York.
- GREENE, Antonia. (2012). «Including Biometrics in Deployment Training Helps Soldiers Identify the Enemy». *Army*, April 30.
- GRIFFITH Paddy (1994), *Battle Tactics on the Western Front: The British Army's Art of Attack, 1916-18*. New Haven, CT: Yale University Press.
- GRIMMETT, Richard F. (2007). *Authorization for Use of Military Force in Response to the 9/11 Attacks (P.L. 107-40): Legislative History*. CRS Report for Congress. Washington, DC: Congressional Research Service. January 16. [www.fas.org/sgp/crs/natsec/RS22357.pdf](http://www.fas.org/sgp/crs/natsec/RS22357.pdf). [acceso el 6 de septiembre de 2009].
- GRISSOM, Adam. (2006). «The Future of Military Innovation Studies». *Journal of Strategic Studies*, 29:5. Pp. 905-934.
- GRISWOLD T. y GIANGRECO D. M. (2005). *Delta America's elite counterterrorism Force*. New Mexico: Zenith Press.
- GUNARATNA, Rohan and OREG, Aviv. (2010). «AlQaeda's Organizational Structure and Its Evolution» *Studies in Conflict and Terrorism* 33/12. Pp. 1043-78.
- HAGE, J. T. (1999). «Organizational Innovation and Organizational Change». *Annual Review Sociology*. Pp. 597-622.
- HAGEL, Chuck. (2014a). «Discurso del Secretario de Defensa en la apertura de los "Defense Innovation Days"». *Transcripción del Discurso*. Newport. 3 de septiembre.
- \_\_\_ (2014b). «Discurso del Secretario de Defensa en la apertura del "Reagan National Defense Forum"» *Transcripción del Discurso*. Simy Valley. 15 de noviembre.

- HALL, Douglas T. (2002). «*Careers In and Out of Organizations, Thousand Oaks*», CA, Sage Publications, Inc.
- HALPERIN, Morton. (1974). *Bureaucratic Politics and Foreign Policy*. Washington, DC: Brookings Institution.
- HAMEL, Gary. (2000). *Leading the Revolution*. Boston: Harvard Business School Press.
- HAMMES, Thomas. (2005). «War evolves into fourth generation». *Contemporary Security Policy*. vol. 26, nº 2. Pp.. 189-221.
- HAMMOND, Paul Y. (1963), «Super Carriers and B-36 Bombers: Appropriations, Strategy and Politics». In STEIN, Harold (ed). *American Civil-Military Decisions*. Birmingham, AL: University of Alabama Press.
- HARGADON, Andrew and SUTTON, Robert I. (2000). *Building an Innovation Factory*. Harvard Business Review. May-June.
- HARKAVY, R.E. and NEUMAN, S.G. (1985). *The Lessons of Recent Wars in the Third World, Volume I*. Lexington, MA: Heath and Company.
- HARRISON, Adam. (2014). «Offset 3.0, or: How I Learned to Stop Worrying and Love Commercial. Technology». *War on the Rocks*. <http://warontherocks.com/2014/11/offset-3-0-or-how-i-learned-to-stop-worrying-and-love-commercial-technology>. [acceso 17 de febrero de 2015].
- HART, Liddell B.H. (1965). *The memories of Captain Liddell Hart*. Vol I. London: Cassell
- HAWK, D. L. (2014). *Sexy is what you make it: organizational culture and U.S. Army Special Forces*. Monterey, California: Naval Postgraduate School.
- HAWORTH, W. Blair. (1999). *The Bradley and How it Got That Way: Technology, Institutions, and The Problem of mechanized Infantry in The United States Army*. Westport, CT: Greenwood.
- HAYES, Bradd & SMITH, Douglas, eds. (1994). *The Politics of Naval Innovation*. Strategic Research Department. Research Report 4-94. US Naval War College.



- HECKER, Marc and RID, Thomas. (2009). *War 2.0: Irregular Warfare in the Information Age*. Westport, Connecticut: Praeger Security International.
- HEDMAN, Daniel K. (2008). *Reorganizing SOF for irregular Warfare*. Monterey, California: Naval Postgraduate School. December.
- HEDMAN, Daniel. (2008). *Reorganizing SOF for Irregular Warfare*. Monterey California: Naval Postgraduate School
- HEIFETZ, Ronald. (1994). *Leadership without easy answer*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- HENRY, Lawrence. (2014). «Institutionalizing Interdependence: The Mindset Change for the Future Operational Environment». *Special Warfare Magazine*. April- June
- HERION, Oliver. (2012). «Expeditionary Forensic Support to Joint Force Commanders: What Changes or Considerations are Warranted?». Quantico, VA: US Marine Corps Command and Staff College. April.
- HERNÁNDEZ CALVO, Zacarías. (2011). «Ejércitos en combate, cuando la doctrina importa». *Revista Ejército*. Nº 841. Mayo. Pp. 20-28.
- HERSH, S. M. (2005). «The Coming Wars. What the Pentagon can now do in Secret». *The New Yorker*. January 24.
- HERWIG, Holger H. (1996). «Innovation Ignored: The submarine problem». In MURRAY, Williamson and MILLETT, Allan R. *Military Innovation in the Interwar Period*. New York: Cambridge University Press.
- HILLARD Eric, (2006). «The Brain that Harnesses the Brawn of the War in Iraq». *Pacific Air Forces Web site*, December 7. [www.pacaf.af.mil/news/story.asp?id=123034479](http://www.pacaf.af.mil/news/story.asp?id=123034479). [acceso el 17 de agosto de 2013].
- HOAGLAND, Jim. (2006). «Terror Turf Wars: Bush's Secret Blueprint, Stalled by Infighting». *Washington Post*. 16 April.
- HOFFMAN, Bruce. (1999). *A mano Armada. Historia del terrorismo*. Madrid, Espasa Hoy.
- \_\_\_\_\_. (2008). «The Myth of Grass-Roots Terrorism», *Foreign Affairs* 87/3. (2008). Pp. 133-8.

- \_\_\_ (2009). «Radicalization and Subversion: Al Qaeda and the 7 July 2005 bombings and the 2006 Airline Bombing Plot». *Studies in Conflict and Terrorism* 32/12. Pp. 1100-16.
- \_\_\_ (2013). «Al Qaeda's Uncertain Future». *Studies in Conflict and Terrorism*, Vol. 36, 2013. Pp.. 635-653.
- HOFFMAN, Frank. (1999). «Goldwater-Nichols after a Decade». In MURRAY, Williamson, (ed). *The Emerging Strategic Environment*. Westport, CN: Praeger.
- \_\_\_ (2006). «Complex Irregular Warfare: «The Next Revolution in Military Affairs». *Orbis*. Irregular warfare. Published by Elsevier Limited on behalf of Foreign Policy Research Institute, Summer.
- \_\_\_ (2006b). «Lessons from Lebanon: Hezbollah and Hybrid Wars». *Foreign Policy Research Institute*. E-Note. <http://www.fpri.org/articles/2006/08/lessons-lebanon-hezbollah-and-hybrid-wars>. [acceso el 2 de mayo de 2009].
- \_\_\_ (2007a). «How the Marines Are Preparing for Hybrid Wars» *Armed Forces Journal International*. April.
- \_\_\_ (2007b). «Preparing for Hybrid Wars». *Marine Corps Gazette*, March.
- \_\_\_ (2007c). *Conflict in the 21th century: the rise of Hybrid Wars*. Arlington, Virginia: Potomac Institute for Police Studies.
- \_\_\_ (2009a). «Hybrid threats: re-conceptualizing the evolving character of modern conflict». *Institute for National Strategic Studies*. Strategic Forum. National Defense University. April.
- \_\_\_ (2009b). «Hybrid vs. Compound War. The Janus Choice of Modern War: Defining Today's Multifaceted Conflict». *Armed Forces Journal*, octubre. <http://www.armedforcesjournal.com/hybrid-vs-compound-war/> [acceso el 8 de junio de 2012].
- \_\_\_ (2009c). «Hybrid warfare and Challenges». *Joint Force Quarterly*. Issue 52, 1st quarter. NDU Press.
- \_\_\_ (2012). *Future Hybrid Threats: An Update*. Washington, D.C.: Center for Strategic Research. Institute for National Strategic Studies.

- HOFFMAN, Stefanie. (2008). «Russian Cyber Attacks Shut Down Georgian Websites». CRN. *Computer Reseller News*. August 12.
- HOGAN, David W, Jr. (1992). *U.S Army Special Operations in World War II* Washington, D.C.: Center Of Military History Department Of The Army.
- HOOKER, Richard and COLLINS, Joseph. (2015). *Lessons Encountered. Learning from the Long War*. Washington. DC. National Defense University Press.
- HORN Bernd. (2004) «Special Men, Special Missions: The Utility of Special Operations Forces – A Summation» in HORN, Bernd (eds). *Force of Choice: Perspectives on Special Operations*. Montreal and Kingston: McGill-Queens' University Press.
- HORN, Bern and SPENCER, Emily. (2012). *No Easy Task. Fighting in Afghanistan*. Toronto: Dundurn.
- HOROWITZ, Michael & ROSEN, Stephen Peter. (2005). «Evolution or Revolution?». *Journal of Strategic Studies*. Volume 28. Issue 3. Pp. 437-448.
- HOROWITZ, Michael. (2010). *The Diffusion of Military Power: Causes and Consequences for international Relations*. Princeton: Princeton University Press.
- HORWARD, Michael. (1962). «The Use and Abuse of Military History». *Journal of the Royal United Services Institute*. Vol.107.
- \_\_\_. (1976). *War in European History*. Oxford: Oxford University Press.
- HORWOOD, Ian. (2006). *Interservice Rivalry and airpower in the Vietnam War*. Fort Leavenworth, Kansas: Combat Studies Institute Press.
- HUFFINGTON POST. (2011). «Osama Bin Laden Dead: Huge Crowd Celebrates Outside White House». [http://www.huffingtonpost.com/2011/05/02/osama-bin-laden-dead-celebrations\\_n\\_856380.html](http://www.huffingtonpost.com/2011/05/02/osama-bin-laden-dead-celebrations_n_856380.html). [acceso el 5 de mayo de 2011].
- HULL, Isabel V (2005). *Absolute Destruction: Military Culture and Practices of War in Imperial Germany*. Ithaca: New York, Cornell University Press.

- HUNTINGTON, Samuel P. (1957). *The Soldier and The State, The Theory and Politics of Civil-Military relations*. Cambridge: Harvard University Press.
- ICASUALTIES.ORG. (2015). «Iraq & Afghanistan Coalition Military Fatalities By Year». *Icasualties.org*. <http://icasualties.org/> [acceso 23 de agosto de 2015]
- INSS. (2009). *The Changing Character of War*. Institute for National Strategic Studies. Global Strategic Assessment.
- IRWIN, Will (2006). *The Jedburghs: The Secrets History of Allied Special Forces, Frances 1944*. New York: Public Affairs.
- ISAACSON, Jeffrey A & LAYNE, Christopher & ARQUILLA, John. (1999). *Predicting Military Innovation*. RAND Corporation. Documented Briefing. Arroyo Center.
- ISENBERG, David. (1992). «Special Forces: Shock Troops for the New Order». *Middle East Report*. No. 177. July- August.
- ISSACHAROFF, Samuel and PILDES, Richard. (2013). «Targeted Warfare: Individuating Enemy Responsibility». *University Law Review* 88. no. 5. November.1521.
- JACOBS, T.O. and SANDERS, Michael G. (2005). «Principles for Building the Profession: The SOF Experience». In SNIDER, Don M & MATTHEWS, Loyd (eds). *The Future of The Army Profession*. The McGraw-Hill Companies. Pp. 441-462.
- JCISFA. (2010). «Security Force Assistance». Joint Center for International Security Force Assistance. *Information Brief*. <https://jcisfa.jcs.mil/Public/Index.aspx>. [acceso el 8 de noviembre de 2011].
- JCOA. (2012). *Decade of War, Volume I. Enduring Lessons from the Past Decade of Operations*. Joint and Coalition Operational Analysis. A Division of the Joint Staff J7. Joint Chiefs of Staff
- JEHL, Douglas. (2005). «White House Is Said to Reject Panel's Call for a Greater Pentagon Role in Covert Operations». *New York Times*. 28 June 2005.

- JESEN, Owen. (1994). «Information Warfare: Principles of Third–Wave War». *Airpower Journal*. Vol 8. Núm 4. Pp. 35-44.
- JOHNSON, David E. (1998). *Fast Tanks and Heavy Bombers, Innovation in the U.S. Army, 1917-1945*. Ithaca: Cornell University Press.
- JOHNSON, David, MORONEY, Jennifer, CLIFF, Roger, MARKEL, M. Wade, SMALLMAN, Laurence, SPIRTAS, Michael. (2009). *Preparing and Training for the Full Spectrum of Military Challenges: Insights from the Experience of China, France, The United Kingdom, India and Israel*. Santa Monica, CA: RAND. National Defense Research Institute.
- JOHNSTON, Alastais Iain. (1995). *Cultural Realism: Strategic Culture and Grand Strategy in Chinese History*. Princeton, New Jersey, Princeton University Press.
- JONES ,Seth G. and LIBICKI, Martin C. (2008). *How Terrorist Groups End. Lessons for Countering al Qa'ida*. Santa Monica. RAND Corporation.
- JONES, David C. (1999). «Reform: The Beginnings». edited by QUINN, Dennis J. *The Goldwater-Nichols DOD Reorganization Act: A Ten-Year Retrospective*. Washington, D.C.: National Defense University.
- JONES, R.V. (1978). *The Wizard War, British Scientific Intelligence, 1939-1945*. New York: Coward McCann
- JONES, Seth G. (2013). *Re-Examining the Al Qa'ida Threat to the United States. Testimony before the House Foreign Affairs Committee, Subcommittee on Terrorism, Nonproliferation, and Trade*. United States House of representatives. July 18. Santa Mónica, CA: RAND Corporation. [www.rand.org/content/dam/rand/pubs/testimonies/CT300/CT396-1/RAND\\_CT396-1.pdf](http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/testimonies/CT300/CT396-1/RAND_CT396-1.pdf).
- JORDÁN, Javier & BAQUES, Josep. (2014). *Guerra de Drones. Política, tecnología y cambio social en los nuevos conflictos*. Madrid: Editorial Biblioteca Nueva.
- JORDAN, Javier. (2012). «Drones israelíes en la batalla del Valle de la Bekaa». *GESI*. Grupo de Estudios de Seguridad Internacional <http://www.seguridadinternacional.es/blog.mosaico/?q=es/content/drones-israel%C3%ADes-en-la-batalla-del-valle-de-la-bekaa> [acceso el 14 de Septiembre de 2014].

- \_\_\_ (2013). «Innovación militar israelí: brillante en lo táctico, insuficiente en lo estratégico». *GESI*. Grupo de Estudios de Seguridad Internacional <http://www.seguridadinternacional.es/blog.mosaico/?q=es/content/innovaci%C3%B3n-militar-israel%C3%AD-brillante-en-lo-t%C3%A1ctico-insuficiente-en-lo-estrat%C3%A9gico> [acceso el 14 de Septiembre de 2014].
- \_\_\_ (2014a). «Claves de la Innovación Militar». *Ponencia*. I Congreso de Estudios Militares. Granada.
- \_\_\_ (2014b). «Una introducción al concepto de innovación militar». *GESI*. Grupo de Estudios de Seguridad Internacional.
- \_\_\_ (2014c). «Fases de la innovación militar. La Batalla Aeroterrestre como caso de estudio». *GESI*. Grupo de Estudios de Seguridad Internacional
- \_\_\_ (2014d). «Innovación y Revolución en los Asuntos Militares: una perspectiva no convencional». *GESI*. Grupo de Estudios de Seguridad Internacional.
- \_\_\_ (2014e). «¿Qué factores impulsan la innovación militar?». *GESI*. Grupo de Estudios de Seguridad Internacional.
- \_\_\_ (2014f). «The Effectiveness of the Drone Campaign against Al Qaeda Central: A case Study». *The Journal of Strategic Studies*. Vol. 37, No 1. Pp. 4-29.
- \_\_\_ (2015a). «Evolución del Mando Conjunto de Operaciones norteamericano». *Revista Defensa*. Número 449. Pp. 36-42.
- \_\_\_ (2015b). «Cultura organizativa e innovación militar: el caso de las Fuerzas de Defensa de Israel» *Revista de Estudios en Seguridad Internacional*. Granada. Grupo de Estudios de Seguridad Internacional (GESI). Vol 1. N°1.
- JP 1-02. (2011). *Dictionary of Military and Associated Terms*. Joint Publication. Washington D.C.: Pentagon. Department of Defense
- \_\_\_ 1-02. (2015). *Department of Defense Dictionary of Military and Associated Terms*. Joint Publication. Washington DC, Joint Chiefs of Staff Department of Defense.

- \_\_\_ 2.0 (2013). *Joint Intelligence*. Joint Publication. Joint Chief of Staff. Pentagon, Washington, DC, US Department of Defense.
- \_\_\_ 2.01-3.(2009). *Joint Intelligence Preparation of the Operational Environment*. Washington, DC: US Joint Chiefs of Staff, June.
- \_\_\_ 3-05. (1992). *Doctrine for Joint Special Operations*. Joint Publication. Joint Chief of Staff. Pentagon, Washington, DC, US Department of Defense.
- \_\_\_ 3-05. (2003). *Doctrine for Joint Special Operations*. Joint Publication. Joint Chief of Staff. Pentagon, Washington, DC, US Department of Defense.
- \_\_\_ 3-05. (2014). *Special Operations*. Joint Publication. Joint Chief of Staff. Pentagon, Washington, DC, US Department of Defense.
- \_\_\_ 3-26. (2014). *Counterterrorism*. Washington. DC. US Joint Chiefs of Staff. October 24.
- \_\_\_ 3-56.1. (2013). «*Command and Control for Air Operations*. Joint Publication. Joint Chief of Staff. Pentagon, Washington, DC, US Department of Defense.
- \_\_\_ .3-05.5 (1993). *Joint Special Operations Targeting and Mission Planning Procedures*. Joint Publication. Joint Chief of Staff. Pentagon, Washington, DC, US Department of Defense.
- KALDOR, Mary (2001): *New and Old Wars: Organized Violence in a Global Era*. Stanford: Stanford University.
- KAPIL, Kak. (2000). «Revolution in Military Affairs: An Appraisal». *Strategic Analysis*. April. Pp. 5-16.
- KAPLAN, Robert. (2001). *The Coming Anarchy: Shattering the Dreams of the Post-Cold War*. Vintage, Reprint Edition.
- \_\_\_ . (2005). «*Imperial Grunts: The American Military on the Ground*». New York: Random House.
- \_\_\_ . (2008). *Por tierra, mar y aire. Las huellas globales del ejército americano*. Ediciones B. Grupo Zeta.
- KARKOSZKA, Andrzej. (2014). «Panel: construcción e implementación de la red global de fuerzas de operaciones especiales». *Semana Internacional*

- de fuerzas de operaciones especiales. ISOF Week. Tampa Florida. USSOCOM.*
- KATZANBACH, Edward L. (1973). «The Horse Cavalry in the Twentieth Century: A Study in Policy Response». In HEAD, Richard. *American Defense Policy*. Baltimore: John Hopkins. Pp. 406-422.
- KATZENSTEIN Peter J. (1996a). *The Culture of National Security: Norms and Identity in World Politics*. New York: Columbia University Press.
- KATZENSTEIN Peter J. (1996b). *Cultural Norms and National Security: Police and Military in Postwar Japan*. Ithaca: Cornell University Press.
- KATZENSTEIN Peter J. and SIL, Rudra, eds., (2010). *Beyond Paradigms: Analytical Eclecticism in World Politics*. New York, Palgrave.
- KEDZIOR, Richard K. (2000). *Evolution and endurance. The US Division on the Twentieth Century*. Santa Monica CA, RAND. [www.rand.org/content/dam/pubs/monograph\\_reports/2007/MR1211-pdf](http://www.rand.org/content/dam/pubs/monograph_reports/2007/MR1211-pdf) [acceso el 29 de septiembre de 2014]
- KEEGAN, John. (1988). «The Battle of the Atlantic: Convoys SC 122 and HX 229». In *The Price of Admiralty: The Evolution of Naval Warfare*. New York: Viking Penguin Inc. Pp. 213–25
- KELLY, John. (1973). *Vietnam Studies: US Army Special Forces, 1961–1971*. Washington, DC: Department of the Army.
- KENNEDY, Harold, «Special Operations Forces Gain Clout». *National Defense*. Vol 85, no. 560.
- KENNEDY, Paul. (1989). *The Rise and Fall of the Great Powers. Economics Change and Military Conflict from 1500 to 2000*. New York. First Vintage Books edition.
- KENNY, Michael T. (2006). *Leveraging Operational Preparation of the Environment in the GWOT*. School of Military Advance Studies. Fort Leavenworth, Kansas: US Army Command and General Staff College.
- KHAL, Colin H. (2007). «In the Crossfire or the Crosshairs? Norms, Civilians Casualties, and US Conduct in Iraq». *International Security* 32/1, Summer,. Pp. 7-48.



- KHAZANCHI. S, SLAY. H, ROTHENBERG. S, (2006). *Nurturing Organizational Innovation during Change*. Report Printing Industry Center at RIT
- KHOON LIAT, Colflesh. (2009). «Whither Special Forces? the Strategic Relevance of Special Operations». *Pointer, Journal of the Singapore armed forces*. Vol.39 no.2.
- KIBBE, Jennifer D. (2004). «The Rise of the Shadow Warriors». *Foreign Affairs*. March/April 2004 Issue. Pp.. 102-115
- \_\_\_\_\_. (2007). «Covert Action and the Pentagon». *Intelligence and National Security*. 22/1. Pp. 57-74.
- KIER, Elizabeth. (1995). «Culture and Military Doctrine: France between The Wars». *International Security*. Vol 19. No 4.Spring. Pp. 65- 93
- \_\_\_\_\_. (1997). *Imagining War: French and British Military Doctrine between the Wars*. Princeton. Princeton University Press.
- KIPER. Richard (2003). «Unconventional Warfare in Korea: Forgotten Aspect of the “Forgotten War”». *Special Warfare*. 16, no. 2. Pp. 26–37.
- KIRAS, James. (2004). *Rendering the Mortal Blow Easier: Special Operations and the Nature of Strategy*. Ph.D. thesis, University of Reading, July.
- KIRAS, James. (2006). *Special Operations and Strategy*. New York: Routledge.
- KIRCULLEN, David and KELLY, Justin (2004). «Chaos Versus Predictability: A Critique of Effects Based Operations». *Australian Army Journal* 2, no. 1 Winter.
- KIRCULLEN, David. (2005). «Countering Global Insurgency». *Journal of Strategic Studies*. 28, 4. Pp. 597–617.
- \_\_\_\_\_. (2006a). «Twenty-Eight Articles: Fundamentals of Company-level Counterinsurgency». *Military Review*. 83, 3. May–June. Pp. 103–108.
- \_\_\_\_\_. (2006b). «Counterinsurgency Redux». *Survival*. 48, 4. Pp. 111–130. Winter.
- \_\_\_\_\_. (2007). *New Paradigms for 21st Century Conflict. Countering the Terrorist Mentality*. U.S. Department of State. May.

- \_\_\_\_\_. (2009). *The Accidental Guerrilla: Fighting Small Wars in the Midst of a Big One*. New York: Oxford University Press.
- \_\_\_\_\_. (2010). *Counterinsurgency*. New York: Oxford University Press.
- \_\_\_\_\_. (2013). *Out of the Mountains: The Coming Age of the Urban Guerrilla*. New York: Oxford University Press.
- KLAIDMAN, D. (2012). *Kill or Capture: The War on Terror and the Soul of the Obama Presidency*. Boston: Houghton Mifflin Harcourt. (version Kindle).
- KNOKE, David. (2013). «It Take a network: The Rise and Fall of Social Network. Analysis in US Army Counterinsurgency Doctrine». *Connections. The Quarterly Journal*. Partnership for Peace Consortium of Defense Academies and Security Studies.
- KOCH, Noel C. & KELLEY, Michael J. (1985). «Two Cases Against a Sixth Service for Special Operations». *Armed Forces Journal International*. October.
- KOCH, Noel C. (1988). «Special Operations Forces: Tidying up the Lines». *Armed Forces Journal International*. October. Pp. 104-112.
- KOCHER, Robert W. (2015b). «Aumentando el ritmo de innovación (Increasing the Rate of Innovation)». *Panel de debate 2*. AUSA. Asociación del Ejército de los Estados Unidos. Simposio de la Fuerza Global.  
[https://www.youtube.com/watch?v=axnP7ryxHIA&list=PLiX4Qsjw9\\_Q\\_FaCGwCvdAfNmsxrVRqueG&index=7](https://www.youtube.com/watch?v=axnP7ryxHIA&list=PLiX4Qsjw9_Q_FaCGwCvdAfNmsxrVRqueG&index=7). [2 de mayo de 2015]  
[https://www.youtube.com/watch?v=axnP7ryxHIA&index=7&list=PLiX4Qsjw9\\_Q\\_FaCGwCvdAfNmsxrVRqueG](https://www.youtube.com/watch?v=axnP7ryxHIA&index=7&list=PLiX4Qsjw9_Q_FaCGwCvdAfNmsxrVRqueG) [2 de mayo de 2015]
- KOREN, Henry L. T. (1988). «Congress Wades Into Special Operations». *Parameters*. Vol. XVIII No. 4. December.
- KOTTER, John P. (1996) *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- KOUSOULAS, D. George. (1965). «The Success of the Truman Doctrine Was Not Accidental». *Military Affairs*. 29/ 2.

- KREPINEVICH, Andrew and VICKERS, Michael. (1996). *Perspectives on the Revolution in Military Affairs*. Washington DC Center for Strategic and Budgetary Assessments.
- KREPINEVICH, Andrew F. (1994). «Cavalry to Computer: The Pattern of Military Revolutions». *The National Interest Review*. Pp. 30-42
- KYLE, James. (1995). *The Guts to Try*. New York, Ballantine.
- LAMB, Christopher and MUNSING, Evan. (2011). *Secret Weapon: High-Value Target Teams as an Organizational Innovation*. Strategic Perspective 4. Institute for National Strategic Studies. Center for Strategic Research. Institute for National Strategic Studies. Washington, D.C.: National Defense University.
- LAMBETH, Benjamin S. (2011). *Air Operations in Israel's war against Hezbollah War Learning from Lebanon and Getting It Right in Gaza*. Santa Monica, CA: RAND Corporation.
- \_\_\_. (2012). «Israel's War in Gaza. A Paradigm of Effective Military Learning and Adaptation». *International Security*. Vol. 37, No 2. págs. 81-118.
- LANDMAN, Todd. (2011). *Política Comparada. Una introducción a su Objeto y Métodos de Investigación*. Madrid: Alianza Editorial.
- LARDNER, Richard. (2005a). «Few Commandos Stay For Bonus». *Tampa Tribune*. 7 September. <http://www.tampatrib.com/News/MGB2SVK2BDE.html>. [acceso el 22 de noviembre de 2011].
- \_\_\_. (2005b). «Senior Soldiers In Special Ops Being Lured Off». *Tampa Tribune*. <http://www.goinfantry.com/forum/showthread.php?mode=hybrid&t=10057>. [acceso el 3 de mayo de 2013].
- LARRABEE, Eric. (1987). *Commander in Chief*. New York: Harper and Row.
- LASCONJARIAS, Guillaume. (2014). «NATO's Land Forces: Losing Ground». *American Enterprise Institute for Public Policy Research*. Washington D.C..June.

- LATHAM, Andrew.(1999). *Re-imagining Warfare: The Revolution in Military Affairs» en Snyder, Craig A. «Contemporary Security and Strategy*. Londres: MacMillan.
- LAVOY, Peter R., SAGAN, Scott D., and WIRTZ, James J., eds. (2000). *Planning the Unthinkable*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- LEGRO, Jeffrey W. (1994). «Military Culture and Inadvertent Escalation in World War II». *International Security*. 18/ 4. Spring.
- \_\_\_\_\_. (1995). *Cooperation Under Fire: Anglo-German Restraint During World War II*. Ithaca: New York, and London: Cornell University Press.
- LENNON, Michael and MOORE, Robin. (2007). *The Wars of the Green Berets: Amazing Stories from Vietnam to the Present*. New York: Skyhorse Publishing: First Paperback Edition.
- LEWIS, Andrew L. (1998). *The Revolt of The Admirals*. A Research Report Alabama, Maxwell Air Force Base. Air Command and Staff College. Air University.
- LIANG, Qiao y XIANGSUI, Wang. (1999). *Unrestricted Warfare*. Beijing: PLA Literature and Arts Publishing House. <http://www.cryptome.org/cuw.htm>. [acceso 12 de febrero 2008].
- LIBICKI, Martin C. (2013). «A Matter of Degree: Who Can Authorize a Cyberattack?». *The RAND Blog*. Santa Monica, CA: RAND Corporation. <http://www.rand.org/blog/2013/01/a-matter-of-degree-who-can-authorize-a-cyberattack.html>. [acceso el 27 de abril de 2014].
- LIND, William S. (2004). «Understanding Fourth Generation War». *Military Review*. September-October.
- LIND, William S.; NIGHTENGALE, Keith; SCHMITT, John F.; SUTTON, Joseph W.; WILSON, Gary I. (1989). «The Changing Face of War: Into the Fourth Generation». *Military Review*, vol. 69, nº 10. Pp. 2–11.
- LINDSAY, James. (1990). «Increased Prospects For Low-Intensity Conflict». *Statement*. Presented By General Lindsay in Congressional testimony to the Senate Armed Services Committee, Washington, DC. February 8.

- LINDSAY, Jon R. (2013). «Reinventing the Revolution: Technological visions, Countering Criticism, and the Rise of Special Operations». *The Journal of Strategic Studies*. Volume 36, Issue 3. Pp. 422-453.
- LIVINGSTON, Thomas K. (2011). *Building the Capacity of Partner States Through Security Force Assistance*. CRS Report for Congress. Congressional Research Service. May 5, 2011.
- LIVRE BLANC. (2013). *Livre Blanc Défense et Sécurité Nationale*. Présidence de la République. Paris. France.
- LOCK-PULLAN, Richard. (2005). «How to rethink war: Conceptual Innovation and AirLand Battle Doctrine». *Journal of Strategic Studies*. Volume 28. Issue 4. Pp. 679-702.
- LOHAUS, Phillip (2014). «A precarious balance, preserving the right mix of conventional and Special Operations Forces». Washington, D.C.: American Enterprise Institute.
- LONG, Austin. (2006). *On the Other War: Lessons from Five Decades of RAND Counterinsurgency Research*. Santa Monica, CA: RAND Corporation.
- LUCK, Gary. (2008). *Insights on Joint Operations: Art and Science*. Joint Warfighting Center, U.S. Joint Forces Command. 2d edition, July.
- LUNDBERG, Kirsten. (2006). *The Accidental Statesman: General Petraeus and the City of Mosul, Iraq*. John F. Kennedy School of Government. Harvard University,
- LUTHRA, Girish (2003). «*Military Innovation: Hurdles, Bumps and Jumps*» *Institute for Defence Studies and Analyses*. Strategic Analysis. Vol. 27. No.4, Oct-Dec.
- LUTTWAK, Edward N. (1987). «Strategy, the Logic of War and Peace». Cambridge: Harvard University Press,
- LYNN, Josefina (2008). «La Triple Frontera y la amenaza terrorista ¿realidad o mito?». En Rivera Vélez, Fredy (ed.) *Seguridad multidimensional en América Latina*. Quito: FLACSO - Sede Ecuador y Ministerio de Cultura del Ecuador.

- MADDISON, Gregory (2014). «Construcción e implementación de la red global de fuerzas de operaciones especiales». *Semana Internacional de fuerzas de operaciones especiales. ISOF Week*. Tampa Florida. USSOCOM. (Madisson, vicealmirante ex adjunto al Jefe de Estado Mayor de Canada).
- MAHNKEN, Thomas. (1999). «Uncovering Foreign Innovation». *Journal of Strategic Studies*. 22/4. Winter.
- \_\_\_\_\_. (2002). *Uncovering Ways of War: U.S. Intelligence and Foreign Military Innovation. 1918-1941*. Ithaca: New York, Cornell University Press.
- \_\_\_\_\_. (2011). *China's Anti-Access Strategy in Historical and Theoretical Perspective. Journal of Strategic Studies*. Volume 34, Issue 3. Special Issue: China's Emergence as a Defense Technological Power. Pp. 299-323.
- MANGONE, Jason Albino. (2006). *Precise Warriors: The Evolution of Special Operations Forces in U.S. Security Strategy*. Boston College Electronic Thesis or Dissertation.
- MAÑAS, Fernando M. y JORDÁN, Javier. (2007). «Los artefactos explosivos improvisados (IEDs)». *Athena Intelligence Journal*. Athena Paper Vol. 2, No 4 Artículo 3/11. October, 17. Pp. 110-122.
- MAQUIAVELO, Nicolás. (1999). *El Príncipe*. Madrid, Edimat Libros, S.A.
- MARCH, James and OLSEN, Johan. (1984). «The New Institutionalism: Organizational Factor in Political Life». *American Journal of Political Science*. 78, nº. 3.
- MARCH, James G & CYERT, Richard M. (1992). *A Behavioral Theory of the firm*, 2nd ed. Malden, MA: Blackwell.
- MARCH, James. (1999). *The Pursuit of Organizational Intelligence*. Oxford: Blackwell.
- MARCUS, Raphael. (2015). «Military Innovation and Tactical Adaptation in the Israel–Hizballah Conflict: The Institutionalization of Lesson-Learning in the IDF». *Journal of Strategic Studies*. Vol. 38, No. 4. Pp.. 500-528.

- MARINE, Mayor. (2001). «Oficial de los Marines que realizó el II curso de Estado Mayor de las Fuerzas Armadas en España». *Entrevista personal*. Madrid. CESEDEN. Escuela de Estado Mayor de las Fuerzas Armadas.
- MARQUIS, Susan L. (1997). *Unconventional Warfare: Rebuilding Special Operations Forces*. Washington, DC: Brookings Institution Press
- MARSHALL. (1941). «Marshall to the Truman Committee». *Hearings*. [www.marshallfoundation.org/MarshallonLeadership.htm](http://www.marshallfoundation.org/MarshallonLeadership.htm) [acceso el 8 de febrero del 2014].
- MARSHALL, Andrew. (1993). «Some Thoughts on Military Revolution». *ONA Memorandum for Record*. 27 de Julio.
- MARTINAGE, Robert. (2009). «Special Operations Forces: Challenges and Opportunities». *Testimony Before the U.S. House of Representatives*. House Committee on Armed Services Subcommittee on Terrorism, Unconventional Threats and Capabilities. Senior Fellow Center for Strategic and Budgetary Assessments March 3.
- \_\_\_\_\_. (2014). «*Toward a New Offset Strategy: Exploiting U.S. Long-Term Advantages to Restore U.S. Global Power Projection Capability*». Washington D.C.: Center for Strategic and Budgetary Assessments.
- MARTÍNEZ TEIXIDO. Antonio. (2001). *Enciclopedia del Arte de la Guerra*. Barcelona: Planeta.
- MASON, R.A. (1986). «Innovation and the Military Mind». *Air University Review*. January.
- MATLOFF, Maurice. (1990). *The 90- Division Gamble*. Washington, D.C. Center of Military History. U.S. Army.
- MATTHEWS, Dylan and KLEIN, Ezra. (2008). «How Important was the Surge?». *The American Prospect*, July 28. [www.prospect.org/cs/articles?article=how\\_important\\_was\\_the\\_surge](http://www.prospect.org/cs/articles?article=how_important_was_the_surge). [acceso el 8 de noviembre de 2011].
- MATTHEWS, Matt M., (2008). *We Were Caught Unprepared: The 2006 Hezbollah-Israeli War*. The Long War Series Occasional Paper 26. Fort Leavenworth, KS: Combat Studies Institute Press.

- MATTIS, James and HOFFMAN, Frank. (2005). «Future Warfare: The Rise of Hybrid Warfare». *U.S. Naval Institute Proceedings*. November.
- MATTIS, James N (2008). «USJFCOM Commander's Guidance for Effects-Based Operations». *Joint Force Quarterly*. Issue 51, 4th quarter. National Defense University. Pp. 105-108.
- MAZARR, Michael (ed). (1993). «*The Military Technical Revolution: A Structural Framework*». Washington DC: Center for Strategic and International Studies.
- MAZZETTI, M. (2014). *The Way of the Knife: The CIA, a Secret Army, and a War at the Ends of the Earth*. New York: The Penguin Press.
- MAZZETTI, Mark and SCHMITT, Eric . (2008). «Secret Order Lets U.S. Raid Al Qaeda». *New York Times*. [http://www.nytimes.com/2008/11/10/washington/10military.html?pagewanted=all&\\_r=0](http://www.nytimes.com/2008/11/10/washington/10military.html?pagewanted=all&_r=0). [acceso el 6 de abril de 2012].
- MAZZETTI, Mark and RASHBAUM, William K. (2013). «Bin Laden Relative with Qaeda Past to Have New York Trial». *New York Times*, March 7. [www.nytimes.com/2013/03/08/world/middleeast/bin-laden-son-in-law-is-being-held-in-a-new-york-jail.html](http://www.nytimes.com/2013/03/08/world/middleeast/bin-laden-son-in-law-is-being-held-in-a-new-york-jail.html). [acceso el 5 de noviembre de 2013].
- MCCARY, John. (2009). «The Anbar Awakening: An Alliance of Incentives». *The Washington Quarterly*. January.
- MCCHRYSTAL, Standley. (2011). «It Takes a Network». *Foreign Policy*. [http://www.foreignpolicy.com/articles/2011/02/22/it\\_takes\\_a\\_network](http://www.foreignpolicy.com/articles/2011/02/22/it_takes_a_network) [acceso 8 de febrero 2012].

\_\_\_ (2013). ***My Share of the Task***. New York, Published by the Penguin Group.

\_\_\_ (2013b). «Lesson from Iraq: It Takes a Network to Defeat a Network». [McChrystalgroup.com](http://mcchrystalgroup.com) <http://mcchrystalgroup.com/insights/>. <https://www.linkedin.com/pulse/20130621110027-86145090-lesson-from-iraq-it-takes-a-network-to-defeat-a-network>. [acceso 4 de abril de 2014].



- \_\_\_ . (2014). «Behind the Scenes: The Hunt for al Zarqawi and the Power of "We"». *McChrystalgroup.com*  
<http://mcchrystalgroup.com/insights/>; <https://www.linkedin.com/pulse/20140916092746-86145090-behind-the-scenes-the-hunt-for-al-zarqawi-and-the-power-of-we?trk=prof-post&trk=prof-post>. [acceso el 25 de mayo de 2015].
- \_\_\_ . (2015). *Team of Teams. New rules of engagement for a complex world*. New York: Portfolio. Penguin. Penguin Publishing Group. Versión pdf.
- MCCORMICK, G. H. (2007). «Things Fall Apart: The Endgame Dynamics of Internal Wars». *Third World Quarterly*. Pp. 321-367.
- MCCUEN, John J. (2008). «Hybrid Wars». *Military Review*. Marzo-Abril.
- MCKEOWON, Max. (2008). *The Truth about the Innovation, A Small Book about Big Ideas*. London:, Pearson Education Limited
- MCKITRICK, Michael (et). (1995). *From Battlefield of the Future; 21<sup>st</sup> Century Warfare Issue*. Maxwell Air Force Base, Air University Press.
- MCMASTER, HR. (2015). «La innovación en el Army bajo la iniciativa Fuerza del 2025 y posteriores (Army Innovation Under Force 2015 and Beyond)». *Conferencia*. AUSA. Asociación del Ejército de los Estados Unidos. Simposio de la Fuerza Global [https://www.youtube.com/watch?v=W3YVhJy4XvU&index=3&list=PLiX4QSJW9\\_Q\\_FaCGwCvdAfNmsxrVRqueG](https://www.youtube.com/watch?v=W3YVhJy4XvU&index=3&list=PLiX4QSJW9_Q_FaCGwCvdAfNmsxrVRqueG) [1 de mayo de 2015].
- MCNAB, Chris. (2013). *America's Elite: US Special Forces from the American Revolution to the Present Da*». Osprey Publishing.
- MCRAVEN, William. (1993). *The Theory of Special Operations*. Monterey, California: Naval Postgraduate School.
- \_\_\_ . (1995). *Spec Ops: Case Studies in Special Operation Warfare: Theory and Practice*. New York: Presidio Press & Random House Publishing Group
- \_\_\_ . (2004). «Special Operations: the Perfect Grand Strategy?», in HORN, Bernd (eds). *Force of Choice: Perspectives on Special Operations*. Montreal and Kingston: McGill-Queens' University Press.

- \_\_\_ . (2012 a). «The Future of Warfare. Preparing Special Operations Forces for the Future». *The Journal of International Security Affairs* No. 23, Fall/Winter. pp 5-13
- \_\_\_ . (2012 b). «Interview on the need for Special Operations in the US Military». *Aspen Security Forum*. <http://www.youtube.com/watch?v=pR1Nkp5JdSc>. [acceso 21 diciembre de 2012].
- \_\_\_ . (2012 c). «Address in the 45th Annual Chancellor's council meeting & symposium». *Transcripts*. Universidad de Texas. <https://www.youtube.com/watch?v=bcusCVVDoJc>
- \_\_\_ . (2012 d). «Posture Statement Of Admiral William H. McRaven, USN Commander, United States Special Operations Command before the 112th Congress Senate Armed Services Committee». *Hearings*. Washington. D.C. Congress of the United States.
- \_\_\_ . (2012e). «Proposed Fiscal 2013 Defense Authorization. Congressional». *Transcripts*. Senate Armed Services Committee. Hearing on the U.S. Central Command and U.S. Special Operations Command, March 6.
- \_\_\_ . (2013). «Posture Statement Of Admiral William H. McRaven, USN Commander, United States Special Operations Command before the 113th Congress Senate Armed Services Committee Emerging Threats and Capabilities Subcommittee». *Hearings*. Washington. D.C. Congress of the United States
- \_\_\_ . (2014). «Posture Statement Of Admiral William H. McRaven, USN Commander, United States Special Operations Command before the 113th Congress Senate Armed Services Committee». *Hearings*. Washington. D.C. Congress of the United States. Washington. D.C. Congress of the United States.
- MELLON, Christopher K.. (1988). «The Low Frontier: Congress and Unconventional Warfare». *Remarks*. The National War College, January 11.
- MEMORANDUM A-II NSPD 46. (2006). «Annex II to National Security Presidential Directive-46 (NSPD-46) / Homeland Security Presidential

- Directive-15 (HSPD-15), to United States Policy and Strategy in the War on Terror». *Memorandum desclasificado*. George W. Bush Administration.
- MERRIAM-WEBSTER (2015) <http://www.merriam-webster.com/dictionary/innovation> diccionario online [acceso el 15 de mayo de 2015]
- METZ, Steven & JOHNSON, Douglas V II. (1995). *American Civil-Military Relations: New Issues, Enduring Problems*. Carlisle: Strategic Studies Institute.
- METZ, Steven & KIEVIT, James. (1995). *Strategy and The Revolution in Military Affairs*. Carlisle Barracks, US Army Strategic Studies Institute,
- METZ, Steven. (2004). *Insurgency and counterinsurgency in the 21st century: re-conceptualizing threat and response*. Carlisle Barracks, PA: Strategic Studies Institute, U.S. Army War College.
- MEYER, Deborah and SCHEMMER, Benjamin F. (1985). «An Exclusive Interview with Noel C. Koch». *Armed Forces Journal International*. August.
- MEYERS, Richard (2002). «Memorándum del general (jefe de Estado Mayor de la Defensa de EE.UU) al Secretario de Defensa sobre la reducción de misiones para las fuerzas de Operaciones especiales». *Memo*. 26 de septiembre de. <http://papers.rumsfeld.com/library/>. [acceso el 6 de junio de 2014].
- MICHAELS, Jeffrey. (2013). *The Discourse Trap and the US Military: From the War on Terror to the Surge*. New York: Palgrave, MacMillan,
- MIDDLEMAS, Keith and BARNES J. (1969). *Baldwin: A Biography*. London. Weidenfeld and Nicolson.
- MILLER. (2009) «7th Special Forces Group (Airbone) Command Operation Brief». *Briefing*. [http://download.cabledrum.net/wikileaks\\_archive/file/us-sof-miller-2009.pdf](http://download.cabledrum.net/wikileaks_archive/file/us-sof-miller-2009.pdf) [acceso 3 noviembre, 2014].
- MILLER, Greg & TATE, Julie. (2011). «CIA Shifts focus to killing targets». *Washington Post*.

- MILLER, Rusell (2014). *Behind the lines: The Oral History of Special Operations in World War II*. New York, St Martin's Press.
- MILLETT, John David. (1954). «The Organization and Role of the Army Service Forces» In ed. KENT. Roberts, *United States Army in World War II*. Washington D.C., U.S. Government Printing Office.
- MINTZBERG, Henry. (1979). *The structuring of Organizations: A Synthesis of Research*. Englewood Cliffs, N. Prentice Hall.
- MITCHELL, John (1964). «Thoughts on Tactics and Military Organization» In LUVAAS, Jay. *The Education of an Army: British Military Thought 1815-1940*. Chicago, University of Chicago Press.
- MOORE, Hariet. (2014). «Summary: Israel launches new Gaza offensive following rocket attacks». *IHS Janes's*. <http://www.janes.com/article/40505/osint-summary-israel-launches-new-gaza-offensive-following-rocket-attacks>. [acceso el 5 de agosto de 2014]
- MORGAN, Wesley. (2012). «Afghanistan order of Battle». *ISW. Institute for the Study of War*. Coalition Combat Forces in Afghanistan.
- \_\_. (2013). «Afghanistan order of Battle». *ISW. Institute for the Study of War*. Coalition Combat Forces in Afghanistan.
- \_\_. (2014). «Afghanistan order of Battle». *ISW. Institute for the Study of War*. Coalition Combat Forces in Afghanistan..
- \_\_. (2015). «Afghanistan order of Battle». *ISW. Institute for the Study of War*. Coalition Combat Forces in Afghanistan.
- MORISON, Samuel Eliot. (1963). «The Escort Carriers and the U-Boats, May–December 1943». In *The Two-Ocean War: A Short History of the United States Navy in the Second World War*. Boston: Little, Brown and Company. Pp. 365–76.
- MORRISON, Scott. (2014). «Redefining the Indirect Approach, Defining Special Operations Forces (SOF) Power, and the Global Networking of SOF». *Journal of Strategic Security*. Number 2 Volume 7, No. 2, Special Issue. Summer. Pp. 48-54.
- MOSS, Michael and MEKHENNET, Souad. (2008). «Rising Leader for Next Phase of Al Qaeda's War». *The New York Times*.

[http://www.nytimes.com/2008/04/04/world/asia/04qaeda.html?\\_r=1&oref=slogin](http://www.nytimes.com/2008/04/04/world/asia/04qaeda.html?_r=1&oref=slogin). [acceso el 28 de abril del 2013]

- MÜLLER-PROTHMANN Tobias & DÖRR Nora (2009). *Innovationsmanagement. Strategien, Methoden und Werkzeuge für systematische Innovationsprozesse*. München, Hanser Fachbuchverlag
- MURDOCK, Clark A. and FLOURNOY, Michèle A (2005). *Beyond Goldwater-Nichols: U.S. Government and Defense Reform for a New Strategic Era*. Phase 2 Report. Washington, Center for Strategic and International Studies.
- MURRAY, Williamson and BOND, Brian. (1988). «The British Armed Forces, 1918-1939» in *Military Effectiveness, vol 2, The Interwar period*. Boston Allen and Unwin.
- MURRAY, Williamson and KNOX, MacGregor. (2001). (ed) *The Dynamics of Military revolution 1300-2050*. Cambridge, UK: Cambridge University press.
- MURRAY, Williamson and MILLETT, Allan (1989). «Lessons of War». The National Interest. No 14. Winter 1988/1989. Pp. 83-95
- \_\_\_. (1996). *Military Innovation in the Interwar Period*. New York, Cambridge University Press.
- \_\_\_. (2010). *Military Effectiveness: The Second World War*. Volume 3. 2nd Edition. New York, Cambridge University Press.
- MURRAY, Williamson. (1984). «*The Change in the European Balance of Power, The Path to Ruin*». Princeton University Press
- \_\_\_. (1995). «The industrialization of Warfare». In PARKER Geoffrey *Warfare*. Cambridge Illustrate History. UK Cambridge, Cambridge University Press.
- \_\_\_. (1997 a). «Computers In, Clausewitz out». *National Interest*. Summer.
- \_\_\_. (1997 b). «Thinking about Revolutions in Military Affairs», in *Joint Forces Quarterly n° 16*. Verano. Pp. 69-76.
- \_\_\_. (2001). «May 1940, Contingency and Fragility of German RMA». En MURRAY, Williamson and KNOX, MacGregor (eds). *The Dynamics of Military Revolution 1300-2050*. Cambridge University Press.

- \_\_\_. (2009). *Military Adaptation in War*. Alexandria, Virginia Institute for Defense Analysis. Office of the Secretary of Defense.
- \_\_\_. (2011). *War, Strategic and Military Effectiveness*. New York, Cambridge University Press.
- NADER, Alireza. (2015). «Iran's Goals in Syria». *The Rand Blog*. Rand Corporation. <http://www.rand.org/blog/2015/01/irans-goals-in-syria.html>. [acceso el 11 de marzo de 2015]
- NAGL, John A. (2002). *Counterinsurgency lessons from Malaya and Vietnam: learning to Eat Soup with a Knife*. Westport, CT, Praeger.
- NAÍM, Moisés. (2013). *El fin del Poder*. Barcelona: Penguin Random House Grupo Editorial S.A.U.
- NAIM, Moises. (2013). *El fin del Poder*. Editorial Debate.
- NAJIB, Mohammed. (2014). «Knife's edge- The fallout from the crisis in Gaza». *IHS Jane's*. Ramallah. August, 14.
- NALTY, Bernard C. (1986). *Air Power and the Fight for Khe Sanh*. Washington. DC: Office of Air Force History.
- NATIONAL DEFENSE AUTHORIZATION ACT FOR FISCAL YEAR 1987. (1986). *Public Law 99-661. 99th Congress. 100 STAT. 3816*. Senate and House of Representatives of the United States of America in Congress. Nov. 14.
- NATIONAL DEFENSE PANEL. (2014). «Ensuring a Strong U.S. Defense for the Future. The National Defense Panel Review of the 2014 Quadrennial Defense Review». *Panel*. Washington DC, U.S. Institute for Peace.
- NAYLOR, Sean. (2006 a). «More than Door-kickers». *Armed Forces Journal*, March 2006.
- \_\_\_. (2006 b). «JSOC to Become Three-Star Command». *Army Times*, February 13.
- \_\_\_. (2006 c). «SpecOps Beset by Command Confusion». *Army Times*. March 3.
- \_\_\_. (2006 d). «DoD, senators differ on spec ops command structure». *Army Times*. 20 March.

- \_\_\_\_\_. (2008). «Petraeus Sounds Off on Afghanistan: General Says Killing or Capturing Bin Laden Not Enough in Battle Against Al-Qaida». *Army Times*.
- \_\_\_\_\_. (2010). «JSOC task force battles Haqqani militants». *Army Times*. <http://archive.armytimes.com/article/20100913/NEWS/9130311/JSOC-task-force-battles-Haqqani-militants> [acceso 14 de julio de 2012].
- \_\_\_\_\_. (2011). «McRaven Tapped to lead SOCOM». *Army Times*.
- \_\_\_\_\_. (2015). «Inside the Pentagon's Manhunting Machine». *The Atlantic.com*.
- NAZARETH, J. (1987). *Creative Thinking in Warfare*. New Delhi, Lancer International.
- NEVILLE, Leigh (2008). *Special Operations Forces in Afghanistan*. Osprey Publishing.
- NIELSEN, Suzanne C. (2008). «Civil-Military Relations Theory and Military Effectiveness», en WEBER Jeffrey A. and ELIASSON ed, Johan. *Handbook of Military Administration*. Boca Raton, Taylor and Francis Group.
- NIXON, Richard. (1971). «Radio Address about Second Annual Foreign Policy Report to the Congress» Speech. February 25,), [www.presidency.ucsb.edu/ws/?pid=3322](http://www.presidency.ucsb.edu/ws/?pid=3322) [acceso 11 de julio de 2014]
- NKALA, Oscar. (2013). «US Army seeking private contractors for African commando transportation». *Defense Web*. 7 May 2013, [http://www.defenceweb.co.za/index.php?option%3Dcom\\_content%26view%3Darticle%26id%3D30403:us-army-seeking-private-contractors-for-africancommando-transportation%26catid%3D47:Logistics%26Itemid%3D110](http://www.defenceweb.co.za/index.php?option%3Dcom_content%26view%3Darticle%26id%3D30403:us-army-seeking-private-contractors-for-africancommando-transportation%26catid%3D47:Logistics%26Itemid%3D110) [acceso 16 de junio de 2014]
- NMSP-WOT, (2006). *National Military Strategic Plan for the War on Terrorism. Chairman of the Joint Chiefs of Staff*. Department of Defense. Version no clasificada de 40 páginas. [http://www.sourcewatch.org/index.php/National\\_Military\\_Strategic\\_Plan\\_for\\_the\\_War\\_on\\_Terrorism](http://www.sourcewatch.org/index.php/National_Military_Strategic_Plan_for_the_War_on_Terrorism). [acceso 22 de julio de 2014]

- NORTH, Douglass C. (1990). *Institutions, Institutional Change, and Economic performance*. New York, Cambridge University Press.
- NORTH, Oliver (2010). *American Heroes in Special Operations*. B&H Publishing Group.
- NSHQ. (2012). *Special Operations Forces Study*. NATO Special Operations Headquarters. December.
- NUNN- COHEN (1987). *Amendment to the 1986 Defense Reorganization Act 10 U.S.C & 167*. Washington D. C: Library of Congress.
- NYE, Joseph S. (2010). «Is Military Power Becoming Obsolete?». *Project Syndicate*. January, 3.
- \_\_\_. (2005). *Understanding International Conflict. An Introduction to Theory and History*. Longman Classics in Political Science. New York: Pearson Education Inc.
- \_\_\_. (2012). *The Future of Power*. New York: Public Affairs.
- O'HANLON, Michael. (2000). «*Technological Change and the Future of Warfare*». Washington DC: Brookings Institution,
- ODIERNO, AMOS, MCRAVEN. (2013). *Strategic Landpower. Winning the Clash of Wills*. United States Army, United States Marine Corps and the United States Special Operations Command.
- ODIERNO, Raymond. (2008). «The Surge in Iraq: One Year Later». *Lecture at The Heritage Foundation*, March 13. [www.heritage.org/Research/Lecture/The-Surge-in-Iraq-One-Year-Later](http://www.heritage.org/Research/Lecture/The-Surge-in-Iraq-One-Year-Later). [acceso el 1 de abril de 2009].
- \_\_\_. (2015). «Actualización de la situación del Jefe de Estado Mayor del Army (CSA Update)». *AUSA. Asociación del Ejército de los Estados Unidos. Simposio de la Fuerza Global* [https://www.youtube.com/watch?v=DFd7tqjFRY0&list=PLiX4QsJW9\\_Q\\_FaCGwCvdAfNmsxrVRqueG&index=14](https://www.youtube.com/watch?v=DFd7tqjFRY0&list=PLiX4QsJW9_Q_FaCGwCvdAfNmsxrVRqueG&index=14) [1 de mayo de 2015].
- ODORIZZI, Charles D. (1986). «SOF Reorganization: Everyone Has a Plan - House, Senate, and DOD». *Armed Forces Journal International*, September.



ODUSD-PI-RQ. Office of The Under Secretary of Defense for personnel and Readiness. (1999). *Defense Manpower Requirements Report (DMRR), Fiscal Year 2000*. Washington. D.C. Pentagon, Department of Defense. <http://prhome.defense.gov/RFM/TFPRQ/reports.aspx>. [acceso 15 de febrero de 2015].

\_\_\_\_\_. (2000). *Defense Manpower Requirements Report (DMRR), Fiscal Year 2001*. Washington. D.C. Pentagon, Department of Defense. <http://prhome.defense.gov/RFM/TFPRQ/reports.aspx>. [acceso 15 de febrero de 2015].

\_\_\_\_\_. (2002). *Defense Manpower Requirements Report (DMRR), Fiscal Year 2003*. Washington. D.C. Pentagon, Department of Defense. <http://prhome.defense.gov/RFM/TFPRQ/reports.aspx>. [acceso 15 de febrero de 2015].

\_\_\_\_\_. (2004). *Defense Manpower Requirements Report (DMRR), Fiscal Year 2005*. Washington. D.C. Pentagon, Department of Defense. <http://prhome.defense.gov/RFM/TFPRQ/reports.aspx>. [acceso 15 de febrero de 2015].

\_\_\_\_\_. (2005). *Defense Manpower Requirements Report (DMRR), Fiscal Year 2006*. Washington. D.C. Pentagon, Department of Defense. <http://prhome.defense.gov/RFM/TFPRQ/reports.aspx>. [acceso 15 de febrero de 2015].

\_\_\_\_\_. (2006). *Defense Manpower Requirements Report (DMRR), Fiscal Year 2007*. Washington. D.C. Pentagon, Department of Defense. <http://prhome.defense.gov/RFM/TFPRQ/reports.aspx>. [acceso 15 de febrero de 2015].

\_\_\_\_\_. (2007). *Defense Manpower Requirements Report (DMRR), Fiscal Year 2008*. Washington. D.C. Pentagon, Department of Defense. <http://prhome.defense.gov/RFM/TFPRQ/reports.aspx>. [acceso 15 de febrero de 2015].

\_\_\_\_\_. (2009). *Defense Manpower Requirements Report (DMRR), Fiscal Year 2009*. Washington. D.C. Pentagon, Department of Defense. <http://prhome.defense.gov/RFM/TFPRQ/reports.aspx>. [acceso 15 de febrero de 2015].

- \_\_\_ . (2010a). *Defense Manpower Requirements Report (DMRR), Fiscal Year 2010*. Washington. D.C. Pentagon, Department of Defense. <http://prhome.defense.gov/RFM/TFPRQ/reports.aspx>. [acceso 15 de febrero de 2015].
- \_\_\_ . (2010b). *Defense Manpower Requirements Report (DMRR), Fiscal Year 2011*. Washington. D.C. Pentagon, Department of Defense. <http://prhome.defense.gov/RFM/TFPRQ/reports.aspx>. [acceso 15 de febrero de 2015].
- \_\_\_ . (2012). *Defense Manpower Requirements Report (DMRR), Fiscal Year 2012*. Washington. D.C. Pentagon, Department of Defense. <http://prhome.defense.gov/RFM/TFPRQ/reports.aspx>. [acceso 15 de febrero de 2015].
- \_\_\_ . (2013a). *Defense Manpower Requirements Report (DMRR), Fiscal Year 2013*. Washington. D.C. Pentagon, Department of Defense. <http://prhome.defense.gov/RFM/TFPRQ/reports.aspx>. [acceso 15 de febrero de 2015].
- \_\_\_ . (2013b). *Defense Manpower Requirements Report (DMRR), Fiscal Year 2014*. Washington. D.C. Pentagon, Department of Defense. <http://prhome.defense.gov/RFM/TFPRQ/reports.aspx>. [acceso 15 de febrero de 2015].
- \_\_\_ . (2014). *Defense Manpower Requirements Report (DMRR), Fiscal Year 2015*. Washington. D.C. Pentagon, Department of Defense. <http://prhome.defense.gov/RFM/TFPRQ/reports.aspx>. [acceso 15 de febrero de 2015].

OFICINA DEL DIRECTOR DE LA DEFENSA NACIONAL. (2005). Página oficial del Centro Nacional de Contraterrorismo de EE.UU. <http://www.nctc.gov/overview.html>. [acceso el 6 de abril de 2015].

OLSON, Eric T. (2006). «Statement of Vice Admiral Admiral Eric T Olson, US Navy Deputy Commander United States Special Operations Command Before the Senate Armed Services Committee Subcommittee on Emerging Threats and Capabilities». *Statement*. Washington. D.C. Congress of The United States. April.

- \_\_\_ . (2006b). «Statement of Vice Admiral Eric t. Olson, U.S. Navy Deputy Commander United States Special Operations Command before the House Armed Services Committee Subcommittee on Terrorism, Unconventional Threats and Capabilities on Irregular Warfare». *Statement*. Washington. D.C. Congress of The United Stated.
- \_\_\_ . (2008). «Statement of Admiral Eric t. Olson, U.S. Navy Commander United States Special Operations Command before the Senate Armed Services Committee on the Posture of Special Operations Forces». *Statement*. Washington. D.C. Congress of The United Stated.
- \_\_\_ . (2009). «Budget request for the U.S. Special Operations Command». *Hearing*. National Defense Authorization Act for Fiscal Year 2010 and Oversight of Previously Authorized Programs. The Committee on Armed Services House of Representatives. One Hundred Eleventh Congress First Session. Terrorism, Unconventional Threats and Capabilities Subcommittee. Washington. D.C. Congress of The United Stated.
- \_\_\_ . (2010). «Statement of Admiral Eric t. Olson, U.S. Navy Commander United States Special Operations Command before the Senate Armed Services Committee on the Posture of Special Operations Forces». *Statement*. Washington. D.C. Congress of the United Stated. Washington. D.C. Congress of The United Stated.
- \_\_\_ . (2011). «Statement of Admiral Eric t. Olson, U.S. Navy Commander United States Special Operations Command before the Senate Armed Services committee on the Posture of Special Operations Forces». *Statement*. Washington. D.C. Congress of the United Stated.
- OPALL-ROME, Barbara. (2012). «Israel's Growing Commando Force Eyes V-22s». *Defense News*. Apr. 28. <http://www.defensenews.com/article/20120428/DEFREG04/304280002/Israel-8217-s-Growing-Commando-Force-Eyes-V-22s?odyssey=tab%7Ctopnews%7Ctext%7CFRONTPAGE>. [acceso el 5 de febrero de 2014].
- OREN, Amir. (2010). «IDF Dependence on Technology Spawns Whole New Battlefield». *Haaretz*. January, 3.

- ORTIZ, Román. (2014). «Panel construcción e implementación de la red global de fuerzas de operaciones especiales». *Semana Internacional de fuerzas de operaciones especiales. ISOF Week*. Tampa, Florida: USSOCOM.
- OSD. (2014). *The Defense Innovation Initiative (OSD-013411-14)* 15 de noviembre. Office of The Secretary of Defense
- \_\_\_. (2014b). *Overview. United States Department of Defense Fiscal Year 2015 Budget Request*. Office of The Under Secretary of Defense (Comptroller)/ Chief Financial Officer. [http://comptroller.defense.gov/Portals/45/Documents/defbudget/fy2015/fy2015\\_Budget\\_Request\\_Overview\\_Book.pdf](http://comptroller.defense.gov/Portals/45/Documents/defbudget/fy2015/fy2015_Budget_Request_Overview_Book.pdf)
- OWENS, Mackubin Thomas. (2012). *What Military Officers Need To Know About Civil-Military Relations*. Naval War College Review, Spring, Vol. 65, No. 2. Pp. 67-87
- OWENS, William A. (1995). «The Emerging US. Systems of Systems». *US. Naval Institute Proceedings*. Vol.121. Nº1 1.105. Mayo. Pp. 35-39.
- \_\_\_. (1996). «The Emerging US. Systems of Systems». In JOHNSON, Stuart y LIBICKI, Martin (eds): *Dominant Battlespace Knowledge*. Washington DC, National Defense University Press.
- \_\_\_ (2000). *Lifting the Fog of War*. Baltimore, London, John Hopkins University Press.
- PADDOCK, Alfred H., Jr. (1982). *U.S. Army Special Operations, Its Origins: Psychological and Unconventional Warfare, 1941-1952* Washington: National Defense Univ. Press.
- PAMPHLET 525-3-0 (2012). *The US Army Capstone Concept*. US TRADOC. The US Department of the Army. Washington, DC: Government Printing Office, October 7
- \_\_\_ 525-3-1 (2014). *The US Army Operating Concept: Win in a complex World*. US TRADOC. The US Department of the Army. Washington, DC: Government Printing Office, October 7
- \_\_\_ 525-8-5. (2014). *The U.S. Army functional concept for engagement*. Fort Eustis: Headquarters, United States Army Training and Doctrine Command. Department

- PANETTA, Leon. (2012). «5th Annual Dean Acheson Award and Lecture». United States Institute for Peace.
- \_\_\_ . (2012). «Statement as Prepared by Secretary of Defense Leon E. Panetta on the Defense Strategic Guidance». *DOD News Release No. 009-12*.
- \_\_\_ . (2012b). «The Fight against al Qaeda: Today and Tomorrow». *Speech, Center for New American Security*, Washington, DC, November 20. [www.defense.gov/Speeches/Speech.aspx?SpeechID=1737](http://www.defense.gov/Speeches/Speech.aspx?SpeechID=1737). [acceso el 17 de diciembre de 2012]
- PARKER, Geoffrey. (1976). The «Military Revolution, 1560-1660-a Myth?». *The Journal of Modern History*. Vol. 48, No. 2. The University of Chicago Press. Pp. 195-214.
- \_\_\_ . (1988). *The Military Revolution: Military Innovation and the rise of the West, 1500-1800*. Cambridge: Cambridge University Press.
- \_\_\_ . (1995). (ed). *Warfare. The Triumph of the West*. Cambridge illustrate History. Cambridge University Press.
- PARSHALL, Jonathan B. and TULLY, Anthony P. (2005). «Genesis of a Battle» and «Plans». In *SHATTERED Sword: The Untold Story of The Battle of Midway, 19–59*. Washington, DC: Potomac Books.
- PATTERSON, Rebecca Damm. (2009). *The U.S. Army and Nation-Building Explaining Divergence in Effective Military Innovation*. PhD Thesis. Columbian College of Arts and Sciences of The George Washington University
- PDC-01. (2009). *Doctrina para la Acción Conjunta de las Fuerzas Armadas*. Madrid: Estado Mayor de la Defensa. Mayo.
- PENDALL, David and SIEG, Ca. (2014). «Biometric-Enabled Intelligence in Regional Command–East». *Joint Forces Quarterly* 72, no. 1.
- PERKINS, David G. (2015b). «Panel de debate 2, Aumentando el ritmo de innovación (Increasing the Rate of Innovation)». *Panel*. AUSA. Asociación del Ejército de los Estados Unidos. Simposio de la Fuerza Global.
- [https://www.youtube.com/watch?v=axnP7ryxHIA&list=PLiX4QJSJW9\\_Q\\_FaCGwCvdAfNmsxrVRqueG&index=7](https://www.youtube.com/watch?v=axnP7ryxHIA&list=PLiX4QJSJW9_Q_FaCGwCvdAfNmsxrVRqueG&index=7). [2 de mayo de 2015]

- [https://www.youtube.com/watch?v=axnP7ryxHIA&index=7&list=PLiX4Q SJW9\\_Q\\_FaCGwCvdAfNmsxrVRqueG](https://www.youtube.com/watch?v=axnP7ryxHIA&index=7&list=PLiX4Q SJW9_Q_FaCGwCvdAfNmsxrVRqueG) [2 de mayo de 2015]
- \_\_\_ (2015a) «Vencer en un mundo complejo (Win in a Complex World)». *Conferencia*. AUSA. Asociación del Ejército de los Estados Unidos. Simposio de la Fuerza Global. [https://www.youtube.com/watch?v=U-KgxZyNPzg&index=1&list=PLiX4QSJW9\\_Q\\_FaCGwCvdAfNmsxrVRqueG](https://www.youtube.com/watch?v=U-KgxZyNPzg&index=1&list=PLiX4QSJW9_Q_FaCGwCvdAfNmsxrVRqueG). <http://www.keepandshare.com/doc/7534762/gen-perkins-opening-presentation-pdf-4-2-meg?da=y> [acceso 30 de abril de 2015].
- PERL, Raphael F. (2007). *International Terrorism: Threat, Policy, and Response*. CRS Report for Congress. Congressional Research Service.
- PETER, Tom. (2011). «Afghanistan: NATO's Night Raids Cause More Harm Than Good, Report Says». *Christian Science Monitor*. September 19.
- PETERSON, Cory M. (2014). *The Use of Special Operations Forces in Support of American Strategic Security Strategies*. the Joint Special Operations University and Special Operations/Low-Intensity Conflict Division of the National Defense Industry Association.
- PETRAEUS, David H. (1987). *The American military and the lessons of Vietnam: A study of military influence and the use of force in the post-Vietnam era*. Princeton's Woodrow Wilson School. Princeton University
- \_\_\_ (2007). *Report to Congress on the Situation in Iraq. Hearings*. Congress. Commander, Multi-National Force-Iraq 10-11 September 2007. <http://www.defense.gov/pubs/pdfs/Petraeus-Testimony20070910.pdf>. [acceso 5 de Junio de 2009].
- \_\_\_ (2008). «Counterinsurgency Guidance». *Memo*. Commander US Central Command. Multi-National Force-Iraq. June 21.
- PIERCE Terry. (2004). *Warfighting and Disruptive Technology: Disguising Innovation*. New York. Taylor & Francis Group. Frank Cass.
- PIRNIE Bruce. (1994). *Analysis of Special Operations Forces in Decision Aids*. Santa Monica, CA, RAND.
- PLUTA, Anna M. and ZIMMERMAN, Peter D. (2006). «Nuclear Terrorism: A Disheartening Dissent». *Survival* 48: 2 (2006). Pp. 55-69.

- POSEN, Barry. (2014). *Restraint: A new Foundation for U.S. Grand Strategy*. Ithaca: Cornell University Press.
- \_\_\_\_\_. (1984). *Sources of Military Doctrine: France, Britain, and Germany Between the World Wars*. Ithaca, New York, Cornell University Press.
- PRIEST, Dana and ARKIN, William. (2011). «Top Secret America’: A look at the military’s Joint Special Operations Command». *Washington Post*. [http://www.washingtonpost.com/world/national-security/top-secret-america-a-look-at-the-militarys-joint-special-operations-command/2011/08/30/gIQAyYuAxJ\\_story.html](http://www.washingtonpost.com/world/national-security/top-secret-america-a-look-at-the-militarys-joint-special-operations-command/2011/08/30/gIQAyYuAxJ_story.html) [acceso 15 de agosto de 2012].
- \_\_\_\_\_. (2011b). *Top Secret America: The Rise of the New American Security State*. New York: Little and Brown Company.
- PROCTOR, Raymond L. (1983). *Hitler’s Luftwaffe in the Spanish Civil War*. Westport, CT. Greenwood Press.
- PUBLIC ACCOUNTS COMMITTEE, Parliament UK (2011). *Providing the UK’s Carrier Strike Capability*. 56th Report 23 November, at el <http://www.publications.parliament.uk/pa/cm201012/cmselect/cmpublic/1427/142702.htm>. [acceso el 7 de Diciembre de 2014].
- QUIGLEY, Rachel, TREE Oliver, OLIVER Amy, ALLAN Sebastian . (2011). «Together as one: Americans around the world gather to celebrate the death of Osama bin Laden». *DailyMail*. 3 de mayo de 2011. <http://www.dailymail.co.uk/news/article-1382652/Osama-Bin-Laden-dead-Pictures-USA-celebrating-death-Al-Qaeda-leader.html>. [acceso el 5 de mayo de 2011].
- QUINN, Robert. E. (1988) *Beyond Rational Management: mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. San Francisco, California Jossey- Bass Publishers.
- RAMIREZ, A.J. (2004). *From Bosnia to Baghdad: The evolution of US Army Special Forces from 1995-2004*. Monterrey, California. Naval Postgraduate School.
- RAPPORT, Leonard and NORWOOD, Arthur Jr. (2015). *Rendezvous With Destiny. History of The 101st Airborne Division*. Pickle Partners Publishing. Kindle version.

- RECORD, Jeffrey, (2004). *Dark Victory: America's Second War against Iraq*. Annapolis: Naval Institute Press.
- REEVE, Richard and PELTER, Zoë. (2014). *From New Frontier to New Normal: Counterterrorism Operations in The Sahel-Sahara*. London, Remote Control Project. Oxford Research Group.
- REINARES, Fernando. (2010). «The Madrid Bombing and Global Jihadism». *Survival* 52/2. Pp. 83-104.
- RESENDE-SANTOS, Joao. (2007). *Neorealism, States, and the Modern Mass Army*. Cambridge: Cambridge University Press.
- RICKS, Thomas. (2003). «Rumsfeld Stands Tall After Iraq Victory». *Washington Post*.  
<http://www.washingtonpost.com/archive/politics/2003/04/20/rumsfeld-stands-tall-after-iraq-victory/a17d593f-6a4d-470b-846b-115ee00896a3/>. [acceso el 20 de noviembre de 2014].
- \_\_\_. (2007). «Officers With PhDs Advising War Effort». *Washington Post*.  
<http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2007/02/04/AR2007020401196.html> [acceso el 5 de marzo de 2014].
- \_\_\_. (2009). *The Gamble*. New York: Penguin Press.
- ROBINSON, Linda, MILLER, Paul D., GORDON, John IV, DECKER, Jeffrey, SCHWILLE, Michael, COHEN, Raphael S. (2014). *Improving Strategic Competence Lessons from 13 Years of War*. Santa Monica, California: RAND Corporation.
- ROBINSON, Linda. (2004). *The Master of Chaos: The Secret History of The Special Forces*. New York, Public Affairs.
- \_\_\_. (2005). «Plan Of Attack. The Pentagon Has a Secret New Strategy for Taking on Terrorists and Taking Them Down» *U.S. News & World Report* . July.
- \_\_\_. (2006). «Men on a Mission». *U.S. News & World Report*, 11 September.
- \_\_\_. (2007). «A Few More Good Men». *U.S. News & World Report*.



- \_\_\_ . (2012). «The Future of Special Operations. Beyond Kill and Capture». *Foreign Affairs*, 91, 6. Pp. 110-122.
- \_\_\_ . (2013a). *One Hundred Victories: Special Operation and the Future of Warfare*. New York, Public Affairs. Electronic version, epub, first edition.
- \_\_\_ . (2013b). «The Future of America Warfare. The Rise of Special Operations». *Video Interview in Wilson Center*. [http://www.youtube.com/watch?v=JNxiF\\_E0U9E](http://www.youtube.com/watch?v=JNxiF_E0U9E). [acceso el 12 de diciembre de 2013].
- \_\_\_ . (2013c). *The future of Special Operations Forces*. Council Special Report. No 66. Council on Foreign Relations.
- RODRIGUEZ ROCA, Raimundo y JORDÁN, Javier. (2015). «La importancia creciente de las fuerzas de operaciones especiales en Estados Unidos y su Influencia en el resto de países de la OTAN». *Unisci Discussions Papers*. Vol 38. Mayo. Pp. 107-123.
- \_\_\_ . (2005). *Fuerzas Terrestres en la Guerra de Irak: Una aproximación al campo de batalla futuro. Lecciones identificadas en la III Guerra del Golfo*. Ministerio de Defensa. Centro Geográfico del Ejército.
- ROGERS, Bernard. (1984). «Follow-On Forces Attack- (FOFA): Myths and Realities». *NATO Review*. December. Pp. 1-9.
- ROGERS, Clifford. (1993). «The Military Revolutions of the Hundred Years' War». *Journal of Military History*. April
- \_\_\_ . (1995). «The Military Revolution in History and Historiography». in ROGERS, Clifford J. *The Military Revolution Debate*. (ed). Boulder, Colorado: Westview Press, Inc.
- \_\_\_ . (1995). *The Military Revolution Debate*. Boulder, Colorado: Westview Press, Inc.
- \_\_\_ . (2000). «Military Revolution and Revolutions in Military Affairs; a Historian's Perspective». in GONGORA, Thierry y RIEKHOFF, Harold (eds). «*Toward a Revolution in Military Affairs? Defense and Security at the Dawn of The Twenty-First Century*». Westport, Greenwood Press.

- ROGERS, Everett M. (2003). *Diffusion of Innovations*. 5th Edition Paperback– August 16. New York, Free Press
- ROGGIO, Bill & MAYER, Alexander. (2013). «Senior Al Qaeda and Taliban Leaders Killed in US Airstrikes in Pakistan, 2004-2013». *Long War Journal*. <http://www.longwarjournal.org/Pakistan-strikes.php>. [acceso el 23 de septiembre de 2014]
- ROLAND, Charles P. (1991). *An American Iliad. The Story of the Civil War*. Kentucky University Press of Kentucky, Mcgraw-Hill.
- ROMJUE, John L. (1984). «The Evolution of the Airland Battle Concept». *Air University Review*, May-June. <http://www.airpower.maxwell.af.mil/airchronicles/aureview/1984/may-jun/romjue.html> [acceso el 6 de septiembre de 2014]
- \_\_\_ (1982). *Division 86: The Development of The Heavy Division September 1978 October 1979*. A history of The Army 86. Historical Office. United States Army Training and Doctrine Command. Fort Monroe, Virginia.
- RON, Tira. (2014). Operation protective edge: Ends, means and ways in a distinct context». *Infinity Journal*. October, 9. [https://www.infinityjournal.com/article/137/Operation\\_Protective\\_Edfge\\_Ends\\_Ways\\_and\\_Means\\_and\\_the\\_Distinct\\_COntext/](https://www.infinityjournal.com/article/137/Operation_Protective_Edfge_Ends_Ways_and_Means_and_the_Distinct_COntext/). [acceso el 5 de agosto de 2014].
- ROSATI, Jerel (1981). «Developing a Systematic Decision- Making Framework: Bureaucratic Politics in Perspective». *World Politics*. January.
- ROSE, G. (2013), «Generation Kill. A Conversation with Stanley McChrystal». *Foreign Affairs*, 92. 2, Pp. 2-8.
- ROSEN, Stephen Peter. (1988). *New Ways of War: Understanding Military Innovation. International Security*. Volume 13, Number 1, Summer 1988. Pp. 134-168
- \_\_\_ (1991). *Winning the Next War: Innovation and the Modern Military*. New York, Cornell University Press.
- \_\_\_ (2010). «The Impact of the Office of Net Assessment on the American Military in the Matter of the Revolution in Military Affairs». *Journal of*

- Strategic Studies*. Volume 33, Issue 4, Special Issue: The Information Technology Revolution in Military Affairs. Pp. 469-482
- ROSS, Robert Todd. (2004). *The Supercommandos: First Special Service Force, 1942-1944 an Illustrated History*. Schiffer Publishing Ltd. Collection Red.
- ROTH, S. (2009). «New for whom? Initial images from the social dimension of innovation». *International Journal of Innovation and Sustainable Development*. Pp. 231-252.
- ROTHSTEIN H. (2008). *History of Special Operations. Lecture*. Monterrey, California: Naval Postgraduate School. United States. February.
- \_\_\_. (2006). *Afghanistan and The Troubled Future Of Unconventional Warfare*. Annapolis: Naval Institute Press.
- ROXBOROUGH, Ian. (2000). «Organizational Innovation: Lessons from Military Organizations». *Sociological Forum*. 14, no. 2.
- \_\_\_. (2002). «From Revolution to Transformation. The State of The Field». *Joint Forces Quarterly*, vol.32, Autumn. Pp. 68-75.
- RTVE. (2013). «Fuerzas Especiales del Ejército de EE.UU capturan un líder de Al Qaeda en Libia». *Video*. <http://www.rtve.es/noticias/20131006/fuerzas-especiales-del-ejercito-eeuu-capturan-lider-qaeda-libia/758980.shtml> [acceso 7 de octubre de 2013].
- RUMSFELD, Donald. (2002). «Transforming The Military». *Foreign Affairs*, vol. 81, núm 3.Pp. 20-32.
- \_\_\_. (2002b). «Escrito de Rumsfeld a Paul Wolfowitz y a Steve Cambone, sobre el incremento de fuerzas de OE». *Letter*. 15 de enero de 2002 a las 18:16 AM. Documento desclasificado en enero 9, 2009, de acuerdo con la norma 12958). The Rumsfeld Papers. <http://papers.rumsfeld.com/library/>. [acceso el 10 de febrero de 2015].
- \_\_\_. (2002c). «Escrito de acción al General Myers (Jefe de Estado Mayor de la Defensa) y de información a Doug Feith y Steve Cambone». *Letter*. el 15 de agosto de 2002 a las 6:11. No clasificado. The Rumsfeld Papers. <http://papers.rumsfeld.com/library/>. [acceso el 10 de febrero de 2015].

- \_\_\_ (2002d). «Carta de Secretario de Defensa Donald Rumsfeld al Subsecretario Paul Wolfowitz». *Letter*. Documento desclasificado el 9 de Enero de 2009, de acuerdo con la legislación EO 12958. The Rumsfeld Papers. <http://papers.rumsfeld.com/library>. [acceso el 5 de febrero de 2015].
- \_\_\_ (2002e). «XXIst Century Transformation of US Armed Forces». *Speech*. National Defense University. January 31.
- \_\_\_ (2003), «Global War on Terrorism memorandum to General Richard B. Myers, Paul Wolfowitz, General Peter Pace, and Douglas J. Feith». *Memo*. October 16.
- \_\_\_ (2003). «Conferencia de prensa en el Pentágono del Secretario de Estado». *Transcripts*. 7 de enero. Washington D.C. Pentagon.
- RUSSELL, Glenn W. (2012). *All Glory Is Fleeting Insights from the Second Lebanon War*. RAND Prepared for the United States Joint Forces Command Approved for public release; distribution unlimited.
- RUSSELL, James (2010). *Innovation, Transformation, and War: Counterinsurgency Operations in Anbar and Ninewa Provinces, Iraq, 2005-2007*. Palo Alto, California, Stanford University Press.
- RUSSELL, Thomas P. (2015b). «Panel de debate 2, Aumentando el ritmo de innovación (Increasing the Rate of Innovation)». *Panel*. AUSA. Asociación del Ejército de los Estados Unidos. Simposio de la Fuerza Global.  
[https://www.youtube.com/watch?v=axnP7ryxH1A&list=PLiX4Qsjw9\\_Q\\_FaCGwCvdAfNmsxrVRqueG&index=7](https://www.youtube.com/watch?v=axnP7ryxH1A&list=PLiX4Qsjw9_Q_FaCGwCvdAfNmsxrVRqueG&index=7). [2 de mayo de 2015]  
[https://www.youtube.com/watch?v=axnP7ryxH1A&index=7&list=PLiX4Qsjw9\\_Q\\_FaCGwCvdAfNmsxrVRqueG](https://www.youtube.com/watch?v=axnP7ryxH1A&index=7&list=PLiX4Qsjw9_Q_FaCGwCvdAfNmsxrVRqueG) [2 de mayo de 2015]
- SAHADI Michael J. *Keeping JSOC a Secret: The Exposure of Special Warfare and its Adverse Effects on National Security and Defense to the United States*. Ave Maria School of Law.
- SANGER, David E. (2012). *Confront and Conceal: Obama's Secret Wars and Surprising Use of American Power*. New York, Broadway. Random House, Inc. Kindle Edition

- SAPOLSKY, Harvey M & FRIEDMAN Benjamin H & BRENDAM Rittenhouse Green. (2009). *US Military Innovation since the Cold War* Abingdon, Oxon, Routledge.
- SAPOLSKY, Harvey M. (2000). «On the Theory of Military Innovation». *Breakthroughs*. Spring. Pp. 25-39.
- SCAHILL, Jeremy (2013): *Dirty Wars: The World Is a Battlefield*, New York, Nation Books (edición Kindle).
- SCALES, Robert H. and OLLIVANT, Douglas. (2014). «Terrorist armies fight smarter and deadlier than ever». *The Washington Post*. [https://www.washingtonpost.com/opinions/terrorist-armies-are-fighting-smarter-and-deadlier-than-ever/2014/08/01/3998ae00-18db-11e4-9e3b-7f2f110c6265\\_story.html](https://www.washingtonpost.com/opinions/terrorist-armies-are-fighting-smarter-and-deadlier-than-ever/2014/08/01/3998ae00-18db-11e4-9e3b-7f2f110c6265_story.html). [acceso el 14 de abril de 2015].
- SCARBOROUGH, Rowan, (2004). *Rumsfeld's War: The Untold Story of America's Anti-Terrorist Commander*. Washington D.C, Regnery Publishing, Inc.
- SCHACHTMAN Noath. (2007). «How Technology Almost Lost the War: In Iraq, The Critical Networks are Social- Nort Electronic». *Wired Magazine*: Wired Issue 15.12 [http://archive.wired.com/politics/security/magazine/15-12/ff\\_futurewar?currentPage=all](http://archive.wired.com/politics/security/magazine/15-12/ff_futurewar?currentPage=all) [acceso 11 de octubre de 2014].
- SCHEMMER, Benjamin (2003). *US Special Operation Forces*. Hong Kong. Hugh Lauter Levin Associates Special Operation Warrior Foundation.
- SCHIFFERLE, Peter J. (2010). *America's School for War*. Lawrence, Kansas. University of Kansas Press.
- SCHMITT, Eric. (2005). «Commandos Get Duty on U.S. Soil». *The New York Times*.
- SCHOOMAKER, Peter J. (1998). «U.S. Special Operations Forces: The Way Ahead». *Special Warfare* 11, no. 1, Winter.
- \_\_\_\_\_. (1998). «Special Operations Forces: The Way Ahead» *Defense Issues*. <http://www.defenselink.mil/speeches/1998/s19980201-schoomaker.html>. [acceso el 15 de abril de 2003].

- \_\_\_. (1998). «Special Operations Forces: The Way Ahead». *Defense Issues*, 13. <http://www.defenselink.mil/speeches/1998/s19980201-schoomaker.html>.
- SCHUMACHER, Gerry. (2005). *To be a US Army Green Beret*. St Paul. Zenith Press.
- SCHUMPETER, Joseph A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- \_\_\_. (1939). *Business Cycles. A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. New York Toronto London: McGraw-Hill Book Company.
- SCHWALM, Tony. (2013). *The Guerrilla Factory: The Making of Special Forces Officers, The Green Berets*. New York, Simon Schuster, Reissue Edition.
- SCHWARTZ, Mark R. (2013). «Airland Battle Doctrine». *Modern War*. 6. Jul–Aug. <http://modernwarmagazine.com/wp-content/uploads/2013/05/MW6-samparticle.pdf> [acceso el 5 de septiembre de 2014]
- SCHWARZKOPF, Norman H. (1993). *It Doesn't Take a Hero*. New York: Bantam. Paperback edition.
- SHAMIR Eitan. (2011). *Transforming Command: The Pursuit of Mission Command in the U.S., British, and Israeli Armies*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- SHANKER Thom and SHANE Scott. (2006). *Elite Troops Get Expanded Role on Intelligence*. New York Times, 8 March. <http://www.nytimes.com/2006/03/08/international/americas/08forces.html?pagewanted=print> [acceso el 9 de enero de 2011]
- SHANKER Thom. (2003). «Retired Commando Chief Is Chosen to Lead the Army». *New York Times*. [https://en.wikipedia.org/wiki/Peter\\_Schoomaker](https://en.wikipedia.org/wiki/Peter_Schoomaker). [acceso el 7 de noviembre de 2014]
- \_\_\_. (2006). *Pentagon Hones Its Strategy Against Terrorism*, New York Times, 5 February 16.

- \_\_\_. (2009). «Makeshift Bombs Spread Beyond Afghanistan Iraq». *The New York*. October, 9.
- \_\_\_. (2011). «To Track Militants, US Has System that Never Forgets a Face». *New York Times*. July 13.
- SHAVER III, John W. (2015). *Office Of The Strategic Services Operational Groups In France During World War II, July-October 1944*. Pickle Partners Publishing. Versión Kindle
- SILBERMAN, Laurence and ROBB, Charles. (2005). *The Commission on the Intelligence Capabilities of the United States Regarding Weapons of Mass Destruction*. Report to the President of the United States. WASHINGTON, D.C. 20503.
- SIMON, Scott. (2008). «Evaluating the Surge in Iraq». *Interview with Stephen Biddle, National Public Radio*, September 13. [www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=94591166](http://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=94591166). [acceso el 12 de noviembre de 2010].
- SIMPSON, Charles and RHEAULT, Robert (1983). *Inside The Green Berets, the First Thirty Years: A history of the US Army Special Forces*. New York. Presidio Press, Book Club.
- SINGER, P,W. (2009). *Wired for war: The Robotics Revolution and Conflict in the Twenty-First Century*. Penguin Press.
- SINGLAUB, John K. (1991). *Hazardous Duty: An American Soldier in the Twentieth Century* Summit Books.
- SMETHURST, Mark. (2013). «Brief to SO/LIC Symposium». *Briefing Commander ISAF SOF*. <http://www.dtic.mil/ndia/2013SOLIC/Smethurst.pdf>. [acceso el 5 de noviembre de 2014].
- SMITH Michael. (2006). *Killer Elite: The Inside History Of America's Most Secret Special Operation Team*. London Cassel, Military Paper Press & St. Martin's Griffin.
- SMITH, Edward. (2002), *Effects Based Operations; Applying Network Centric Warfare in Peace, Crisis and Wars*. Washington, Department of Defense. Command and Control Research Program.

- SMITH, Rupert. (2006). *The utility of force: the art of war in the modern world*. London: Penguin.
- SMITH, Thomas B. and TRANCHEMONTAGNE, Marc. (2014). «Understanding the Enemy: The Enduring Value of Technical and Forensic Exploitation». *Joint Forces Quarterly* 75, no. 4. IASSO, Anthony. (2013). «A Critical Time for Biometrics and Identity Intelligence». *Military Intelligence Professional Bulletin*. July-September.
- SNIDER, Don M. (2008). *Dissent and Strategic Leadership of the Military Professions*. Carlisle, Strategic Studies Institute.
- SNYDER, Jack. (1984). *The Ideology of the Offensive: Military Decision Making and the Disaster of 1914*. Ithaca, Cornell University Press.
- . (1991). *Myths of Empire: Domestic Politics and International Ambition*. Ithaca, Cornell University Press.
- SOBEL, Brian. (2006). «General William Tecumseh Sherman». *Armchair General Review*. September.
- SOCAFRICA. (2015). «Página web oficial». Special Operations Command Africa. <http://www.socafrika.africom.mil/index.asp>. [9 de marzo de 2015].
- SoD. (2002). *Annual Defense Report to the President and the Congress*. Secretary Of Defense. Department of Defense
- SOLO ESP. (2013). «Conferencia sobre el US SOCOM». *Conferencia*. SOLO (Special Operations Liaison Officer) español destinado el Cuartel General de USSOCOM pronunciada en Madrid en octubre de 2013.
- SOUTHERLAND, Benjamin. (2012). *Modern Warfare, Intelligence and Deterrence. The technology that are transforming them*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- SPEARIN, Christopher. (2006). «Special Operations Forces a Strategic Resource: Public and Private Divides». *Parameters*. Winter 2006-07. Pp. 58-70.
- . (2014). «Private Contractors & Military professionals. Special Operations Forces & Private Security Companies». *Parameters* 442 (2). Summer. Apg 62-73.



- SPECIAL OPERATIONS REVIEW GROUP. (1980). *Final report*. Holloway Commission. Joint Chief of Staff. Declassified version <http://nsarchive.gwu.edu/NSAEBB/NSAEBB63/doc8.pdf>
- SPULAK, Robert. (2007). *A Theory of Special Operations: The Origin, Qualities, and Use of SOF*. Hurlburt Field, Florida: Joint Special Operations University Press.
- \_\_\_\_\_. (2010). *Innovate or Die: Innovation and Technology for Special Operations*. MacDill Air Force Base. Florida: Joint Special Operations University. JSOU Report 10-7. The JSOU Press.
- STANTON, Doug. (2009). *Horse Soldiers: The Extraordinary Story of a Band of Us Soldiers Who Rode to Victory In Afghanistan*. New York: Scribner.
- START. (2015). *The Global Terrorism Database*. University of Maryland's National Consortium for the Study of Terrorism and Responses to Terrorism (START). [www.start.umd.edu/gtd/](http://www.start.umd.edu/gtd/)
- STAVRIDIS, James. (2013). «The New Triad». *Foreign Policy*. <http://foreignpolicy.com/2013/06/20/the-new-triad/>. [acceso el 4 de diciembre de 2013]
- STEIN, George, J. (1995). «Information Warfare». *Airpower Journal*, vol 9, núm 1. Pp. 30-55.
- STEPHEN, Biddle. (2008). «Stabilizing Iraq from the Bottom Up». *Statement*. The Committee on Foreign Relations United States Senate Second Session, 110th Congress 2 April.
- STGLITZ, Joseph y BILMES, Linda. (2008). *The Three Trillion Dollar War*. New York: W. W. Norton & Company, Inc.
- STIMSON CENTER, (2014). *Recommendations and Report of the Task Force on US Drone Policy*. Washington. D.C.: Stimson Center.
- STIMSON, Henry L. and, MCGEORGE, Bundy. (1947). *On Active Service in Peace and War*. New York: Harper and Brothers.
- SULLIVAN, Gordon & DUBRIK, James. (1993). *Land Warfare in the 21st Century*. Carlisle, Barraks. U.S. Army Strategic Studies Institute.

- SULLIVAN, Gordon. (2015). «Opening remarks» . *Speech*. AUSA. Asociación del Ejército de los Estados Unidos. Simposio de la Fuerza Global.  
<http://ausameetings.org/globalforce/>. [https://www.youtube.com/playlist?list=PLiX4QSJW9\\_Q\\_FaCGwCvdAfNmsxrVRqueG](https://www.youtube.com/playlist?list=PLiX4QSJW9_Q_FaCGwCvdAfNmsxrVRqueG).  
<http://www.tradoc.army.mil/>.  
<http://ausameetings.org/globalforce/presentations/>. [1 de mayo de 2015].
- SZAYNA, Thomas S & WELSER IV, William. (2014). *Developing and Assessing Options for the Global SOF Network*. Santa Monica, CA: RAND Corporation.
- SZMAJDZINSKI, Jerzy. (2005). «Carta del Ministro de Defensa de Polonia, al Secretario de Defensa de Estados Unidos, Donald Rumsfeld». *Carta y Action Memo*. En <http://papers.rumsfeld.com/library/>. [acceso el 5 de noviembre de 2013].
- SZMOLKA, Inmaculada & DE CUETO; Carlos. (2011). *Objeto y método de la política comparada*. Granada: Editorial Universidad de Granada. Campus Universitario de Cartuja.
- TANNENWALD, Nina. (2007). *The Nuclear Taboo*. Cambridge, Cambridge University Press.
- TAYLOR, Adam. (2014). «MAP: The U.S. military currently has troops in these African countries». *Washington Post*. <http://www.washingtonpost.com/blogs/worldviews/wp/2014/05/21/map-the-u-s-currently-has-troops-in-these-african-countries/> [acceso el 21 de noviembre de 2014].
- TELLIS, Ashley J & BIALLY, Janice & LAYNE, Christopher & MCPHERSON, Melissa. (2000). *Measuring National Power in the Postindustrial Age*. RAND Corporation. RAND Army Research Division. RAND's Arroyo Center Division.
- TERRIFF, Terry. (2006). «Warriors and Innovators: Military Change and Organizational Culture in the US Marine Corps». *Defense Studies* 6/2. Pp. 215-247.
- THE MILITARY BALANCE. (2014). «The annual assessment of global military capabilities and defense economics». *The International Institute*

*for Strategic Studies*. <https://www.iiss.org/en/publications/military-s-balance>. [acceso 7 de marzo de 2015].

\_\_\_ (2015). «Defense Budget and expenditure 2015». *The International Institute for Strategic Studies* The annual assessment of global military capabilities and defense economics.. <https://www.iiss.org/en/publications/military-s-balance>. [acceso 7 de marzo de 2015].

THE NATIONAL SECURITY ACT. (1947). *Pub. L. No. 235, 80 Congress. 61 Stat. 496, 50 USC ch.15*. Washington. D.C. Congress of The United States.

THE WHITE HOUSE. (2000). *A National Security Strategy for a Global Age*. December. Washington. D. C.

\_\_\_ (2002). *National Security Strategy of the United States of America 2006*. Washington, D.C.

\_\_\_ (2003). *National Strategy For Combating Terrorism*. Washington, D.C.

\_\_\_ (2005). *Historical tables. Budget of the United States Government. Fiscal Year 2005*. <http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/omb/budget/fy2005/pdf/hist.pdf>. [acceso el 7 de enero de 2014].

\_\_\_ (2006). *National Security Strategy of the United States of America 2006*. Washington, D.C.

\_\_\_ (2006b). *National Strategy For Combating Terrorism*. Washington, D.C.

\_\_\_ (2010). *National Security Strategy 2010*. Washington, D.C.

\_\_\_ (2011). *United States National Strategy for Counterterrorism*. Washington, D.C. [www.whitehouse.gov/sites/default/files/counterterrorism\\_strategy.pdf](http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/counterterrorism_strategy.pdf). [acceso el 8 de octubre de 2013].

\_\_\_ (2015). *National Security Strategy 2015*. Washington, D.C.

THOMAS, Charles. (1987). *The Iranian Hostage Rescue Attempt*. Carlisle Barracks, Pennsylvania, US Army War College.

- THOMAS, Jim and DOUGHERTY, Chris. (2013). *Beyond The Ramparts. The Future of US Special Operation Forces*. Center for Strategy and Budgetary assessments.
- TOFFLER, Alvin & Heidi. (1993). *War and Anti-War: Survival at the Dawn of the 21<sup>st</sup> Century*. Boston, Little Brown.
- TOFFLER, Alvin. (1980). *The Third Wave*. Londres, Collins Publishers.
- TOMPKINS, Paul and CROSSETT, Chuck (ed). (2012). *Casebook on Insurgency and Revolutionary Warfare, Volume II 1962–2009*. Army Special Operations Forces. The Johns Hopkins University/Applied Physics Laboratory. National Security Analysis Department.
- TOUSLEY, Bradford C. (2105). «Panel de debate 3, Maniobras de la Fuerza del 2025 y posteriores (Force 2025 and Beyond Maneuvers)». *Panel. AUSA*. Asociación del Ejército de los Estados Unidos. Simposio de la Fuerza Global. [https://www.youtube.com/watch?v=LpWW41HDDME&list=PLiX4Qsjw9\\_Q\\_FaCGwCvdAfNmsxrVRqueG&index=5](https://www.youtube.com/watch?v=LpWW41HDDME&list=PLiX4Qsjw9_Q_FaCGwCvdAfNmsxrVRqueG&index=5) [acceso 30 de abril de 2015].
- TRADOC-Regulation. (2013). *Force Development. Concept Development, Capabilities Determination, and Capabilities Integration*. Department of the Army. Headquarters, United States Army. Training and Doctrine Command Fort Eustis, Virginia 23604-5700.
- TRITTEN J.J. (1995). *Revolutions y Military Affairs, paradigm Shifts and Doctrine*. Norfolk, Virginia. Naval Doctrine Command.
- TRUBOWITZ, Peter & GOLDMAN, Emily O.& RHODES, Edward (eds). (1999). *The Politics of Strategic Adjustment: Ideas, Institutions, and Interest*. New York: Columbia University Press.
- TUCKER, D & LAMB, C.J. (2007). *United States Special Operations Forces*. New York: Columbia University Press.
- TUCKER, Patrick. (2014). «Every Country Will Have Armed Drones Within 10 Years». *Defenseone news*. <http://www.defenseone.com/technology/2014/05/every-country-will-have-armed-drones-within-ten-years/83878/?oref=d-skybox>. [acceso el 9 de noviembre de 2014]

- TUGWELL, M. and CHARTERS, D. (1984). «Special Operations and the Threats to the United States Interests in the 1980s». In BARNETT, F. R., TOVAR, B. H. and SHULTZ, R. H. (ed.), *Special Operations in US Strategy*. Washington, D.C: National Defense University Press.
- TURSE, Nick. (2012). *Changing Face of Empire: Special Ops, Drones, Spies, Proxy Fighters, Secret Bases, and Cyber Warfare*. Dispatch Books, Haymarket Books.
- \_\_\_. (2014a) «Special Ops Goes Global». *TomDispatch*. 7 January. [http://www.tomdispatch.com/blog/175790/tomgram%3A\\_nick\\_turse,\\_special\\_ops\\_goes\\_Global](http://www.tomdispatch.com/blog/175790/tomgram%3A_nick_turse,_special_ops_goes_Global) [acceso el 20 de enero de 2014]
- \_\_\_. (2014b). «The Special Ops Surge: America's Secret War in 134 Countries». *TomDispatch*. Thursday, 16 January. <http://truth-out.org/news/item/21261-the-special-ops-surge-americas-secret-war-in-134-countries#>. [acceso el 20 de enero de 2014]
- \_\_\_. (2014c). «The Startling Size of US Special Forces». *TomDispatch*. January. 8. <http://www.motherjones.com/politics/2014/01/map-startling-size-us-special%20forces> [acceso el 20 de enero de 2014]
- \_\_\_. (2015). «The Golden Age of Black Ops: Special Ops Missions Already in 105 Countries in 2015». *TomDispatch*. <http://www.truth-out.org/news/item/28633-the-golden-age-of-black-ops-special-ops-missions-already-in-105-countries-in-2015>. [acceso el 30 de Marzo de 2015]
- TYLER, David, (2003). «The Evolution of Naval Aviation and Naval Special Warfare». *Naval Aviation News*. Pp. 10–17.
- TYSON Ann Scott. (2005). «Military Offers Special Perks in Bid to Retain Special Forces». *Christian Science Monitor*, 21 January 2005, <http://www.csmonitor.com/2005/0121/p03s02-usmi.html>. [acceso el 6 de marzo de 2013].
- \_\_\_. (2008). «New Pentagon Policy Says: Irregular Warfare Will Get Same Attention as Traditional Combat». *The Washington Post*, December, 4. <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2008/12/03/AR2008120303495.html>. [acceso el 6 de marzo de 2013].

- US ARMY AUDIT AGENCY. (2011). *Workforce Requirements for Expeditionary Forensics*. Audit Report No. A-2012-0031-FFD. Alexandria, VA: December 27.
- US ARMY GUIDE. (1950). *Operations against Guerrilla Forces*. Washington D.C, Department of the Army. United States Printing Office.<https://ia601606.us.archive.org/15/items/OperationsAgainstGuerrillaForces/OperationsAgainstGuerrillaForces.pdf>. [acceso 26 de octubre de 2013].
- US ARMY. (2010) *Official History of 82nd Division, American Expeditionary Forces, "All American" Division*. United States Army 82d Division.
- \_\_\_. (2013). *Army Equipment Modernization Strategy*. Headquarters, Department of the Army, Office of the Deputy Chief of Staff, G-8 Future Force Division (FDF), 700 Army Pentagon, Washington, D.C. 20310 [http://www.g8.army.mil/PDF/AEMS\\_04March2013\\_lq.pdf](http://www.g8.army.mil/PDF/AEMS_04March2013_lq.pdf) [acceso 14 noviembre de 2013].
- US CODE 10. (2011) *Unified combatant command for special operations forces*. Title 10 Armed Forces, Subtitle A general Military Law, Part I Organizations and General Military Powers review version Chapter 6 Combatant Command, Section 167. Pp. 159-163.
- \_\_\_ 50. (1947). *Presidential Approval and Reporting of Covert Actions* Title 50 - War and National Defense, Chapter 15 - National Security, Subchapter III - Accountability For Intelligence Activities, Section 413b.
- US DEPUTY SoD. (2012). «Authority to Collect, Store, and Share Biometric Information of Non-US Persons with US Government (USG) Entities and Partner Nations». *Memorandum of Deputy Secretary of Defense*. Washington. DC. January 13.
- US DoD. (2006). *Quadrennial Defense Review Report 2006*. Washington D.C.: Pentagon. Department of Defense.
- \_\_\_. (2010). *Quadrennial Defense Review Report 2010*. Washington D.C.: Pentagon. Department of Defense.

- \_\_\_ . (2011). *Defense Science Board Task Force on COIN and ISR Operations*. Washington D.C.: Office of the Undersecretary of Defense for Acquisition, Technology and Logistics, Department of Defense. February.
- \_\_\_ . (2012). *FY13 Budget Request Overview*. PBES-MIS, Position: 13 PB Position: FY13 PB. Washington D.C.: Pentagon. Department of Defense. Updated: Feb 17.
- \_\_\_ . (2012b). *Sustaining U.S. Global Leadership: Priorities for 21st Century Defense*. Washington D.C.: Pentagon. Department of Defense. January.  
[http://www.defense.gov/news/Defense\\_Strategic\\_Guidance.pdf](http://www.defense.gov/news/Defense_Strategic_Guidance.pdf). [acceso el 8 de octubre de 2012].
- \_\_\_ . (2012c). «Defense Strategic Guidance Briefing from the Pentagon». Department of Defense. *Briefing*. Washington D.C.: Pentagon. January 5.  
<http://www.defense.gov/transcripts/transcript.aspx?transcriptid=4953>. [acceso el 8 de octubre de 2012].
- \_\_\_ . (2012d). «Defense Strategic Guidance Media Roundtable at the Pentagon». Department of Defense. *Media Roundtable Transcripts*. Washington. D.C.: Pentagon. January 5.  
<http://www.defense.gov/transcripts/transcript.aspx?transcriptid=4954>. [acceso el 8 de octubre de 2012].
- \_\_\_ . (2014). *Quadrennial Defense Review Report 2014*. Washington D.C.: Pentagon. Department of Defense.
- \_\_\_ . (2013). *Special Operations Forces Liaison Element Office of the Coordinator for Counterterrorism. Country Reports on Terrorism 2012*. Department of State. <http://www.state.gov/j/ct/rls/crt/2012/209979.htm> [acceso el 14 de noviembre de 2013].
- \_\_\_ . (2014). *Country Reports on Terrorism 2013*. United States Department of State Publication. Bureau of Counterterrorism. Released April. <http://www.state.gov/documents/organization/225886.pdf>. [acceso el 25 de octubre de 2014].

- \_\_\_\_\_. (2015). *Country Reports on Terrorism 2014*. United States Department of State Publication. Bureau of Counterterrorism. Released June. <http://www.state.gov/documents/organization/239631.pdf> [acceso el 7 de julio de 2015].
- US HOUSE OF REPRESENTATIVES. (1986). *Goldwater- Nichols Department of Defense Reorganization Act of 1986*. US Congress. Conference Report. 99<sup>th</sup> Congress 2<sup>nd</sup> Session Report 99-824. National Security. Public Law. 99-433. Washington, Library of Congress. [http://history.defense.gov/Portals/70/Documents/dod\\_reforms/Goldwater-NicholsDoDReordAct1986.pdf](http://history.defense.gov/Portals/70/Documents/dod_reforms/Goldwater-NicholsDoDReordAct1986.pdf); [http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/congress/title\\_10.htm](http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/congress/title_10.htm). [acceso 20 de mayo de 2011]
- \_\_\_\_\_. (1991). *Conference Report. No 166, 102d Congress, 1<sup>st</sup> Session*, reprinted in 137 Congressional Record, No 115 H5904-06 daily edition 25 July. H5905-6.
- \_\_\_\_\_. (2007). «House Armed Services Committee Approves Fiscal Year 2008 Defense Authorization Bill». House Armed Services Committee. *Press Release*.
- US JCSM 71-87. (1987). *Memorandum 71-87, Mission and Functions of the US Special Operations Command*. Joint Chiefs Staff.
- US JOINT CHIEFS OF STAFF. (2013). *History of the Unified Command Plan 1946-2012*. Joint History Office. Office of The Chairman of the Joint Chiefs of Staff. Washington, DC.
- US JOINT FORCE COMMAND, US JFCOM. (2004) *Doctrine Pamphlet 7, Operational Implications of Effects-based Operations*. Norfolk, Virginia, Joint Warfighting Center.
- US SENATE AND HOUSE OF REPRESENTATIVES. (2002). *Report of Joint Inquiry Into Intelligence Community Activities Before and After The Terrorist Attacks of September 11*. U.S. Senate select committee on intelligence and U.S. House permanent select committee on intelligence. S. Rept. No. 107- 351 107TH Congress, 2d Session H. Rept. No. 107-79. <http://intelligence.senate.gov/recommendations.pdf>. [acceso el 11 de noviembre de 2009]



- \_\_\_ . (2004a). *Public Law 108–375, section 1208*. The Senate and House of representatives of the Congress of the United States. Washington. D.C.
- \_\_\_ . (2004b). *Public Law 108–458, Section 1013, Intelligence Reform and Terrorism Prevention Act*. The Senate and House of representatives of the Congress of the United States. Washington. D.C.
- US SENATE. (1985). *Defense Organization: The Need for Change*. Staff Report. Committee on Armed Services Washington, US Government Print Office, 1985. Print, Senate, 99<sup>th</sup> Congress, 1<sup>st</sup> session, committee. 645 Pp.
- \_\_\_ . (1995). *Review of the circumstances surrounding the Ranger raid on October 3-4, 1993 in Mogadishu, Somalia*. [http://www.dod.mil/pubs/foi/Reading\\_Room/International\\_Security\\_Affairs/778.pdf](http://www.dod.mil/pubs/foi/Reading_Room/International_Security_Affairs/778.pdf) [acceso 8 de enero de 2014].
- \_\_\_ . (2001). *Resolution 23, 107<sup>th</sup> Congress, 1<sup>st</sup> Session. Authorization to Use Military Force*, 18 September. [http://frwebgate.access.gpo.gov/cgi-bin/getdoc.cgi?dbname=107\\_cong\\_public\\_laws&docid=f:pub1040.107.pdf](http://frwebgate.access.gpo.gov/cgi-bin/getdoc.cgi?dbname=107_cong_public_laws&docid=f:pub1040.107.pdf). [acceso 27 de abril de 2013].
- \_\_\_ . (2011). *Congressional record SENATE. Proceedings and debates of the 112<sup>th</sup> Congress*, first session vol. 157 Washington, Monday, May 2, 2011 no. 57. Pp. S2559-S2587. <https://www.congress.gov/congressional-record>. [acceso 28 de abril de 2013].
- \_\_\_ . (2014). *Department of Defense Authorization of Appropriations For Fiscal Year 2015 and the Future Years Defense Program*. US Congress. U.S. Senate, Subcommittee on Emerging Threats and Capabilities, Committee on Armed Services. *Washington, DC*.
- US SOCOM (1997). *10<sup>th</sup> Anniversary History*. Tampa, Florida, United States Special Operations Command.
- \_\_\_ . (2010). *Strategy*. Tampa, Florida, United States Special Operations Command.
- \_\_\_ . (1996). *Posture Statement 1996*. Tampa, Florida. United States Special Operations Command.
- \_\_\_ . (1998). *Posture Statement 1998*. Tampa, Florida. United States Special Operations Command.

- \_\_\_ (2003). *Special Operations Force Posture Statement 2003/2004*. US Department of Defense [www.defenselink.mil/policy/solic/2003\\_2004\\_SOF\\_posture\\_statement.pdf](http://www.defenselink.mil/policy/solic/2003_2004_SOF_posture_statement.pdf).
- \_\_\_ (2006). *Posture Statement 2006*. Tampa, Florida. United States Special Operations Command
- \_\_\_ (2007). *Posture Statement 2007*. Tampa, Florida. United States Special Operations Command.
- \_\_\_ (2007). *United States Special Operations Command history, 20 Years of History (1987-2007), proven in the past, vigilant today, prepared for the future*. USSOCOM History and Research Office. MacDill Air Force Base, Florida. U.S. Special Operations Command.
- \_\_\_ (2009). *Fact Book 2009*. Tampa, Florida. United States Special Operations Command.
- \_\_\_ (2011). *Fact Book 2011*. Tampa, Florida. United States Special Operations Command.
- \_\_\_ (2012). *Fact Book 2012*. Tampa, Florida. United States Special Operations Command.
- \_\_\_ (2012b). *Fiscal Year 2013. Budget Highlights*. Department of Defense Fiscal Year (FY) 2013 President's Budget Submission, United States Special Operations Command. [http://www.socom.mil/News/Documents/USSOCOM\\_FY\\_2013\\_Budget\\_Highlights.pdf](http://www.socom.mil/News/Documents/USSOCOM_FY_2013_Budget_Highlights.pdf). [acceso el 29 de octubre de 2012]
- \_\_\_ (2013a). *Fact Book 2013*. Tampa, Florida. United States Special Operations Command.
- \_\_\_ (2013b). «Conferencia oficial de enlace de Operaciones Especiales español (SOLO)». *Conferencia*. Cuartel General de USSOCOM en Tampa en 2013.
- \_\_\_ (2014). *Fact Book 2014*. Tampa, Florida. United States Special Operations Command.
- \_\_\_ (2014b). *Fiscal Year 2015. Budget Highlights*. Department of Defense Fiscal Year (FY) 2015 President's Budget Submission, United States Special Operations Command

- <http://www.socom.mil/News/Documents/FY%202015%20USSOCOM%20Budget%20Highlights.pdf>; [acceso el 30 de Abril de 2014]
- \_\_\_ (2015a). *Joint Special Operations Command, JSOC Website*, <http://www.socom.mil/pages/jointspecialoperationscommand.aspx>, [acceso 16 de enero de 2015]
- \_\_\_ (2015b). *Fact Book 2015*. Tampa, Florida. United States Special Operations Command.
- USASOC. (2014). *Hybrid Structures. White Paper*. Army Special Operations Forces. Washington, D.C.: Department of the Army.
- \_\_\_ (2014b). *Counter Unconventional Warfare. White Paper*. Army Special Operations Forces. Washington, D.C.: Department of the Army.
- \_\_\_ (2014c). *ARSOF 2022. Changing the Institution*. John F. Kennedy Special Warfare Center and School's Office of Strategic Communication. Washington, D.C.: Department of the Army.
- VALLERIE, John. (1992). «Disaster at Desert One: Catalyst for Change». *Parameters*. Autumn. Pp. 69-82.
- VAN CREVELD, Martin. (1989). *Technology and War from 2000 B.C. to the Present*. New York, The Free Press
- \_\_\_ (1991). *The Transformation of War*. New York, The Free Press.
- \_\_\_ (1993). *Nuclear Proliferation and the Nature of Conflict*. New York, The Free Press.
- \_\_\_ (1996). «The Fate of State». en *Parameters* Vol XXVI N°1: Spring. Pp. 4-18.
- \_\_\_ (2000a). *The Art of War. War and military Thought*. London, Smithsonian Books, Collins.
- \_\_\_, Martin. (2000b). «Through a Glass, Darkly: Some reflections on the Future of Warfare». *Network-Centric Warfare Review*. Pp. 25-44..
- \_\_\_ (2004). *The culture of war*. New York: Ballantine Book.
- VANDEN BROOK, Tom. (2012). «IED Attacks in Afghanistan Set Record». *USA Today*. January, 25.

- VEGO, Milan. (2011). «On Military Theory». *Joint Forces Quarterly*, Issue 62, 3rd Quarter. Pp. 59–67.
- VICKERS, Michael G. (2005). «Special Operations Force Capability, Capacity and Posture Gaps for the Global War on Terrorism». *Testimony*. The House Armed Services Committee panel on Gaps-Terrorism and Radical Islam, Oct. 26.
- VOELZ, Glenn J. (2015). «The Individualization of American Warfare». *Parameters*. 45(1). Spring. Pp. 99-111.
- VOTEL, Joseph. (2015). «Posture Statement Of Admiral William H. McRaven, USN Commander, United States Special Operations Command before the 113th Congress Senate Armed Services Committee». *Hearings*. Washington. D.C. Congress of the United States.
- WALKER, William. (2010). «The Absence of a Taboo on the Possession of Nuclear Weapons». *Review of International Studies* 36. 4. Pp. 865-76.
- WALL, Andru E. (2011). «Demystifying the Title 10-Title 50 Debate: Distinguishing Military Operations, Intelligence Activities & Covert Action». *Harvard National Security Journal / Vol. 3*.
- WALLER, Douglas. (2003). «The CIA's Secret Army». *Time*, February 3. <http://content.time.com/time/magazine/article/0,9171,1004145,00.html>. [acceso 12 de septiembre de 2013]
- WAQAAS, Amir., «Israeli Think Tank Acknowledges Iran as Major Cyber Power, Iran Claims its 4th Biggest Cyber Army in World». *Hackread* <http://hackread.com/iran-biggest-cyber-army-israel/>. [acceso el 5 de abril de 2014].
- WARRICK, Joby and WRIGHT, Robin. (2008) «U.S. Teams Weaken Insurgency in Iraq». *The Washington Post*. September 6.
- WARSHAW, Shirley Anne. (2009). *The Clinton Year*. New York: Infobase Publishing.
- WATERMAN, Shaun. (2013). «U.S.-Israeli cyberattack on Iran was ‘act of force,’ NATO study found». *The Washington Times – Sunday*. March, 24. <http://www.washingtontimes.com/news/2013/mar/24/us-israeli-cyberattack-on-iran-was-act-of-force-na/?page=all>. [acceso el 6 de abril de 2014].

- WATTS, Barry. (1995). *What Is The Revolution In Military Affairs*. Northrop Grumman Analysis Center.
- \_\_\_\_\_. (1996). *Clausewitzian Friction and Future War*. Washington DC. Institute for National Strategic Studies. National Defense University.
- \_\_\_\_\_. (2011). *The Maturing Revolution in Military Affairs*. Washington D C. Center for Strategic and Budgetary Assessment.
- WEIGLEY, Russell F. (1977). *The American Way of War. A history of United States Military Strategy and Policy*. Bloomington. Indiana University Press.
- \_\_\_\_\_. (2001). «The American Civil-Military Cultural Gap: A Historical Perspective, Colonial Times to the Present». en FEAVER, Peter and KOHN, Richard H. (ed). *Soldiers and Civilians: The Civil-Military Gap and American National Security*. Cambridge: MIT Press.
- WEINBERGER, Caspar. (1984). «The Uses of Military Power». *National Press Club*. Washington D.C. <http://www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/shows/military/force/weinberger.html>. [acceso el 23 de octubre de 2010].
- WEISGERBER, Marcus. (2015). «Peeling the Onion Back on the Pentagon's Special Operations Budget». *Defense One News*. January 27, 2015. <http://www.defenseone.com/management/2015/01/peeling-onion-back-pentagons-special-operations-budget/103905/>. [acceso de febrero de 2015]
- WEISS, Stephen J. (2011). *Second Chance: In Combat with the Us 'Texas' Infantry, the OSS, and the French Resistance During the Liberation of France, 1943-1946*. Military History Publishing.
- WERNER, Bret. (2006). *First Special Service Force 1942 – 44*. Osprey Publishing.
- \_\_\_\_\_. (2015). *Storming Monte la Difensa - The First Special Service Force*. Osprey Publishing Ltd. Version kindle.
- WESTMORELAND, William.(1976).«A Soldier Report». New York. Doubleday
- WHEELER, Travis Douglas. (2014). «It still takes a Network: defeating the progeny of Al-Qaida in Irak». *The Fletcher Forum of World Affairs*.

- WHITE, T. (1992). *Swords of lightning: Special Forces and the Changing Face of Warfare*. London Brassey's.
- WIKILEAKS. (2009). «Cable from US Embassy in Bamako, 19 October 2009». <https://wikileaks.org/cable/2009/10/09BAMAKO669.html>. [acceso el 14 de febrero de 2015].
- WILLIAMS T. Harry. (1981). «*The History of American Wars from 1745 to 1918*». New York, Alfred A Knopf.
- WILLIAMSON, Oliver E (1995). *Organization Theory: From Chester Barnard to the Present and beyond*. Oxford, Oxford University Press.
- WILLMOTT, H. P. (1983). «*Final Perspective*». In *The Barrier and the Javelin, Japanese and Allied Pacific Strategies*. February to June 1942. Annapolis, MD: Naval Institute Press. Pp. 513–23.
- WILSON, James Q. (1989). *Bureaucracy: What Government Agencies Do and Why They Do It*. New York, Basic Books Inc.
- WILSON, John B. (1997). «Maneuver and Firepower: The Evolution of Divisions and Separate Brigades». CLARKE, Jeffrey J (ed). *Army Lineage Series*. Washington D.C., Center of Military History.
- WILSON, Scott. (2011). «Drones cast a Pall of Fear». *The Washington Post*. December 4.
- WINS, Cedric T. (2015b). «Panel de debate 2, Aumentando el ritmo de innovación (Increasing the Rate of Innovation)». *Panel*. AUSA. Asociación del Ejército de los Estados Unidos. Simposio de la Fuerza Global.  
[https://www.youtube.com/watch?v=axnP7ryxHlA&list=PLiX4Qsjw9\\_Q\\_FaCGwCvdAfnmsxrVRqueG&index=7](https://www.youtube.com/watch?v=axnP7ryxHlA&list=PLiX4Qsjw9_Q_FaCGwCvdAfnmsxrVRqueG&index=7). [2 de mayo de 2015]  
[https://www.youtube.com/watch?v=axnP7ryxHlA&index=7&list=PLiX4Qsjw9\\_Q\\_FaCGwCvdAfnmsxrVRqueG](https://www.youtube.com/watch?v=axnP7ryxHlA&index=7&list=PLiX4Qsjw9_Q_FaCGwCvdAfnmsxrVRqueG). [2 de mayo de 2015].
- WINTON, Harold (1988). *To Change an Army, General Sir John Burnett-Stuart and British Armored Doctrine, 1917-193*. Lawrence, Kansas: Kansas University.
- \_\_\_. (2011). *On the Nature of Military Theory in Toward a Theory of Spacepower*. *The Institute for National Strategic Studies*, Washington, D.C.: National Defense University. Pp. 19 – 35.

- WOLFOWITZ, Paul. (2002). «Remarks to US-Taiwan Business Council». March 11. *Speech Transcripts*.
- WOODWARD, Bob. (2002). *Bush at War*. Simon & Schuster. New York 2002.
- \_\_\_. (2004). *Plan de Ataque. Como se decidió invadir Ira*». Barcelona. Editorial Planeta S. L.
- \_\_\_. (2008a). «Why Did the Violence Plummet? It Wasn't Just the Surge». *The Washington Post*, September 8.
- \_\_\_. (2008b). «TV Interview to Bob Woodward». *60 Minutes*. CBS News, September 7.  
[www.cbsnews.com/stories/2008/09/04/60minutes/main4415771\\_page3.shtml?tag=contentMain;contentBody](http://www.cbsnews.com/stories/2008/09/04/60minutes/main4415771_page3.shtml?tag=contentMain;contentBody). [acceso el 5 de octubre de 2010].
- WOOTEN, Jim. (1984). *Special Operations Forces. Issues for Congress*. Congressional Research Service, Report No. 84-227F, 14 December.
- WORK, Robert and BRIMLEY, Shawn. (2014). *20YY Preparing for War in the Robotic Age*. Washington. D. C.: Center for a New American Security.
- WRIGHT, D; BIRD, J; CLAY, S.; CONNORS, P.; FARQUHAR, S.; GARCIA, L; VAN WEY, D. (2010). *A Different Kind of War. The United States Army in Operation Enduring Freedom (OEF), October 2001-September 2005*. Combat Studies Institute Press. US Army Combined Arms Center. Fort Leavenworth, KS.
- YARGER, Harry R. (1986). *Army Officer Personnel Management: the creation of the Modern American System to 1939*. Doctoral dissertation, Temple University.
- YARGER, Harry R. (2013). *21st Century SOF: Toward an American Theory of Special Operations*. Joint Special Operations University Report 13-1. Tampa Point Boulevard MacDill AFB FL
- ZEDRIC L.Q. and DILLEY, M.F. (1996). *Elite Warriors: 300 Years of America's Best Fighting Troops*. Ventura, CA, Pathfinders.
- ZENKO, Micah. (2013). *Reforming US Drone Strike Policies*. Washington, DC: Council on Foreign Relations, January.

- ZIEGLER, J.C (2003). *The Army Special Operations Forces role in force projection*. Pennsylvania, US Army War College.
- ZIMMERMAN, Dwight & GRESHAN, John D. (2008). *Beyond Hell and Back. How the American's special operation forces became the world's greatest fighting Unit*. New York. First ST. Martin's Griffin edition.
- ZIMMERMAN, Dwight Jon (2010). «From World War II to Nunn-Cohen». <http://www.defensemedianetwork.com/stories/from-world-war-ii-to-nunn-cohen-socom-history-part-1/> [acceso 12 de septiembre de 2014].
- ZIMMERMAN, Katherine. (2013). *The Al Qaeda Network. A New Framework for Defining Enemy*. American Enterprise Institute. Critical Threats Project
- ZISK, Kimberley Martin. (1993), *Engaging the Enemy: Organization Theory and Soviet Military Innovation 1953-1991*. Princeton, New Jersey, Princeton University Press.



## ENTREVISTAS SEMI-ESTRUCTURADAS

VARELA SALAS, Francisco Javier. (2015). Teniente General del ejército de tierra. Jefe de las Fuerzas terrestres del ejército de tierra. Sevilla.

LEZA BENITO, Juan Jesus. (2015). General de División. Jefe de la División de Planes y Estratégica del Estado Mayor Conjunto del Estado Mayor de la Defensa. Madrid.

RODRIGUEZ GARCIA, José. (2015). General de Brigada, Jefe del Gabinete del Jefe de Estado mayor del Ejército de Tierra. Madrid.

MARTIN BERNARDI, Miguel. (2015). General de División. Jefe del cuartel general de las Fuerzas ligeras del ejército de tierra. Madrid.

MUÑOZ GARCIA, Demetrio. (2015). General de Brigada, Jefe del Mando de Operaciones Especiales del ejército de tierra. Alicante.

HERNANDEZ CALCO; Zacarias. (2015). Teniente Coronel. Jefe de Estado Mayor del Mando de operaciones especiales del ejército de tierra. Alicante.

CEPEDA LUCAS, Luis Francisco. Teniente Coronel. Sección de Planes Estratégicos de la División de Planes y Estratégica del Estado Mayor Conjunto del Estado Mayor de la Defensa. Madrid.

ROLDAN IRRIBARREN, Andres. (2015). Teniente Coronel. Analista de doctrina del Mando de Adiestramiento y Doctrina del ejército de tierra. Granada.

