

Cómo Lucharán la Guardia Nacional y la Reserva en el Año 2025

Teniente Coronel David T. Fautua, Ejército de EE.UU.

Tomado de la *Parameters*, número de primavera de 1999.

Derechos reservados por el autor © 1999.

RECIENTEMENTE ha llegado a constituir un artículo de fe que la transición del actual “Ejército de la Excelencia” al “Ejército después del Próximo”, proyectado para el año 2025, no podrá ocurrir sin la completa integración de todos los tres componentes: el del Ejército en Actividad, la Guardia Nacional del Ejército, y la Reserva del Ejército.¹ Sin embargo, sin bien tales conceptos rectores como el “Ejército unido” y “Fuerza Total” expresan nuestras mejores intenciones, aún no está del todo claro que estas elevadas aspiraciones puedan convertirse en realidad. Resulta probable, por ejemplo, que resurjan las desconfianzas latentes entre los tres componentes, impidiendo las futuras iniciativas del Ejército al mismo tiempo que siguen reduciéndose los presupuestos de defensa.² No obstante esta circunstancia, es imprudente menospreciar la importancia evidente por sí misma de emprender la transición al siglo XXI como un equipo integrado, por lo cual se presenta la necesidad urgente de descubrir las formas más sensatas de lograr tal fin. El presente artículo representa una respuesta a este desafío a través del análisis de dos áreas generales. La primera sección estudia un sistema de creencias basadas en una actitud que actualmente prevalece, a la cual se le ha apodado la “mentalidad de pirámide”, refiriéndose a una actitud que socava la relación de mutua confianza necesaria entre los componentes en Actividad y de Reserva y continuará destruyéndola si no se toman las medidas adecuadas para erradicar esta actitud sumamente perjudicial. La segunda sección analiza los seis programas “modelo” concebidos para estrechar los lazos entre los componentes del Ejército, explorándolos en aras de identificar los mejores caminos posibles hacia un Ejército unido en el año 2025.

Ladeando la Pirámide

Antes que nada, cabe citar un aforismo frecuentemente repetido pero mal aplicado: La Guardia Nacional del Ejército no es la Reserva del Ejército, y la Reserva tampoco es la Guardia Nacional, y ninguna de las dos es como el Ejército Activo. Superficialmente las diferencias entre las tres parecen ser evidentes. En realidad, las distinciones, especialmente entre los componentes de la Reserva, son profundamente complicadas y, en una medida sorprendente, mal entendidas por los líderes de los tres. Estos malentendidos han producido errores en los conceptos operacionales, fomentando una actitud de condescendencia poco merecida en el actual proceso de transición a un Ejército unido. Comúnmente, los observadores entienden que los integrantes del Ejército regular se dedican por completo al servicio militar, se entrenan por un promedio de 240 días por año, socialmente están confinados en instalaciones militares, y comprenden menos de la mitad de la fuerza total del Ejército. Los integrantes de la Guardia Nacional y de la Reserva se dedican parcialmente —dos días al mes— al servicio militar, reciben un promedio de 39 días de entrenamiento, están arraigados en las comunidades civiles donde tienen empleo en el sector civil, y ocupan más del 54 por ciento de las plazas de la fuerza del Ejército Total.³

Menos obvio es cómo las características singulares de cada componente se han manipulado con la finalidad de minar la relación de confianza mutua entre los tres, imposibilitando una aproximación unificada hacia el logro del fin ideal: un Ejército completamente unido. Es posible que la mejor forma de entender las diferencias es reconocer la realidad de que cada componente

define su propio rol (y lugar) dentro de la Fuerza Total, basándose en su percepción de la posición que ocupa dentro de la jerarquía de las tres instituciones, resultando en lo que aquí se ha tildado de la “mentalidad de pirámide”. Dicho término, más que una simple descripción de categorías de seres escalonadas según su aptitud de supervivencia, plasma un sistema de creencias en que se fundamentan las actitudes que, a su vez, afectan (ya sea positiva o negativamente) las relaciones interdependientes.

Esencialmente la tesis de la pirámide plantea el concepto de que la forma en que los tres componentes piensan y actúan, en lo que guarda relación con sus tratos recíprocos, siempre es jerárquica, estableciéndose un paradigma que resulta perjudicial para todos. Dos pirámides de esta naturaleza están socavando la transición al Ejército después del Próximo, así como lo ilustra la figura 1.

En la primera versión, el “alistamiento relevante” se valoriza más que cualquier otro factor. La esencia de esta pirámide es ser el elemento “con más alistamiento para el combate” con “la fuerza más relevante” para librar y ganar las guerras de la nación o atender a sus necesidades más apremiantes en el ámbito de seguridad. La segunda versión le atribuye la más alta prioridad al “poder relevante”, refiriéndose al poder político inherente ejercido por cada una de las instituciones para influir en el proceso de toma de decisiones y salirse con la suya. Los tres componentes perciben que el poder político relevante es vital por cuanto determina el cómo, en última instancia, lograr el progreso (o bien el retroceso) institucional.

La mentalidad de pirámide es una versión matizada de una vieja aflicción. La historia se ha conjugado con la ley para formar, dentro del Ejército, una especie de jerarquía psicológica con la noción de que el alistamiento constituye de por sí la “razón de ser” del Ejército. De ahí que no sorprenda que el componente en Servicio Activo se sitúe en la cumbre de la pirámide del alistamiento relevante. Esto se debe al hecho de que los

integrantes del Ejército regular generalmente son considerados como los profesionales preeminentes, a quienes les incumbe responsabilizarse de redactar la doctrina de la conducción bélica y tomar la delantera cuando surja una crisis militar. Debido a su carácter de profesionales por tiempo completo y su responsabilidad de ser los primeros en comprometerse en combate, los integrantes del componente en Servicio Activo siempre han sido los más preparados para el combate y, por ende, se encuentran en mejores condiciones para ocupar la parte superior de la pirámide.⁴ La autoridad implícita en esta posición también ha permitido que el componente Activo defina para los componentes de Reserva, “cómo luce la preparación adecuada”. Abundan ejemplos históricos de esta perspectiva soberbia, que datan de la Guerra de la Independencia Norteamericana y alcanzan su máxima expresión en los escritos de Emory Upton durante la Guerra Civil.⁵ En la presente época de post Guerra Fría, la norma del componente Activo para el “alistamiento relevante” ha venido a definirse como el alistamiento inmediato para desplegarse, la recuperación inmediata de las condiciones óptimas después de un despliegue, y el mantenimiento inmediato de un ritmo implacable de entrenamiento durante los tiempos de paz.⁶ Todo lo anterior, traducido en un sistema de creencias basadas en actitudes, implica que cualquier persona —o unidad— que deje de alcanzar estas normas se considerará menos que totalmente preparada y, por ende, valdrá menos la pena.

Según tal definición institucional del valor de sus propios componentes, se vuelve comprensible cómo la Reserva del Ejército vendría a ocupar el segundo nivel y la Guardia Nacional, la parte inferior de la pirámide. La Reserva del Ejército, debido a su condición de fuerza federal, es la más accesible para el Ejército Activo cuando éste debe cumplir con los requisitos inmediatos de “alistamiento relevante”. La Reserva, producto de un acuerdo mutuo entre ambos componentes, se estructuró con el propósito de cumplir las misiones de apoyo de combate y apoyo de servicios de combate, situación que

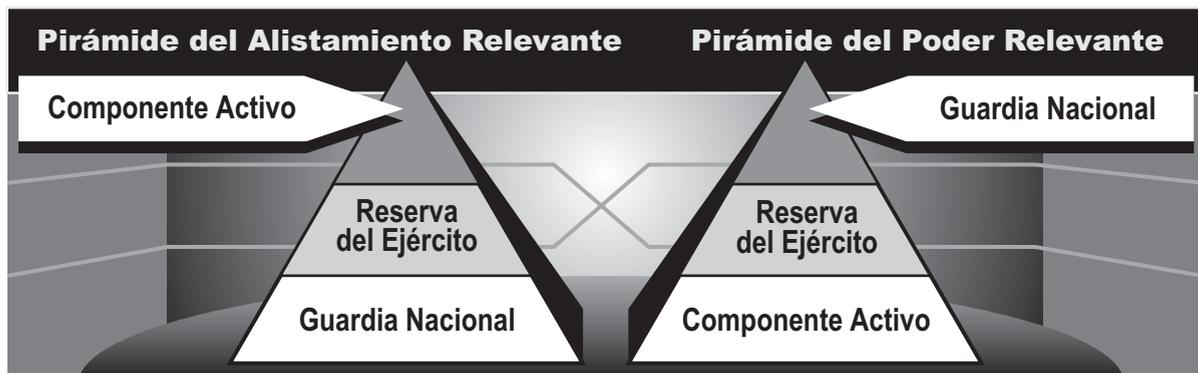


Figura 1: Pirámides del Alistamiento y Poder Relevantes

La Guardia Nacional del Ejército no es la Reserva del Ejército, y la Reserva tampoco es la Guardia Nacional, y ninguna de las dos es como el Ejército Activo. Superficialmente las diferencias entre las tres parecen ser evidentes. En realidad, las distinciones, especialmente entre los componentes de la Reserva, son profundamente complicadas y, en una medida sorprendente, mal entendidas por los líderes de los tres. Estos malentendidos han producido errores en los conceptos operacionales, fomentando una actitud de condescendencia poco merecida en el actual proceso de transición a un Ejército unido.

les brinda a los integrantes de la fuerza regular la máxima libertad de acción para dedicarse a las funciones de las armas de combate, al mismo tiempo que maximiza la participación de la Reserva como una fuerza lista y relevante.⁷ En efecto, el lema de “Listos y Relevantes” —el grito de guerra de la Reserva del Ejército de EE.UU.— se ha convalidado en su historial de despliegues, cuando a los reservistas les ha tocado cargar el mayor peso. Más del 70 por ciento de todas las fuerzas de la Reserva desplegadas en la Operación *Uphold Democracy*, en Haití (1995-1996), fueron integrantes de la Reserva del Ejército, y casi el mismo porcentaje se ha reproducido entre los 17.000 integrantes de la Reserva desplegados en Bosnia desde el año 1995, para participar en las Operaciones *Joint Endeavor/Joint Guard*.⁸ Si el componente Activo puede caracterizarse como el “siervo leal”⁹ por su cultura apolítica y profesional, entonces la Reserva del Ejército puede ser considerada por los demás componentes del Ejército como el “buen socio”, por su cultura de “disponibilidad” y su voluntad institucional de ser un elemento relevante de la Fuerza Total.

Por las razones opuestas, la Guardia Nacional del Ejército se encuentra en la parte inferior de la pirámide. Debido a sus vínculos constitucionales con los estados de pertenencia, la Guardia Nacional resulta prácticamente inaccesible al Ejército Activo cuando éste recibe una orden de despliegue inmediato. Tampoco se ha estructurado a la Guardia Nacional de forma que satisfaga las necesidades de la Fuerza Total. De hecho, debido a que a la Guardia le pertenece el 58 por ciento de las fuerzas

de combate de la Fuerza Total,¹⁰ el componente Activo y la de la Reserva la consideran un impedimento doble: primero, porque se mantiene en un estado de alistamiento inferior debido precisamente a que posee el mayor porcentaje de fuerzas de combate (lo cual significa que éstas son las fuerzas más difíciles de mantener preparadas); y segundo, por ser menos relevante en la estructura general debido a su incompatibilidad con las necesidades de la Fuerza Total, según se identifican en la estrategia concebida para mantener a una fuerza lista para comprometerse en dos contingencias principales. En este sentido también la historia de la Guardia sostiene la carga. Hasta el despliegue en Bosnia de la Compañía “Charlie” del 3º Batallón del 116º Regimiento (Ligero), 29ª División de Infantería de la Guardia Nacional de Virginia en el mes de septiembre de 1997, ninguna unidad de infantería de la Guardia Nacional del Ejército había desplegado para una misión real desde el término de la Guerra de Vietnam.¹¹

Empero todo el esquema de calificación se vuelve al revés cuando se considera el factor “poder relevante”. La Guardia Nacional ejerce el mayor poder político de los tres componentes, en cuestiones relacionadas con el esfuerzo global por realizar la transición al Ejército después del Próximo. Debido, en parte, a la dualidad de sus responsabilidades —sirve tanto al Gobierno estatal como al federal— la Guardia Nacional se encuentra en la posición singular de maximizar los poderes políticos de los respectivos gobernadores estatales además de sus propias instituciones nacionales. La Guardia tiene su propio grupo de cabildeo en la forma de la Asociación de la Guardia Nacional de los Estados Unidos, a través de la cual tiene una voz fuerte en el Congreso.¹² Dicha Asociación, a su vez, es reforzada por la unidad entre los ayudantes generales en los 50 estados y cuatro territorios, los cuales son los oficiales de más alta jerarquía en cada Estado y cooperan en la consolidación de las conexiones entre los estados a través de su propia organización, también poderosa, la Asociación de Ayudantes Generales.¹³ Así como aclaró el teniente coronel Clemson Turregano en su reciente estudio comparativo de las relaciones de poder entre los tres componentes, “El Secretario Ejecutivo de la Asociación de Ayudantes Generales fácilmente puede comunicarse con todos los 54 ayudantes generales, en el caso eventual de que surja un asunto que debe tener su atención. . . [De ahí que] un mensaje vital puede ser enviado desde Washington al ayudante general de un estado determinado; el ayudante general puede conversar con el gobernador, y es posible transmitir una respuesta [coordinada] a los legisladores u otros a cargo de la toma de una decisión crítica, posiblemente en cuestión de horas”.¹⁴ En efecto, no fue sino hasta el año 1903 que la Guardia Nacional dejó de sujetarse al control estatal en tiempo de paz



Un integrante de la Guardia Nacional, activado para servir en la fuerza de bomberos en ocasión de los fuegos forestales en Florida.

Foto: Florida National Guard

En cada emergencia local, la Guardia Nacional es la primera fuerza en acudir y la más numerosa en cuanto al efectivo desplegado. En circunstancias tan dispares como son un huracán en los estados de Carolina del Norte y Carolina del Sur y colindantes con el Golfo de México, fuegos forestales en California o en la Florida, inundaciones en todos los estados del Medio Oeste, o exhibiciones de tanques para fiestas colegiales o desfiles comunitarios, la Guardia Nacional está presente para dar cumplimiento tangible a las necesidades del pueblo, dirigida por los líderes locales y comandada por los gobernadores estatales. He aquí el poder más fuerte de los integrantes de la Guardia, remontándose a sus orígenes hace unos tres siglos, antes que las aldeas llegaran a formar colonias y finalmente se consolidara la nación: su conexión indestructible con el pueblo, desde donde se deriva todo el poder en este país, traducido por la potencia de las urnas electorales.

y al control dual en tiempo de guerra, para someterse más bien al control dual en tiempo de paz y control nacional en tiempo de guerra.¹⁵

También resulta significativa que los integrantes de la Guardia Nacional del Ejército presten juramento a sus respectivas constituciones estatales, secundariamente a su juramento a la Constitución de los Estados Unidos.¹⁶ Algunos miembros del Ejército regular se asombrarán al enterarse de que en el Estado de Carolina del Sur, por ejemplo, el ayudante general es un funcionario elegido por voto popular, por lo cual el proceso de asumir como ayudante general territorial en dicho Estado es parecido al que se somete cualquier candidato civil que aspira a gobernador o senador estatal. Esta dualidad político-militar le da a la Guardia Nacional la capacidad para traducir (diestramente) los intereses institucionales en

intereses “locales”, y a la inversa, sin que se someta al mismo estándar del “buen siervo” apolítico aplicado al componente Activo.

Aparte de su fundamento constitucional, existe otro aspecto del poder relativo de la Guardia Nacional que la enaltece y que no se encuentra en los dos componentes federales. Ninguno de los lazos político-militares anteriormente mencionados le importa tanto al pueblo estadounidense como los lazos personales que tiene con la Guardia Nacional. En cada emergencia local, la Guardia Nacional es la primera fuerza en acudir y la más numerosa en cuanto al efectivo desplegado. En circunstancias tan dispares como son un huracán en los estados de Carolina del Norte y Carolina del Sur y colindantes con el Golfo de México, fuegos forestales en California o en la Florida, inundaciones en todos los estados del

A través del tiempo, resultó que el mantenimiento de una “gran cantidad” llegó a implicar el empleo de estándares rebajados para mantener una fuerza de mala calidad. De hecho, no fue sino hasta el año 1996 que los componentes de la Reserva cambiaron su estándar requerido para el ascenso, sustituyendo la norma anteriormente vigente de “cabalmente capacitado”, siendo éste un eufemismo por “mínimo aceptable” según estándares variables, por “mejor capacitado”, un estándar que refleja aquél empleado por el Ejército Activo.

Medio Oeste, o exhibiciones de tanques para fiestas colegiales o desfiles comunitarios, la Guardia Nacional está presente para dar cumplimiento tangible a las necesidades del pueblo, dirigida por los líderes locales y comandada por los gobernadores estatales. He aquí el poder más fuerte de los integrantes de la Guardia, remontándose a sus orígenes hace unos tres siglos, antes que las aldeas llegaran a formar colonias y finalmente se consolidara la nación: su conexión indestructible con el pueblo, desde donde se deriva todo el poder en este país, traducido por la potencia de las urnas electorales. Al ciudadano típico estadounidense en las comunidades locales en todas partes del país, son los integrantes de la Guardia que les representan “el buen soldado”.¹⁷

Por las razones precedentemente descritas, resulta fácil entender que no existe una sola explicación que aclare toda la confusión entre los diferentes papeles que les corresponden a los tres componentes. Cualquier esfuerzo por generalizar también es extremadamente difícil, por cuanto cada uno de los diferentes componentes—el Ejército Activo, la Guardia Nacional y la Reserva del Ejército— tiene su propia cultura legal, histórica y política. No obstante, habiendo ya trazado las distinciones entre los tres, cabe destacar algunas generalizaciones que son necesarias para corregir la llamada “mentalidad de pirámide”.

Una generalización es la percepción común entre los integrantes del Ejército Activo, de que el componente de Reserva ha dejado de mantener a soldados de alta calidad en sus fuerzas, especialmente en el cuadro de oficiales; por lo menos no de la calidad suficiente para ganarse la confianza automática como pares de los integrantes del Ejército regular.¹⁸ Esta convicción va más

allá de las disparidades en las habilidades adquiridas a través del entrenamiento colectivo, pues todos los regulares reconocen que éstas son una consecuencia inevitable del servicio por tiempo parcial y de las graves deficiencias presupuestarias. En realidad, hace mucho tiempo que existe esta percepción y no debería sorprender a nadie que aún se manifieste. Los orígenes de esta percepción generalizada se remontan, en parte, a la noción obsoleta del “ejército expansible”, concebida inicialmente por el entonces Secretario de Guerra John C. Calhoun, que dejó de insistir en mantener una fuerza de reserva de alta categoría y sólo en años recientes se ha hecho algún esfuerzo por corregir este defecto.¹⁹ La estrategia del ejército expansible se basó en la convicción de que, en tiempo de la paz, la nación no estaría dispuesta a sostener más que un ejército reducido y bien entrenado, manteniendo al mismo tiempo una gran cantidad de milicianos no completamente adiestrados por si estallara una guerra. A través del tiempo, resultó que el mantenimiento de una “gran cantidad” llegó a implicar el empleo de estándares rebajados para mantener una fuerza de mala calidad. De hecho, no fue sino hasta el año 1996 que los componentes de la Reserva cambiaron su estándar requerido para el ascenso, sustituyendo la norma anteriormente vigente de “cabalmente capacitado”, siendo éste un eufemismo por “mínimo aceptable” según estándares variables, por “mejor capacitado”, un estándar que refleja aquél empleado por el Ejército Activo.²⁰ Aún existen algunas “escapatorias” en el sistema de ascenso del sistema de la Guardia Nacional, por lo cual la calidad general de su personal aún se pondrá en tela de juicio.²¹

Una consecuencia de tal percepción, desde la perspectiva de los componentes de la Reserva y especialmente de la Reserva del Ejército, ha sido su tendencia de extralimitarse en un esfuerzo por “comprobar” su valor.²² Considérese el caso de la estructura de la fuerza de la 4ª División de Infantería (en el Fuerte Hood, Texas)—la primera división del Ejército en la Fuerza XXI— en lo que tiene relación con la mezcla de elementos de los componentes Activo y de la Reserva. Según el plan actual, unos 417 puestos (de un total de 15.719) se han programado para los componentes de la Reserva (162 de la Guardia Nacional del Ejército; 225 de la Reserva del Ejército).²³ Estas posiciones se les asignarán primordialmente a reservistas instructores provenientes de la zona local, es decir, a soldados-ciudadanos que posean las capacidades ocupacionales militares adecuadas, que hayan recibido el entrenamiento requerido, y que residan a una “distancia razonable para viajar diariamente”, la cual se define como un máximo de 50 millas. Sin embargo, cuando el plan se reveló al público resultó ser necesario aumentar esa distancia a 100 millas.²⁴ Más inquietante aún, es que el plan exige

Personal de la Reserva del Ejército inspeccionan un camión para verificar si lleva explosivos o drogas.



Foto: Departamento de Defensa

Más del 70 por ciento de todas las fuerzas de la Reserva desplegadas en la Operación *Uphold Democracy*, en Haití (1995-1996), fueron integrantes de la Reserva del Ejército, y casi el mismo porcentaje se ha reproducido entre los 17.000 integrantes de la Reserva desplegados en Bosnia desde el año 1995, para participar en las Operaciones *Joint Endeavor/Joint Guard*. Si el componente Activo puede caracterizarse como el “siervo leal” por su cultura apolítica y profesional, entonces la Reserva del Ejército puede ser considerada por los demás componentes del Ejército como el “buen socio”, por su cultura de “disponibilidad” y su voluntad institucional de ser un elemento relevante de la Fuerza Total.

más de dos decenas de diferentes capacidades ocupacionales militares técnicas y capacitaciones de oficiales que deben ser cumplidas por soldados especialmente entrenados en estos ámbitos. Pero incluso en las mejores condiciones en la Reserva, es un desafío agobiante entrenar a los soldados en sus respectivas especialidades ocupacionales, ni hablar de localizar a 417 reservistas instructores, entrenados en variadas especialidades ocupacionales y residiendo dentro de un radio de 100 millas de la ciudad de Killeen, Texas.²⁵

La asignación de puestos para los componentes de la Reserva también les dificultará a estos elementos superar los complicados retos que enfrenta en cuanto a la asignación de personal. Efectivamente todas las

vacantes son para individuos más bien que para unidades. De éstas, la mayor parte de las posiciones para oficiales y suboficiales se le ha asignado a la Guardia Nacional, y estas posiciones son relativamente fáciles de llenar. Esto significa que la Reserva del Ejército de Estados Unidos debe llevar la carga más pesada de conseguir a nuevos reclutas y de sacar a los soldados que funcionan en el grado de E4 [suboficial especialista, rango equivalente a cabo] de sus unidades locales, para reasignarlos a la 4ª División de Infantería. Siempre que no se cambien los planes actualmente existentes, a modo de ejemplo, la Reserva del Ejército tendrá que destacar a más de 100 enfermeros (especialidad ocupacional militar 91B), casi todos en el

rango de E4. Otro problema apremiante es el hecho de que estos reservistas servirán como *individuos* más bien que una unidad de combate del componente de la Reserva con su propios líderes y su propios sistemas de paga y ascenso. Aunque se considere que el efecto a largo plazo de este intercambio de culturas sea beneficioso para todos, hay que reconocer que tal beneficio se obtuvo a cambio de la oportunidad perdida de desarrollar unidades coherentes de la Reserva para desplegarse en tiempo de guerra. Es más, si bien la Guardia Nacional del Ejército pudo integrar tres unidades organizadas en la 4ª División de Infantería, lo cual le significó agregar otros 90 integrantes al efectivo total de la División, la Guardia también experimentará dificultades en llenar las 162 posiciones que se le han asignado. Al momento de redactarse el presente artículo, la Guardia Nacional del Estado de Texas se incomodó ante los puestos que le corresponden en la Fuerza XXI, pues resulta posible que sea necesario desorganizar las unidades de la Guardia ya en existencia cuyos soldados tendrán que transferirse a la 4ª División de Infantería.

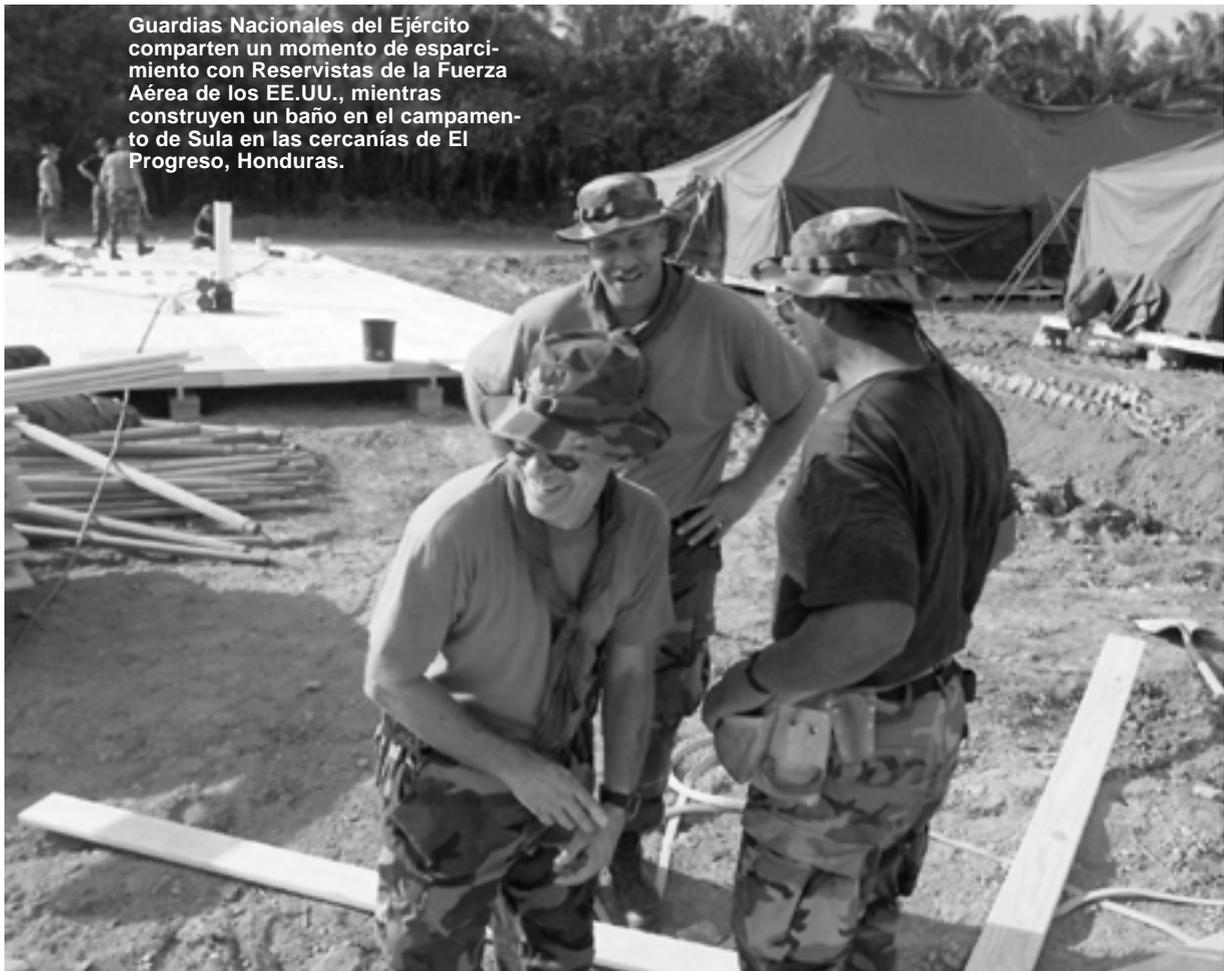
Estos desafíos no son nada más que una parte mínima del panorama total. La alta velocidad y gran presión implícitas en el ritmo operacional común en todas las divisiones operacionales, casi incuestionablemente les obligarán a los reservistas a dedicarse al entrenamiento militar por más de los 39 días acostumbrados. Aún cuando se aumente este período de entrenamiento anual a un total de 60 días, acorde con el plan desarrollado por la Reserva del Ejército, tal aumento casi inevitablemente acarreará efectos adversos en el empleo civil de los reservistas.²⁶ También hay que tener presente que el entrenamiento en estos 39 a 60 días no puede realizarse en los períodos de dos a cinco días por semana, así como actualmente se acostumbra, sino que tendrá que conducirse en períodos de dos a tres semanas de duración durante diversos períodos del año, para poder cumplir con los estándares de entrenamiento en el terreno. El Secretario de Defensa para los Asuntos de la Reserva Charles Cragin ya está muy preocupado por lo impredecible y repetitivo que son los despliegues en ultramar —sin siquiera mencionar la presión adicional “rutinaria” de formar parte de una división de la Fuerza XXI— por cuanto es capaz de debilitar la “resistencia a la tracción” entre los reservistas y sus jefes civiles.²⁷

Es posible sacar otra generalización de la forma en que las tres organizaciones han concebido el “servicio de Reserva”. Desde sus orígenes, los estadounidenses se han unido con la Guardia y la Reserva con el claro entendimiento de que están prestando servicios como voluntarios por tiempo parcial, en una fuerza cuyo objeto era el de prepararlos para librar la próxima guerra de la nación y enfrentar las emergencias nacionales cuando se les exigiera hacerlo. Conforme con esta interpretación, el componente de la Reserva estableció

un patrón de entrenamiento predecible de un fin de semana por mes, y dos semanas por año de entrenamiento activo. La expectativa de los integrantes individuales de que habrían de servir sólo por tiempo parcial, no fue el único cálculo afectado por tal entendimiento. El componente en Servicio Activo, por su parte, formuló planes de movilización en caso de guerra para conformar con un escenario basado en una supuesta III Guerra Mundial. Pero cuando la probabilidad de la misma se desvaneció en forma abrupta al término de la Guerra Fría en 1989, no se volvió a analizar adecuadamente ni las expectativas preconcebidas ni los planes de guerra para reaccionar acertadamente al fenómeno denominado “operaciones de no guerra”, un término general cuya misma definición rompe con el patrón de una guerra mundial. La cambiada naturaleza de la guerra, representada por las operaciones de no guerra, ha trastornado la interpretación convencional del “servicio de reserva”.²⁸

Esta falencia conceptual se manifiesta en las estrategias de movilización empleadas en los componentes de la Reserva que no se han modificado acorde con las realidades del conflicto en la presente época de post Guerra Fría. El Ejército rutinariamente ha desplegado a miles de reservistas en casi todas las misiones de imposición y mantenimiento de la paz, comúnmente por períodos de más de seis meses de duración. Con la posible excepción de la Guerra del Golfo Pérsico, ninguno de estos despliegues se ha encuadrado con lo que tácitamente se conoce como un combate estilo III Guerra Mundial. Tampoco se ha alcanzado el estándar de constituir una emergencia nacional. Sin embargo la estrategia de movilización actualmente vigente para la Guardia Nacional y la Reserva, a la que se le ha asignado el acrónimo en inglés de FORMDEPS, iguala las operaciones de no guerra con una III Guerra Mundial, y el componente de la Reserva con el componente en Servicio Activo.²⁹

Cuando las unidades en Servicio Activo reciben la alerta para una operación, por ejemplo, se les exige intensificar sus preparativos para un despliegue eventual. Por otra parte, un aviso de alerta para las unidades de la Guardia Nacional y la Reserva, no se traduce en un orden de movilización, ni implica un aumento automático en la cantidad de días de entrenamiento para fines de preparación, así como es el caso del componente Activo. En lugar de eso, los reservistas deben permanecer en su condición de servicio parcial hasta tal momento que reciban órdenes de movilización que los asignan al servicio activo. Mientras tanto, el tiempo requerido para recibir entrenamiento suplementario se autoriza por excepción, siempre que se dispongan de los fondos suficientes para tal finalidad; por ejemplo, es posible que un reservista se destaque para servicio entendido, o en condición de “labores especiales en servi-



Guardias Nacionales del Ejército comparten un momento de esparcimiento con Reservistas de la Fuerza Aérea de los EE.UU., mientras construyen un baño en el campamento de Sula en las cercanías de El Progreso, Honduras.

El Ejército rutinariamente ha desplegado a miles de reservistas en casi todas las misiones de imposición y mantenimiento de la paz, comúnmente por períodos de más de seis meses de duración. Con la posible excepción de la Guerra del Golfo Pérsico, ninguno de estos despliegues se ha encuadrado con lo que tácitamente se conoce como un combate estilo III Guerra Mundial. Tampoco se ha alcanzado el estándar de constituir una emergencia nacional. Sin embargo la estrategia de movilización actualmente vigente para la Guardia Nacional y la Reserva, a la que se le ha asignado el acrónimo en inglés de FORMDEPS, iguala las operaciones de no guerra con una III Guerra Mundial, y el componente de la Reserva con el componente en Servicio Activo.

cio activo”. Cabe observar que los jefes civiles tampoco consideran que un aviso de alerta constituya una orden de movilización, actitud que deja a los reservistas sin chance cuando piden licencia.³⁰ Su situación se vuelve más complicada por el hecho de que, a menos que el presidente emita una orden de urgencia como parte de su llamamiento de la Reserva Selectiva, los reservistas no tienen la obligación de desplegarse. En síntesis, los reservistas pueden optar por no desplegarse, y muchos lo han hecho. Éstos y otros obstáculos parecidos inciden en la preparación de los reservistas en sus estacio-

nes bases, incluyendo medidas tales como la exigencia de que los soldados se sometan a un examen dental para identificar cualquier problema capaz de impedir su despliegue.³¹

Cuando finalmente se emiten las órdenes de movilización y los reservistas se llaman a filas por tiempo completo —momento en que tradicionalmente se espera que los jefes civiles les den licencia³²— las unidades del componente de la Reserva descubren que la estrategia de movilización les permite nada más que tres días para finalizar sus preparativos en sus respectivas estaciones

Para muchas unidades de la Reserva, hasta tal momento que lleguen a las estaciones de movilización les resulta imposible medir acertadamente los niveles de alistamiento para el combate, identificar sus deficiencias y entrenarse con miras a alcanzar los altos estándares del componente Activo. Esta experiencia ha dejado a muchos reservistas desmoralizados y amargados, en tanto que los integrantes del componente Activo reaccionan con rencor y desconfianza.

base y trasladarse a sus estaciones de movilización, las cuales normalmente se encuentran a una distancia considerable en una instalación del componente Activo, así como el Fuerte Benning, en el Estado de Georgia. De ahí que gran parte del trabajo implícito en una movilización se realiza durante “el servicio por tiempo parcial”. Para muchas unidades de la Reserva, hasta tal momento que lleguen a las estaciones de movilización les resulta imposible medir acertadamente los niveles de alistamiento para el combate, identificar sus deficiencias y entrenarse con miras a alcanzar los altos estándares del componente Activo. Esta experiencia ha dejado a muchos reservistas desmoralizados y amargados, en tanto que los integrantes del componente Activo reaccionan con rencor y desconfianza. Así todo, la expectativa normal de entrenamiento de los reservistas sigue basándose en rotaciones de “dos días por mes y dos semanas por año”. Muchos integrantes de la Reserva y de la Guardia Nacional opinan que no se les debe exigir más que esto hasta que estalle una III Guerra Mundial u otra legítima emergencia nacional, o bien a menos que se adapten las reglas conforme con la naturaleza de la guerra en la era de post Guerra Fría.

La generalización final es que los líderes superiores de la Guardia Nacional casi indudablemente rechazarán la idea de que la mentalidad relativa al “alistamiento relevante” se aplica también a ellos. Es posible predecir dos razones por su rechazo. La primera es que cualquier reducción de la estructura de su fuerza total, la que consiste principalmente en 15 Brigadas Separadas reforzadas y ocho divisiones, será interpretada como una disminución de su “poder relevante”.³³ De ahí que, no obstante el hecho de que ninguna de las ocho divisiones de la Guardia figura en los planes de guerra existentes

según se plasman en la Revisión Cuadrienal de Defensa realizada en el año 1996, tanto el Buró de la Guardia Nacional como la Guardia Nacional del Ejército de EE.UU. se obstinan en mantener no solamente sus respectivas estructuras ya en existencia, sino en recibir también el presupuesto necesario para mantenerla “lista”.³⁴ En efecto, cuando la Revisión Cuadrienal de Defensa le ordenó a la Guardia Nacional reducir su “supra-estructura” en un esfuerzo por estabilizar a la Fuerza Total, la Guardia ejerció su “poder relevante”, forzando al general Reimer a intervenir para evitar la mayor parte de las reducciones propuestas.³⁵

La segunda explicación es que la Guardia desconfía en que el componente Activo entregue una evaluación honesta del alistamiento de la Guardia o que cumpla con su palabra de que, en tiempo de guerra, la Guardia luchará al lado de la fuerza Activa. Las memorias amargas de su trato durante la Operación *Desert Storm* no se han menguado entre los integrantes de la Guardia. La experiencia vivida por la 48ª Brigada, de la Guardia Nacional de Georgia, es ilustrativa. A pesar de haber completado con éxito una rotación en el Centro Nacional de Adiestramiento el año previo a la guerra, la 48ª Brigada volvió a dicho Centro para recibir entrenamiento adicional, viéndose obligada a sujetarse a actividades tan agotadoras para alcanzar estándares excesivamente altos que perdieron totalmente la oportunidad de desplegarse para la guerra. El presente ensayo no se dedica al análisis de si el componente Activo elevó los estándares específicamente para lograr este fin, así como reclama la Guardia Nacional, o si los elevados estándares fueron más bien una consecuencia inevitable de la aumentada presión de tiempos de guerra.³⁶ El punto de este incidente es que la Guardia se convenció de que el componente Activo había violado una confianza solemne. A juzgar por la abierta hostilidad dirigida al componente Activo en ocasión de la reunión de la Guardia Nacional del Ejército de EE.UU., que tuvo lugar en Wisconsin en 1998, la Guardia ni ha olvidado ni ha perdonado esta transgresión del componente Activo.³⁷

Tanto resentimiento hace que cualquier intento por parte del componente Activo por inspeccionar el estado de alistamiento de la Guardia sea problemático. Es así que, no obstante la buena disposición de la Guardia Nacional para pedir la asistencia y asesoría de los expertos del componente Activo, se resiste a aceptar tal asistencia cuando presente que lo que realmente se ofrece es una inspección de su alistamiento. No es de sorprender que en el desarrollo de la nueva división compuesta de elementos del componente Activo y de la Guardia Nacional, la responsabilidad de “supervisión del entrenamiento de alistamiento” que le incumbe a la primera, haya sido uno de los problemas más difíciles a resolver. En un acuerdo que parece haber constreñido a

los elementos Activos, la proporción preponderante de las posiciones a ser asignadas a su personal seguirán ubicándose (o bien limitándose, dependiendo de la perspectiva de uno) en las instalaciones del Ejército Activo, incluyendo las de dos comandantes de división y aproximadamente 200 integrantes de dicho componente alojados en el Fuerte Riley, en Kansas, y el Fuerte Carson, en Colorado. Mientras tanto, sólo un reducido estado mayor avanzado de unos 20 oficiales provenientes de cada una de estas instalaciones, se ubicará en un lugar próximo a las brigadas de la Guardia Nacional.³⁸ Ase-soría y asistencia, sí; inspección y supervisión, no.

¿Entonces cómo deberían los líderes de los tres componentes desenmarañar este embrollo? ¿De qué forma es que estas generalizaciones apuntan a una solución? Es posible que el primer paso sea reconocer que el problema está arraigado en las percepciones que los diversos componentes han llegado a formarse unos de otros. Así como anteriormente se ha planteado en el presente ensayo, la costumbre de pensar basada en un paradigma jerárquico no sólo resulta destructiva, sino que también ha sido endurecida por las fuerzas de la historia y la cultura institucional discreta, impedimentos éstos que difícilmente se pueden superar. Todos los partidos deben reconocer la trampa; es absolutamente imprescindible que cada institución rinda cuentas de su respectivo prejuicio histórico. En lugar de tratar de reemplazar la pirámide, una mejor alternativa es redefinir sus objetivos de tal forma que se maximicen las potencialidades de cada componente en el proceso de desarrollo de un Ejército completamente unido. En aras de eliminar la tendencia de aferrarnos a la jerarquía, hay que reconstruir la pirámide de forma tal que se incline hacia un costado.

En esta nueva conceptualización, demostrada en la figura 2, el objetivo principal es ser el “primero en combatir”. Es un término sencillo y abarcativo que demuestra la forma en que los fines de la organización pueden

ser debidamente equiparados con los medios, las intenciones con las capacidades, y los objetivos con los recursos. La figura 2 indica que en la punta de la espada se encuentran aquellas unidades designadas para desplegar y luchar inmediatamente o bien dentro de los dos meses de completar la fase de preparación. Estas unidades, denominadas el equipo de “Hoy +60” —el equipo H60— incluirán no sólo las cinco divisiones del componente Activo más aptas para el combate, sino también selectas organizaciones de alta prioridad del componente de la Reserva, tales como el Grupo de Apoyo a la Fuerza, de la Reserva del Ejército, y las unidades de refuerzo de la Guardia Nacional del Ejército.³⁹

La segunda categoría incluirá unidades selectas capaces de desplegarse inmediatamente, dentro de los 90 días de recibir el aviso. Este equipo se llamará el equipo “Pronto+90” (de ahí, el equipo P90), y puede incluir a las cinco divisiones de segundo escalón del componente Activo, las dos divisiones combinadas de los componentes Activo y de la Guardia Nacional (incluyendo tres brigadas pesadas reforzadas de la Guardia Nacional en una división y tres brigadas ligeras en la otra), y selectas unidades del Grupo de Apoyo a la Fuerza II de la Reserva del Ejército.⁴⁰ La última categoría es la denominada “Después + 180”, o sea el equipo D180. Este equipo tendrá que entrenarse durante un período de hasta seis meses de duración antes de desplegarse. Es en esta categoría en la que se calificarían, por ejemplo, las ocho divisiones de la Guardia Nacional.

Una estrategia complementaria de “suministro escalonado de recursos” debería aplicarse a todos los tres componentes descritos. Por ejemplo, el equipo H60 recibiría los fondos requeridos para alcanzar un estándar de alistamiento de entre el 90 y el 100 por ciento, el equipo P90 alcanzaría entre el 80 y el 89 por ciento, y el grupo D180 recibiría lo necesario para lograr del 65 al 79 por ciento del alistamiento ideal. Los “suministros de recursos” en este contexto incluirán no sólo dinero, sino también personal y estructura de la fuerza.⁴¹ Hay que darles el mayor énfasis posible a los primeros en desplegarse. Sobre todo, las unidades en el “límite adelantado” del alistamiento deberán llenarse en la mayor medida posible con reservistas en condición de servicio por tiempo completo, o casi por tiempo completo.⁴² El “Programa de Apoyo de la Asociación de la Reserva”, auspiciado por la Reserva del Ejército de EE.UU., nos sugiere una solución en este sentido. En dicho programa modelo, selectos voluntarios de la Reserva prestan servicios en una asignación con el componente Activo por espacio de dos años, después de lo cual regresan a sus respectivas unidades de origen como reservistas instructores.⁴³ Aunque este programa actualmente se limita a los soldados clases, fácilmente puede expandirse y readecuarse conforme con las nuevas

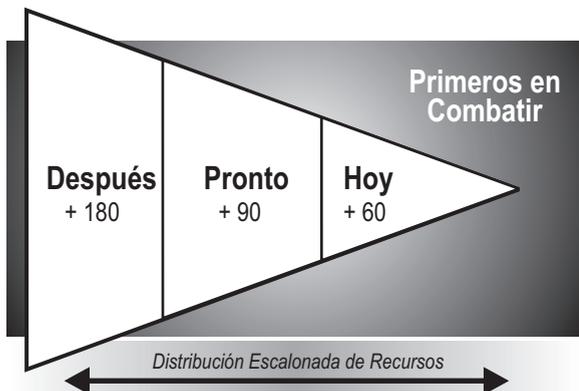


Figura 2. Orientación hacia los “Primeros en Combatir.”

prioridades señaladas en el concepto del “primero en combatir”.⁴⁴

La más alta prioridad de cualquier programa de esta índole debería ser destinar a los integrantes de la Reserva y de la Guardia Nacional a puestos por tiempo completo, o casi tiempo completo, por un período de dos años. Deben ser reclutados para prestar servicios en los elementos de máximo alistamiento, para luego regresar a las unidades de P90 y D180 después de esta asignación inicial. Tal sistema resuelve gran parte de los dilemas experimentados por las empresas civiles a través del espectro de la Fuerza Total. También asegura la completa integración de los soldados del componente de la Reserva, en la cultura de ser los primeros en combatir. Estos soldados, a su vez, servirán después como los instructores principales de los reservistas instructores de sus organizaciones de origen. Es más, estas asignaciones en el terreno deberían formar parte de los criterios de ascenso y quienes las cumplan, deberían recibir las recompensas correspondientes. En tal escenario, resulta fácil ver que los primeros mil capitanes, tenientes y clases que ingresen en este programa en el año 2000 madurarán hasta transformarse en los generales, capitanes y sargentos mayores de la Fuerza Total en el año 2025.

Las limitaciones de espacio e intención me impiden profundizar esta discusión del concepto de “ser los primeros en combatir”. El objetivo del presente no es prescribir una nueva estrategia, sino describir el por qué una nueva estrategia es absolutamente esencial si el Ejército después del Próximo ha de llegar a ser un Ejército cabalmente unido en el año 2025. Tampoco contamos con la seguridad de que los programas actualmente en desarrollo, concebidos para promover la integración de los componentes Activo y de la Reserva, producirán los resultados deseados. Es precisamente por esto que resulta más prudente realizar un análisis crítico de estos programas basado en el marco conceptual aquí expuesto. En la próxima sección se analizan con más detalle los seis programas modelos de los componentes Activo y de la Reserva, con el fin de profundizar nuestra comprensión de la calidad en la transición al siglo XXI actualmente en desarrollo en el Ejército.

Seis Caminos hacia la Integración Completa

De los muchos programas iniciados con el objetivo de lograr un ejército completamente unido, hay seis que nos deparan importantes lecciones sobre la calidad del pensamiento hasta ahora desarrollado en este ámbito. Esto no significa que los seis programas sean perfectos. Por el contrario, la división compuesta de elementos del componente Activo y de la Guardia Nacional, y la integración de compañías de infantería de la Guardia Na-

cional en batallones del componente Activo, potencialmente pueden resultar en la parálisis del Ejército unido. Un análisis minucioso de los conceptos, además de los propios programas, brindará importante información que nos servirá para determinar si las intenciones guardan la debida relación con las capacidades existentes. Los seis programas son los siguientes: FUERZA XXI, el Programa de Apoyo de la Asociación de la Reserva, la división combinada del componente Activo y de la Guardia Nacional, la “Alternativa Híbrida/Integrada”, los comandos de los componentes Activo y de Reserva, y el Acta de Administración de Personal de los Oficiales de Reserva.

FUERZA XXI. Mucho es lo comentado sobre la FUERZA XXI. Lo único que queda es destacar el punto de que los soldados destinados “por tiempo parcial” en las unidades más aptas para el combate, representan prioridades por tiempo parcial y una visión a corto plazo. Tales programas no servirán ni para realzar la unión de los diversos elementos ni harán lucirse a los soldados-ciudadanos. Por otra parte, al destinar a selectos reservistas a puestos por tiempo completo o casi tiempo completo, así como anteriormente se recomendó, no sólo se les permite a los integrantes de la Reserva y de la Guardia Nacional optimizar sus competencias medulares en estos elementos de vanguardia, sino que también impulsa el concepto de “la velocidad a través de la competencia” en toda la Fuerza Total cuando los reservistas en el límite adelantado, imbuidos de una perspectiva basada en la cultura imperante en las unidades predominantes, regresen a sus unidades de origen para desempeñarse como reservistas instructores.⁴⁵ En efecto, resulta imposible exagerar la importancia de este punto. Las competencias medulares —y no la estructura de la fuerza— serán las “monedas” que cada componente deberá poseer para poder “comprar” su propio espacio en el Ejército después el Próximo del año 2025.⁴⁶ La creación de “oportunidades ventajosas” para aprovechar al máximo las competencias medulares es también la manera más inteligente de utilizar la totalidad de habilidades existentes en la Fuerza Total en beneficio de todos.

Desde luego, será necesario revisar, reevaluar y reemplazar las leyes y los procedimientos actualmente vigentes. Esto no será fácil, y quien recomiende que se efectúen cambios revolucionarios, no debe ser ingenuo respecto a los obstáculos que se tendrán que superar. Sin embargo, las tendencias políticas actuales por lo menos propician el pensamiento revolucionario. Hay que tener siempre presente que cualquier plan que asigne a los reservistas a puestos por tiempo completo o casi completo para prestar servicios en las unidades de mayor alistamiento, es una estrategia que le concede el

reconocimiento adecuado y considera debidamente a las diferencias inherentes entre los tres componentes del Ejército. Si se plantea una “perspectiva del límite adelantado” como la idea matriz, cualquier esfuerzo por quitar los obstáculos ya existentes será más aceptable.

Programa de Apoyo de la Asociación de la Reserva.

Otro programa modelo digno de atención es el Programa de Apoyo de la Asociación de la Reserva (*Reserve Association Support Program—RASAP*). Conceptualmente, dicho programa se constituye en una especie de brújula que facilita navegar a través de los múltiples peligros legales, políticos, y culturales que enfrentaremos en el camino al Ejército después del Próximo. Pero en la actualidad este programa queda marginado por la insuficiencia de fondos, publicidad y orientación que hasta ahora se le ha atribuido.

El Programa de Apoyo de la Asociación de la Reserva se inició en el mes de marzo de 1998, con un programa de tres años de duración. Fue diseñado con el objetivo de reclutar a 100 soldados sin experiencia previa en las Fuerzas Armadas, en las unidades de apoyo de combate y apoyo de servicios de combate del primer escalón del Grupo de Apoyo a la Fuerza. Al término de un período de 24 meses en Servicio Activo para recibir entrenamiento, incluyendo el Entrenamiento Básico, estos soldados habrían de regresar a las unidades de origen para servir en calidad de reservistas instructores. Pero debido a una débil campaña publicitaria, el programa ha logrado atraer a menos del 10 por ciento de los voluntarios requeridos. Este problema se debe en parte también al reducido incentivo adicional que la Reserva les puede ofrecer a los voluntarios, quedando el total en aproximadamente \$5000. Si bien el componente Activo está dispuesto a agregar otros \$5000 por su propia cuenta, de forma que el total alcance los \$10.000, se disponen de estos fondos sólo temporalmente como estímulo para dar ímpetu al programa, por lo cual sólo el grupo inicial de 100 soldados va a recibir esta suma.

En realidad, el dinero invertido en el Programa de Apoyo de la Asociación de la Reserva demuestra que la urgencia inmediata de reclutar a más personal ha eclipsado la importancia a largo plazo de desarrollar un Ejército unido. Ni la Reserva del Ejército ni el componente Activo captan la potencialidad exponencial que dicho programa promete para el futuro. Aunque el componente Activo proporcionara todos los fondos adicionales requeridos para sufragar este programa en forma permanente, y si la Reserva del Ejército lograra reclutar a todos los 100 soldados para luego asignarlos a la división de la FUERZA XXI, este programa piloto no se orienta a la capacitación en aquellas funciones que más se necesitan, tales como la de entrenamiento de enfermeros de combate.⁴⁷ Tampoco son los incentivos, que se expresan en dólares, capaces de atraer al tipo y cali-

La Guardia desconfía en que el componente Activo entregue una evaluación honesta del alistamiento de la Guardia o que cumpla con su palabra de que, en tiempo de guerra, la Guardia luchará al lado de la fuerza Activa. Las memorias amargas de su trato durante la Operación *Desert Storm* no se han menguado entre los integrantes de la Guardia. La experiencia vivida por la 48ª Brigada, de la Guardia Nacional de Georgia, es ilustrativa. A pesar de haber completado con éxito una rotación en el Centro Nacional de Adiestramiento el año previo a la guerra, la 48ª Brigada volvió a dicho Centro para recibir entrenamiento adicional, viéndose obligada a sujetarse a actividades tan agotadoras para alcanzar estándares excesivamente altos que perdieron totalmente la oportunidad de desplegarse para la guerra.

dad de soldados necesarios para desarrollar un Ejército realmente unido para el futuro.⁴⁸

Se debe instituir un modo de pensar totalmente nuevo en el diseño de un programa híbrido de entrenamiento. Por ejemplo, los reservistas deben considerar la perspectiva del “Programa de Apoyo de la Asociación de la Reserva para el máximo alistamiento” con la misma alta estima como la que tiene el Ejército Activo para la perspectiva de las “botas cubiertas de barro”. Aquellos que han llevado la carga más pesada del servicio en campaña —y que han sobresalido en ese ambiente— son quienes deben recibir los ascensos, asistir a las escuelas superiores y recibir las mejores asignaciones. Las viejas nociones de lo que es el servicio en la Reserva quizás aún se apliquen a quienes integren el equipo D180, pero se asignarán en posiciones que les ofrecerán pocas oportunidades de ascenso y de educación avanzada. Cada vez más en la Fuerza Total la progresión profesional debe determinarse a través de un proceso de selección, más bien que de azar. Aunque esto significa que los ciudadanos-soldados tendrán que postergar sus carreras civiles por un par de años, también significa que podrán planificar y predecir sus trayectorias profesionales desde la vanguardia de la Reserva, más bien que desgastarse poco a poco ante las demandas del servicio

Cada vez más en la Fuerza Total la progresión profesional debe determinarse a través de un proceso de selección, más bien que de azar. Aunque esto significa que los ciudadanos-soldados tendrán que postergar sus carreras civiles por un par de años, también significa que podrán planificar y predecir sus trayectorias profesionales desde la vanguardia de la Reserva, más bien que desgastarse poco a poco ante las demandas del servicio en la Reserva que siempre parecen rebasar de los períodos normales de instrucción. Los reservistas han acuñado el término mordaz de “servicio por amor” a estas horas adicionales y no pagadas de servicio.

en la Reserva que siempre parecen rebasar de los períodos normales de instrucción. Los reservistas han acuñado el término mordaz de “servicio por amor” a estas horas adicionales y no pagadas de servicio. Una versión híbrida del Programa de Apoyo de la Asociación de la Reserva constituye una herramienta importante para “destornillar” estos problemas del sistema, pero sólo si tal programa se concibe con una aproximación enfocada en el sistema total y con discernimiento precavido.

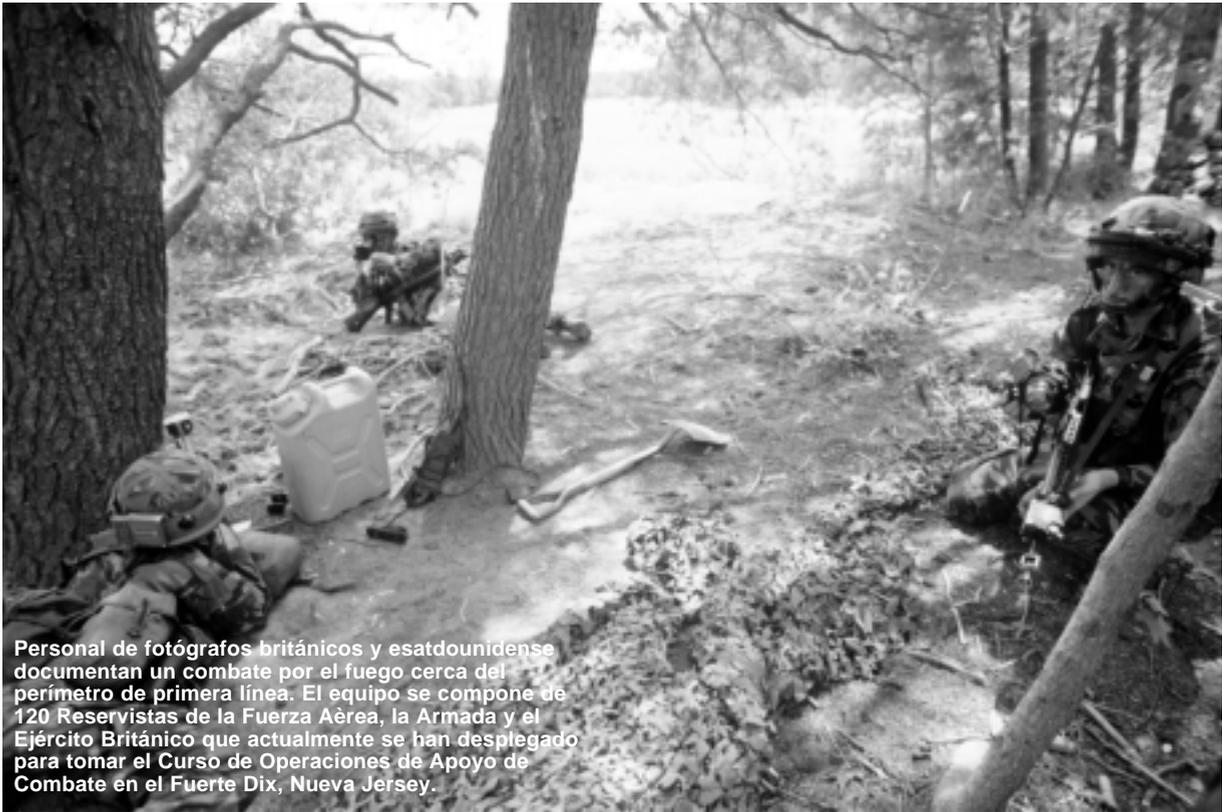
División Combinada. El tercer programa piloto importante está relacionado con el empuje por crear la división combinada del componente Activo y la Guardia Nacional. Acaso la crítica más áspera de este concepto sea que el plan carece de sinceridad. Puede haber pocas cualidades positivas en una estrategia que predica la integración al mismo tiempo que fomenta el antagonismo. Además de los defectos anteriormente señalados, al plan formulado para esta división padece de la misma estrechez de vista que el Programa de Apoyo de la Asociación de la Reserva. Por ejemplo, ¿por qué es que esta división excluye a la Reserva del Ejército, la cual posee la mayor parte de las competencias básicas en los ámbitos de apoyo de combate y apoyo de servicios de combate requeridas en los niveles de teatro de operaciones, cuerpo de ejército y división? Ya sea deliberada o producto de presiones políticas, esta omisión ha resultado en la pérdida de oportunidades para instituir una cultura integralmente unida, por lo cual debe reconocerse como un fracaso de los escalones superiores. El diseño de la división del componente Activo/Guar-

dia Nacional en su formulación cerrada, discreta y distante que actualmente prevalece, está lejos de permitir a los integrantes de la Guardia Nacional y de la Reserva alcanzar su máxima potencialidad.

Hay que adoptar la orientación opuesta. Antes que nada se debe rediseñar el plan para cumplir con las exigencias del futuro: una división compuesta de elementos de los componentes Activo y de Reserva. En otras palabras, la perspectiva adecuada es imaginar una división combinada del Ejército Activo y de la Reserva, basada en un concepto parecido al de la división de la FUERZA XXI y controlada por el componente de Reserva. Deben predominar las pautas de vida y la cultura del ciudadano-soldado, más bien que las del soldado-ciudadano. En enfoque táctico seguirá siendo fundamentado en la perspectiva del “primero en combatir”, pero las prioridades de una fuerza controlada por la Reserva exigirán que ésta tenga la responsabilidad de asegurar que se alcance el estado de alistamiento suficiente. Este argumento se plasma más claramente con una sencilla ecuación aritmética que con palabras: tres brigadas reforzadas de la Guardia Nacional son iguales a un comandante divisionario en el rango de general de división de la Guardia Nacional, punto final.⁴⁹ Lo único que queda es determinar quién debería servir en función de asistente al comandante de esta división.

De los dos asistentes al comandante de la división, el que se responsabilice de la maniobra puede ser un oficial del componente Activo y el que se encargue de la logística puede ser un oficial de la Reserva del Ejército. El comandante de la división de la Guardia Nacional dirige a la división desde el cuartel general principal en el Fuerte Riley o el Fuerte Carson, y sus asistentes controlarán las operaciones de entrenamiento y logística, contando con el respaldo de un estado mayor cabalmente integrado con representantes de los tres componentes, algunos de los cuales se encontrarán destinados en las instalaciones donde su presencia tiene más sentido. Esta estructura de mando de los tres componentes no sólo aprovecha las pericias y competencias fundamentales de cada una, sino que también instituye un sistema que les permite a los asistentes al comandante divisionario utilizar las mejores capacidades de cada institución. He aquí el concepto controlador: el “buen siervo” trabaja al lado del “buen socio”, y ambos se subordinan al “buen soldado”, todos sirviendo en una división completamente unida que estará en condiciones óptimas para desplegarse a los 90 días de recibir el aviso.

La Alternativa Híbrida/Integrada. El cuarto programa modelo es el de la “Alternativa Híbrida/Integrada”, la cual es una estrategia de dos fases que forma parte de un plan general denominado “Apoyo al Entrenamiento Organizacional, Análisis de Áreas Funcionales”.⁵⁰ Fue concebido y diseñado por el compo-



Personal de fotógrafos británicos y estadounidenses documentan un combate por el fuego cerca del perímetro de primera línea. El equipo se compone de 120 Reservistas de la Fuerza Aérea, la Armada y el Ejército Británico que actualmente se han desplegado para tomar el Curso de Operaciones de Apoyo de Combate en el Fuerte Dix, Nueva Jersey.

El concepto de la división combinada del Ejército Activo/Guardia Nacional . . . está enfocado principalmente en la Guardia Nacional. En raras ocasiones se materializará un esfuerzo tesonero por integrar cualquier unidad de apoyo proveniente de la Reserva del Ejército en las actividades principales de entrenamiento de las brigadas reforzadas de la Guardia Nacional. Por lo general, el entrenamiento de las unidades de la Reserva se realizará en forma independiente y bajo la supervisión de las Divisiones de Ejercicios de Entrenamiento de la Reserva.

nente Activo para mejorar sus métodos y técnicas de prestar apoyo a las unidades de Reserva y, principalmente, a las 15 brigadas reforzadas de la Guardia Nacional dispersas en todas partes del país.⁵¹ En la fase Híbrida, la cual recién se completó, se crearon 15 “Brigadas de Apoyo de Entrenamiento” las cuales se juntaron con las 15 brigadas reforzadas, de forma que fuera posible que todos los integrantes de la Guardia Nacional contaran con el apoyo de un mentor especializado en sus respectivas funciones. Las Brigadas de Apoyo de Entrenamiento están dotadas mayoritariamente de personal del componente Activo, incluso en las posiciones de mando claves en el cuartel general. Existen con la finalidad de ayudar a las brigadas reforzadas de la Guardia Nacional en el desempeño de una gran variedad de actividades, tales

como la redacción de los planes para el entrenamiento anual y la sincronización de las prioridades de los escasos recursos asignados para funciones tales como el entrenamiento y el apoyo logístico. En la fase de la Alternativa Integrada, que se finaliza en el mes de octubre de 1999, se prevé la creación de las “Divisiones de Apoyo al Entrenamiento” cuya función será la de brindar apoyo administrativo a las Brigadas de Apoyo de Entrenamiento. A diferencia de éstas, las Divisiones de Apoyo al Entrenamiento recibirán la mayor parte de sus medios, personal y fondos de la Reserva del Ejército.

Mal que bien, la Alternativa Híbrida/Alternativa fue promulgada como parte del Título XI en 1994. Muchos la vieron como un esfuerzo impulsado por motivos políticos para evitar la posibilidad de que se repitiera la

Ahora se disponen de todas las herramientas requeridas para conformar un Ejército realmente unido: El Proyecto del Experimento del Conductor de la Guerra, la Visión Conjunta 2010, y el Proyecto del Ejército después del Próximo. Desde luego, los líderes del Ejército han gastado mucho en abrir el camino adecuado, aunque en ciertas ocasiones sus inversiones han sido menos que perfectas, produciendo dividendos cuestionables. El deseo y la voluntad están presentes. Pero aún falta el elemento clave: la confianza. Ausente el factor confianza, el Ejército unido nunca podrá ser más que una fantasía quimérica. En el Ejército abunda el poder “relevante” necesario para erigir el Ejército unido del siglo XXI, siempre que los tres componentes tengan la suficiente confianza mutua como para compartirlo.

experiencia vivida por la Guardia Nacional durante la Operación *Desert Storm*, más bien que como un concepto desarrollado para formar el Ejército unido del futuro. También cabe observar que este programa resulta inmensamente costoso para el componente Activo, por cuanto su éxito depende del aporte de los muchos soldados expertos y con gran experiencia destinados para apoyarlo. Más de 5000 oficiales, la mayoría de los cuales son oficiales en los grados intermedios y sargentos primeros, se sacaron de las diez divisiones del componente Activo, ya escasas en personal, para establecer las Brigadas de Apoyo al Entrenamiento. Además, al igual que el concepto de la división combinada del Ejército Activo/Guardia Nacional, este programa está enfocado principalmente en la Guardia Nacional. En raras ocasiones se materializará un esfuerzo tesonero por integrar cualquier unidad de apoyo proveniente de la Reserva del Ejército en las actividades principales de entrenamiento de las brigadas reforzadas de la Guardia Nacional. Por lo general, el entrenamiento de las unidades de la Reserva se realizará en forma independiente y bajo la supervisión de las Divisiones de Ejercicios de Entrenamiento de la Reserva.⁵² De ahí que el mismo concepto de este programa deje al margen la posibilidad de aprovechar la capacidad de ambos

componentes para enriquecer recíprocamente sus competencias fundamentales durante la fase colectiva, la cual es probablemente la más importante en cualquier actividad de entrenamiento. Tampoco está claro que pueda perdurar la fase “integrada”. Puesto que el objetivo principal de las Divisiones de Apoyo al Entrenamiento es ayudar a la Guardia Nacional, resulta obvio que los planificadores del componente de la Reserva —el cual controla la mayor parte de los medios y los fondos para tales fines— bien pueden cuestionar si los beneficios obtenidos justifican tamaña inversión.

Todo lo anterior no significa que la estrategia no tenga mérito alguno. Las Brigadas de Apoyo al Entrenamiento servirán a los componentes de Reserva como una especie de “almacén” donde podrán conseguir información sobre todo tipo de asunto relacionado con el entrenamiento. Dichas brigadas están integradas por líderes que poseen experiencia en el terreno además de profundos conocimientos de sus respectivas funciones. También están ganando la misma fama de “orientadas al servicio” como la organización que han reemplazado, los llamados “Grupos de Alistamiento”. Estos grupos funcionaron algo así como una línea telefónica de emergencia, dispuesta a contestar todo pedido de asistencia del componente de la Reserva sin retribución ni negativismo. Los componentes de la Reserva recibirán este mismo tipo de asistencia rápida brindada por las Brigadas de Apoyo al Entrenamiento, las cuales serán capaces de crear “oportunidades ventajosas” para las brigadas reforzadas de la Guardia Nacional a través de la incorporación de algunas unidades de apoyo de combate y apoyo de servicios de combate de la Reserva, en una estructura completamente unida de control operacional. Siempre que sea posible lograr este objetivo, la Alternativa Híbrida podrá fácilmente cumplir con todo lo prometido sin tener que recurrir a la Alternativa Integrada, la cual es menos prometedora.

El Comando de los componentes Activa/de la Reserva. La quinta iniciativa modelo es el plan del comando de los componentes Activa/de la Reserva, el cual se clasifica bajo la rúbrica de una estrategia denominada “unidades de múltiples componentes”, según la cual el control del personal, el equipo, y los fondos de todos los componentes del Ejército se centraliza en una sola organización con miras a sacar el máximo provecho de los medios y de las competencias fundamentales de cada uno. A partir del año fiscal de 1999 hasta fines del año fiscal 2000, se formarán 12 unidades basadas en esta completa integración.⁵³ Conforme con un arreglo anteriormente establecido, el componente Activo asumirá el mando de ocho de estas unidades, la mayoría de las cuales serán de apoyo de combate y de apoyo de servicios de combate, y a la Guardia Nacional y la Reserva del Ejército les

Tanques principales de combate *M-1A1* de la 3ª División Blindada se movilizan para cumplir una misión durante la Operación *Desert Storm*.



Las organizaciones de maniobra, aunque se encuentren en Servicio Activo o en la Guardia Nacional, son las más difíciles de mantener preparadas debido a los requisitos de entrenamiento colectivo. De hecho, las unidades de maniobra en combate dependen menos de la superioridad tecnológica que de la superioridad del entrenamiento colectivo, lo cual se comprobó definitivamente en la famosa batalla del 73 Easting durante *Desert Storm*. En dicha batalla, un elemento de caballería estadounidense dotado solamente de nueve tanques *Abrams*, 12 vehículos blindados *Bradley* y 140 soldados, logró aplastar a una brigada élite del Ejército iraquí en cuestión de 23 minutos, capturando a más de 200 prisioneros sin sufrir baja alguna.

corresponderá comandar a dos unidades cada una.⁵⁴ Aunque muchos asuntos aún están sin resolver, incluyendo cuestiones relacionadas con la paga, ascensos, asuntos legales y presupuesto, todos los tres componentes están muy conscientes de los desafíos y han resuelto convertir este valioso plan en realidad.

Se presenta un problema cuando los elementos de maniobra en combate, con su abundante personal, se incluyen como parte de la estrategia. Si bien cuatro de las 12 divisiones anteriormente mencionadas poseen capacidades de combate, ninguna es un elemento de maniobra en combate (es decir, infantería, blindados y caballería). Esta omisión quizás no sea una equivocación. Las organizaciones de maniobra, aunque se encuentren en Servicio Activo o en la Guardia Nacional, son las más difíciles de mantener preparadas debido a los requisitos de entrenamiento colectivo. De hecho, las unidades de maniobra en combate dependen menos de la superioridad tecnológica que de la superioridad del entrenamiento colectivo, lo cual se comprobó defi-

nitivamente en la famosa batalla del 73 Easting durante *Desert Storm*. En dicha batalla, un elemento de caballería estadounidense dotado solamente de nueve tanques *Abrams*, 12 vehículos blindados *Bradley* y 140 soldados, logró aplastar a una brigada élite del Ejército iraquí en cuestión de 23 minutos, capturando a más de 200 prisioneros sin sufrir baja alguna.⁵⁵

Esta devastación tan desequilibrada fue el resultado de la cohesión que caracterizaba a las tripulaciones de cada tanque y vehículo *Bradley*, obtenida tras un período mínimo de cinco semanas a los fines de perfeccionar su capacidad para cargar, armar, disparar y mantener el equipo. Sólo después de tanto ensayar puede una tripulación cargar y disparar el cañón principal sin reducir su velocidad, casi siempre batiendo un blanco en movimiento. Toma otras tres o cuatro semanas adicionales para integrar las destrezas de una tripulación en un pelotón o compañía para que todos puedan luchar al unísono. Otras tres o cuatro semanas son necesarias para integrar las compañías en batallones, y un mes más para

integrar las fuerzas de tarea de los batallones en equipos de combate a nivel brigada, aptos para empeñarse en la batalla. En breve, la habilidad para maniobrar es una competencia imprescindible en la conducción de la guerra, que sólo puede obtenerse a través de la repetición inexorable de ejercicios tendientes a proporcionar este entrenamiento colectivo. También requiere que se le dedique mucho tiempo. Sólo a través de esto es que las difíciles capacidades necesarias para librar la guerra se pueden perfeccionar en los grandes elementos de maniobra, tales como las unidades de infantería y las blindadas.⁵⁶

Por lo tanto, no es de sorprender que el Ejército provocó intensos debates cuando anunció su decisión de reemplazar a varias compañías de infantería del componente Activo con compañías de infantería de la Guardia Nacional. Se propone reemplazar a seis compañías de infantería del componente Activo con compañías de la Guardia Nacional en dos brigadas selectas en servicio Activo, una de cada una de las dos divisiones de infantería ligera del Ejército, a saber la 10ª División de Montaña en Nueva York y la 25ª División de Infantería en Hawaii. Cada brigada se compone de tres batallones, y cada batallón, a su vez, comprende tres compañías de infantería. De acuerdo con la propuesta, los tres batallones de la brigada seleccionada habrían de recibir una compañía de la Guardia Nacional, pero sólo a cambio de una compañía del componente Activo. Cuando esta propuesta se reveló, fue atacada desde todos los lados, incluyendo desde las dos divisiones del componente Activo, del Director de la Escuela de Infantería, el general de división Carl Ernst, y de la Guardia Nacional. Sin disminuir su apoyo a las iniciativas para integrar los componentes Activo y de la Reserva, Ernst sintetizó la posición del componente Activo cuando observó que, “la compañía de fusileros no es el punto de partida adecuado”. Mientras tanto, la Guardia Nacional expresó sus dudas respecto a la prudencia de integrar a unidades de magnitud compañía en lugar de organizaciones de magnitud batallón.⁵⁷

Irónicamente, casi al mismo tiempo que el componente Activo y la Guardia Nacional se sumieron en el debate sobre esta cuestión, la solución se comprobaba en el desierto Mojave. En lo que era tal vez uno de los ejemplos más asombrosos de la integración de estos dos componentes en maniobras de combate, el 1º Escuadrón, de la 221ª Caballería “Wildhorse” de la Guardia Nacional del Estado de Nevada, logró aplastar totalmente a un equipo de combate de una brigada del componente Activo —proveniente de una división élite— en varios duros combates en una rotación en el Centro Nacional de Entrenamiento. Cabe destacar que esta desbandada no se obtuvo por casualidad. El escuadrón de Nevada había luchado como parte del al-

tamente encomiado 11º Regimiento de Caballería “Blackhorse”, el que se desempeña como la Fuerza de Oposición en el Centro Nacional de Entrenamiento. La forma en la que el escuadrón de Nevada logró agudizar tanto sus habilidades para combatir, apunta a una solución al problema de cómo integrar los elementos de maniobra en el Ejército después del Próximo.⁵⁸ Considérense los siguientes puntos:

- El primer punto que se debe reconocer es que el 1º Escuadrón de la 221ª Caballería es una unidad de refuerzo, y bien puede ser la última en existencia en el Ejército. Esto significó que el 11º Regimiento de Caballería Blindada no tuvo que perder uno de sus propios elementos de combate cuando se le agregaron los elementos de la Guardia Nacional. El concepto de los refuerzos es una invención de la época previa a la Operación *Desert Storm*, que les permitía a la divisiones del componente Activo mantener dos de las tres brigadas del componente Activo requeridas, recibiendo una brigada de la Guardia Nacional para servir como su tercera brigada, o sea la de “refuerzo”. Esta idea se desacreditó y fue abandonada cuando se descubrió que, debido a este concepto, las unidades de maniobra de la Guardia Nacional no pudieron desplegarse cuando estalló la guerra. Pero este escuadrón confirmó que el concepto de los “refuerzos” merece ser reevaluado, por lo menos en el contexto de los elementos de maniobra en combate, si nuestra intención es mantener el estado de alistamiento general del componente Activo.

- El segundo punto es que los oficiales del regimiento y del Estado de Nevada se lucieron como líderes visionarios combinando sus medios para hacer que la integración del 1º Escuadrón, 221ª Caballería, se efectuara cabalmente. El coronel Guy C. Swan, el comandante del regimiento, inició un plan de entrenamiento innovador y deliberado, concebido específicamente para hacer que el 1º Escuadrón alcanzara los más altos estándares en combate. El Escuadrón “Wildhorse”, bajo el mando del teniente coronel Aaron R. Kenneston, estaba a la altura del desafío. Igualmente animados estaban los líderes de la Guardia Nacional de Nevada, e invitaron al regimiento a participar en las sesiones de planeamiento del entrenamiento y alistamiento. El Estado de Nevada incluso consiguió para el 1º Escuadrón los uniformes de camuflaje, las gorras y otros artículos que habría de requerir el soldado de “Krasnovia”, o sea de la Fuerza de Oposición. Desde su inicio hasta finalizar, la campaña de entrenamiento duró un período de dos años, culminando en la victoria difícilmente obtenida por el Regimiento “Wildhorse”. Sin haber recibido ninguna directriz formal que se lo exija, el 1º Escuadrón-221ª Caballería ha tomado de decisión de llevar con orgullo el distintivo del 11º Regimiento de Caballería Blindada.

- El tercer punto es que la proximidad geográfica de las dos organizaciones facilitó su integración. El escuadrón de Nevada está ubicado en la ciudad de Las Vegas, a unas tres horas del Fuerte Irwin, donde se encuentra la guarnición del 11° Regimiento de Caballería Blindada. Esta ubicación favorable hizo que todos los aspectos de su integración, desde la cooperación para el transporte hasta la factibilidad de cenar juntos, fueran menos complicados. Los planificadores tendrán que considerar este factor en sus esquemas futuros.

- El último punto que se tiene que reconocer es que el 1° Escuadrón es un elemento de magnitud batallón, lo cual significa que es el escalón más bajo al que se le asigna una plana mayor para planificar sus operaciones tácticas, logísticas, de comunicaciones y de seguridad. Las organizaciones de este nivel son entidades autosuficientes capaces, de ser necesario, de planificar, luchar y sostenerse independientemente. Dado el éxito alcanzado por el 1° Escuadrón, se hace muy evidente que las organizaciones de esta magnitud —más bien que brigadas o compañías— deben ser las piezas claves para la integración de elementos de “refuerzo” en las unidades de maniobra en combate. Su empleo ofrece la mejor posibilidad de lograr la integración óptima para alcanzar el alistamiento del componente Activo, al mismo tiempo que les depara a los planificadores de ambos componentes la combinación menos complicada de sus respectivos medios. Es en este contexto que se debe hacerles caso a las inquietudes manifestadas por la Guardia Nacional sobre los actuales planes de integración.

No cabe duda de que todos los partidos están sinceramente interesados en lograr la integración eficaz del componente Activo y la Guardia Nacional en elementos de maniobra en combate. Ya no es cuestión de ganar o perder prestigio, sino que es una necesidad. Hasta ahora nos hemos concentrado en la cuestión del cómo hacerlo. Nadie está satisfecho con el actual concepto de integración, y por buenas razones. Sin embargo, la pregunta que deberíamos contestar no es el cómo, sino el por qué. ¿Por qué enfrentar al Ejército unido con una idea tan complicada, cuando una solución viable ya se ha comprobado bajo las condiciones más ásperas en el Centro Nacional de Adiestramiento? Fue probablemente acertado que el equipo de combate de la brigada de la “fuerza azul” no se diera cuenta de que el Escuadrón de la Guardia Nacional lo estaba devastando, ya que los soldados se habrían sentido tan avergonzados que no habrían aprendido las lecciones que tal experiencia les enseñaba. No obstante, sería un error si el resto del Ejército también dejara de aprenderlas.

Acta de Administración de Personal para Oficiales de la Reserva. La última iniciativa modelo es el Acta de Administración de Personal para Oficiales de la Reserva. De todos los programas aquí descritos, éste

Irónicamente, casi al mismo tiempo que el componente Activo y la Guardia Nacional se sumieron en el debate sobre [la mejor combinación de sus respectivos medios] la solución se comprobaba en el desierto Mojave. En lo que era tal vez uno de los ejemplos más asombrosos de la integración de estos dos componentes en maniobras de combate, el 1° Escuadrón, de la 221ª Caballería “Wildhorse” de la Guardia Nacional del Estado de Nevada, logró aplastar totalmente a un equipo de combate de una brigada del componente Activo —proveniente de una división élite— en varios duros combates en una rotación en el Centro Nacional de Entrenamiento. Cabe destacar que esta desbandada no se obtuvo por casualidad. El escuadrón de Nevada había luchado como parte del altamente encomiado 11° Regimiento de Caballería “Blackhorse”, el que se desempeña como la Fuerza de Oposición en el Centro Nacional de Entrenamiento.

es el más importante. La capacidad de la Guardia Nacional y de la Reserva para librar y ganar la guerra en el año 2025 será determinada, en gran medida, por el valor que los componentes le atribuyan a la calidad de la fuerza. El cómo y el por qué seleccionan, nombran y ascienden a los soldados, suboficiales y oficiales y los mandan a estudiar en las mejores escuelas, son preguntas que sólo pueden contestarse después que estos componentes decidan qué constituye una trayectoria profesional bien lograda. En el texto y las notas del presente artículo se encuentran algunas sugerencias al respecto, pero éstas no son más que un punto de partida. Aunque se debe reconocer que esta Acta logró estimular algunos mejoramientos, las normas, estipulaciones y decisiones relativas al ascenso de oficiales de la Guardia Nacional y de la Reserva, cuyos oficiales se presentan ante la misma junta, siguen siendo profundamente marcadas de preferencias institucionales y una falta de equidad.

Nadie debería afanarse por instituir un sistema idéntico al del componente Activo, pues los componentes

de la Reserva son distintos. Cada componente acata diferentes estipulaciones institucionales, tales como la decisión respecto a si un reservista que presta servicio por tiempo completo o un reservista instructor (cuyo servicio es por tiempo parcial) debería comandar a una unidad determinada de la Reserva. Ambas deben lidiar con límites geográficos que dividen sus respectivas estructuras en partes independientes que difícilmente pueden combinarse para formar un sólo sistema central. De ahí que un reservista instructor en un estado, no pueda servir en una posición más alta en una unidad homóloga en otro estado, aunque esta unidad se encuentre a poca distancia de la frontera entre los dos estados. Para ascender en la jerarquía, algunos oficiales cambian de especialización profesional cuando les conviene hacerlo para el ascenso, aún cuando no tengan pericias en la nueva especialidad. El sistema en vigencia antes del Acta de Administración de Personal para Oficiales de la Reserva, en algunos casos fomentaba tales estrategias y en otros era inadecuado para detectarlas.

Lo único que se puede confirmar en este momento es que las nuevas leyes relativas al Acta de Administración de Personal para Oficiales de Reserva no representarán un cambio permanente, sino que son nada más que un inicio. Todo el sistema debe sujetarse a un proceso riguroso de reevaluación, a través del cual sus partes componentes deben ser analizadas por separado en aras de determinar cómo cada una cuadra con las demás. También tiene que reflejar los nuevos imperativos del siglo XXI, sobre todo la perspectiva del “primero en combatir”. Cualquier agenda enfocada estrechamente en los intereses propios de un componente debe ser eliminada y reemplazada con un patrón de ascensos orientado en el desempeño del individuo. El componente Activo también debe reconocer el papel que le corresponde jugar en la creación de un nuevo sistema de formación profesional para los componentes de la Reserva en el siglo XXI. En muchas formas, el Ejército ha promovido la reducción de las exigencias impuestas a la Guardia Nacional y la Reserva del Ejército. Por ejemplo, en la promoción de 1998 de la Escuela de Comando y Estado Mayor, un curso vital para los oficiales con el grado de mayor, sólo 64 estudiantes de más de 1050 provinieron de la Guardia Nacional y la Reserva, componentes a los que se les concedieron 32 vacantes a cada una. Y de éstas, sólo cinco alumnos de cada componente pudieron asistir a la Escuela durante el año escolar completo. Es más, en el curso más prestigioso, la Escuela de Estudios Militares Avanzados, en la cual se ofrece un curso de estudios especializados, no se permite que asista ningún integrante de los componentes de Reserva.⁵⁹

Es así que el nuevo sistema profesional de los componentes de Reserva debe considerarse como una responsabilidad compartida entre los tres componentes. Sobre todo, este sistema híbrido debe identificar y definir lo que es una carrera exitosa. Cualquiera que sea la norma, ésta debe ser comúnmente reconocida y entendida por la Guardia Nacional y la Reserva. La suma total de un sistema realzado y estandarizado para trazar la carrera militar redundará en oficiales y suboficiales de primera categoría, y en soldados capaces de sostener al Ejército Total del año 2025.⁶⁰

El Pacto

Una renovación de su modo de pensar para enfrentar un futuro incierto está de acuerdo con lo mejor de las tradiciones del Ejército. Los desafíos del nuevo milenio son suficientes para entusiasmar a quienes estén interesados en contemplar las posibilidades. Afortunadamente, los líderes políticos y militares han comenzado a hablar en forma abierta sobre los perjuicios reales infligidos al alistamiento militar por la complacencia de la organización política. Sin embargo, por más graves que sean tales problemas, el Ejército ha arrostrado dilemas parecidos en el pasado. Pocos han olvidado las pésimas condiciones en que se encontraron las Fuerzas Armadas a raíz de la Guerra de Vietnam. Los líderes que supieron restaurar las capacidades de ese Ejército fueron debidamente elogiados por su visión y valentía durante la Operación *Desert Storm*; no obstante, hay que entender que tal cambio se efectuó en el contexto de la Guerra Fría. El escenario global era más claro en esa época, aunque no por ello menos difícil. También cabe acotar que la mayoría de estos líderes han pasado a situación de retiro.

De ahí que haya llegado el momento para una nueva generación de líderes con nuevas ideas para enfrentar el nuevo mundo que nos espera. Existe una excelente oportunidad para integrar a líderes de los tres componentes en la búsqueda de un sólo objetivo. Ahora se disponen de todas las herramientas requeridas para conformar un Ejército realmente unido: El Proyecto del Experimento del Conductor de la Guerra, la Visión Conjunta 2010, y el Proyecto del Ejército después del Próximo. Desde luego, los líderes del Ejército han gastado mucho en abrir el camino adecuado, aunque en ciertas ocasiones sus inversiones han sido menos que perfectas, produciendo dividendos cuestionables.⁶¹ El deseo y la voluntad están presentes. Pero aún falta el elemento clave: la confianza. Ausente el factor confianza, el Ejército unido nunca podrá ser más que una fantasía quimérica. En el Ejército abunda el poder “relevante” necesario para erigir el Ejército unido del siglo XXI, siempre que los tres componentes tengan la suficiente confianza mutua como para compartirlo. Existe una posibili-

dad igualmente prometedora que los tres alcancen un estado de "alistamiento relevante" si todos están dispuestos a confiar en un nuevo modo de ver su asociación. En este sentido, los caminos desde el Ejército de la Excelencia al Ejército después del Próximo son trayectorias igualmente claras como las que llevaron desde Vietnam hasta *Desert*

Storm. Pero, así como advirtiera el sociólogo Stephen Covey, la confianza tiene que ser ganada más bien que capturada. Esto también es posible una vez que los tres componentes sean dignos de la confianza recíproca entre sí y, reunidos, cumplan con el pacto de formar un sólo Ejército integralmente unido. **MR**

NOTAS

1. General Dennis J. Reimer *et al*, "One Team, One Future: Total Army Integration", *Papel Blanco*, homepage del Jefe de Estado Mayor del Ejército en <http://www.hqda.army.mil/chieft.htm>.
2. La insuficiencia del presupuesto para sostener el ritmo operacional de la Guardia Nacional del Ejército ya ha provocado otra serie de quejas abiertas. Ver, "The National Guard in a Brave New World: Anything Useful to Do, Besides Fighting the Army?", *The Economist* (mayo de 1998), pág. 42. Los oficiales de más alto rango del componente de Reserva también han comenzado a quejarse de los "impredecibles" despliegues en misiones de imposición o de mantenimiento de la paz, así como lo observa el Asistente del Secretario de Defensa para Asuntos de la Reserva Charles Cragin, en el artículo de King Cruger, "Reserves, Guard Air Concerns: Pentagon Official Makes Quick Stop in Bosnia", en *European Stars and Stripes* (4 de agosto de 1998), pag. 3. Ver también George C. Wilson, "Is Reserve-Active Rift Mending?" *Army Times* (12 de octubre de 1998), pág. 70.
3. Ronald Hunter y Debra Gordon, editores, "Reserve Forces: Total Force Policy", en *1998 Reserve Forces Almanac* (Falls Church, Virginia: Uniformed Services Almanac, 1998), págs. 85-93, 133-36.
4. Este reclamo recientemente ha sido puesto en tela de juicio por Brian McAllister en *Guardians of Our Empire: The U.S. Army and the Pacific, 1902-1940* (Chapel Hill: University of North Carolina Press, 1997).
5. Ver por ejemplo, John McAuley Palmer, *An Army of People: The Constitution of an Effective Force of Trained Citizens* (Nueva York: G.P. Putnam's Sons, 1916), *idem*, *American in Arms: The Experience of the United States with Military Organizations* (New Haven, Connecticut: Yale University Press, 1941); Richard H. Kohn, *Eagle and Sword: The Federalists and the Creation of the Military Establishment in America, 1783-1802* (Nueva York: Free Press, 1975); y John K. Mahon, *History of the Militia and the National Guard* (Nueva York: Macmillan, 1983). Para la contribución de Upton, ver Stephen E. Ambrose, *Upton and the Army* (Baton Rouge: Louisiana State University Press, 1964); Emory Upton, *Military Policy of the United States* (Washington, DC: Imprenta del Gobierno de EE.UU., 1904); e *idem*, *The Armies of Asia and Europe: Embracing Official Reports on the Armies of Japan, China, India, Persia, Italy, Russia, Austria, Germany, France and England* (informe de la editorial Appleton and Company, 1878; Nueva York: Greenwood Press, 1968).
6. En efecto, una vuelta a su "configuración completa" era una de las preocupaciones principales del mayor general Lawson Magruder. El comandante de la 10ª División de Montaña lamentó recientemente que, después del despliegue de un batallón en Bosnia por un período de nueve meses, "Toma casi un año para readiestrar al mismo batallón para alcanzar su estado de alistamiento previo al despliegue, en los ámbitos de operaciones convencionales y entrenamiento". Sean D. Naylor, "Wanted: A Better Quality of Life. Soldiers Give Cohen an Earful on Pay, Retirement", *Army Times*, 14 de septiembre de 1998, pág. 3.
7. Mary A. y Don Binder, editores, "RC: Past Sacrifices Mean Relevance Today", *The Federal Reservist*, 4 (verano/otoño 1997), págs. 1, 5. Ver también Clemson Turregano, "Inside the Off-Site", tesis para el grado de doctorado, Universidad de Syracuse, 1996, págs. 90-92, 109.
8. "U.S. Army Reserve, 1908-1998: A Federal Force", *Army Reserve*, verano de 1998, pag. 24. Ver Cindi Florit, editora, "Job Security", en *Handbook for the Guard and Reserve*, 7 (septiembre de 1998), pág. 19.
9. La noción del "buen siervo" se toma de Carl H. Builder, *The Mask of War: American Military Styles in Strategy and Analysis* (Baltimore, Maryland: John Hopkins University Press, 1989), págs. 190-93.
10. Mayor General William A. Navas, *Army National Guard Fiscal Year 1999 Posture Statement* (Arlington, Virginia: Oficina de Política y Comunicaciones de la Guardia Nacional del Ejército, 1998), pág. 21.
11. Brian R. Calvert, "Virginia Infantrymen Return from 'Troll Duty' in Bosnia", *National Guard*, (julio de 1998), pág. 16. El historial de la Guardia Nacional es tal que este componente reacciona ante cualquier ofensa, por más insignificante o indeliberada que sea. Ver "National Guard Conducts Disinformation Campaign" en *Washington Update: Senior Army Reserve Commanders Association* (Octubre de 1997), págs. 1-2.
12. En contraste con el equivalente del componente Activo, la Asociación del Ejército de EE.UU. no es un grupo de cabildero formalmente registrado. El grupo homólogo de la Reserva del Ejército, la Asociación de Oficiales de Reserva, se ha registrado como cabildero, pero no cuenta con tanto poder político debido a los diversos intereses de los "grupos miembros", por cuanto la Asociación de Oficiales de Reserva representa no sólo a la Reserva del Ejército sino también a la Reserva Naval, la Reserva de la Fuerza Aérea, la Reserva de la Infantería de Marina y la Reserva del Servicios de Guardacostas, el Servicio Nacional de Sanidad Pública, la Administración Oceánica y Atmosférica Nacional, además de la Guardia Nacional. Ver Turregano, "Inside the Off-Site", págs. 117-18; y Tranette Ledford, "Guard-Active Rift Debated at Conference: Reserves Are Needed, but

Are They Supported?", *Army Times* (21 de septiembre de 1998), pág. 32.

13. Turregano, "Inside the Off-Site", págs. 111-12. Los tres territorios son Guam, Puerto Rico y las Islas Virgenes. El cuarto Ayudante General Territorial está destinado en el Distrito de Colombia.
14. *Ibid*.
15. Samuel P. Huntington, *The Soldier and the State: The Theory and Politics of Civil-Military Relations* (2ª edición; Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1985), pág. 170.
16. Ver también Navas, *1999 Posture Statement*, pág. 3.
17. Es posible que ésta haya sido la idea fundamental tres una ley recientemente promulgada en el Estado de Carolina del Sur en beneficio específicamente de los integrantes de la Guardia Nacional de dicho Estado. A partir del mes de junio de 1998, a los Guardias en Carolina del Sur se les ha autorizado "comprar" un máximo de seis años de su servicio en la Guardia Nacional para agregarlos a su retiro del servicio estatal. Esta ley efectivamente adelanta la fecha en que uno puede jubilarse del empleo estatal y aumenta la paga que recibirán los integrantes de la Guardia Nacional en condición de retiro. No es de sorprender que los reservistas de Carolina del Sur, que no se beneficiaron de esta legislación, reaccionaran con ira ante la nueva ley. Dave Monitz, "New Law Excludes Reservists", *The State* (Columbia, Carolina del Sur, 20 de agosto de 1998), sección B, pág. 3.
18. En lo concerniente a los oficiales, es posible que la mejor explicación de esta percepción pesimista haya sido propuesta por el historiador Russell F. Wiegley, quien sostiene que lo que les hacía falta a los oficiales de la milicia era "liderazgo... no simplemente liderazgo en el campo de batalla... sino ((un entendimiento del)) arte de la guerra". Wiegley, *The American Way of War: A History of United States Strategy and Policy* (Bloomington, Indiana: Indiana University Press, 1973), págs. 54-55.
19. Allen R. Millet y Peter Maslowski, *For the Common Defense: A Military History of the United States* (Nueva York: The Free Press, 1984), págs. 121-22. Si bien los historiadores no tardarán en señalar que la noción del "ejército expansible" no se adoptó en forma de ley, el presente artículo estudia la realidad del cómo la ideología de la "milicia" se deriva directamente de la premisa planteada por Calhoun, no obstante las leyes entonces en vigencia. La obra de Upton está empapada de este paradigma, y el actual sistema de creencias respecto al "servicio en la Reserva" refleja la misma realidad. Se desarrolla este concepto más cabalmente adelante.
20. El cambio de estándar ya ha resultado en menores proporciones de oficiales ascendidos al rango de capitán, especialmente en la Guardia Nacional. Ver, por ejemplo, Tranette Ledford, "2,590 Reserve Officers Passed Over by Captains Boards", *Army Times*, 20 de julio de 1998, pág. 29. Ver también *1998 Reserve Forces Almanac*, "ROPMA—The Reserve Officer Personnel Management Act", págs. 102-08. El presidente firmó la legislación para poner esta ley en vigencia el día 5 de octubre de 1994 como parte del Acta de Autorizaciones para la Defensa Nacional para el año fiscal de 1995. Se puso en plena vigencia el día 1 de octubre de 1996, y fue el primer cambio significativo de las leyes que rigen a los oficiales de la Reserva desde que se promulgó el Acta de Personal para Oficiales de la Reserva en 1954. La Reserva del Ejército, la Reserva de la Fuerza Aérea, la Reserva Naval, y la Reserva de la Infantería de Marina, se incluyen todas en las disposiciones de la ROPMA.
21. La Guardia Nacional del Ejército y de la Fuerza Aérea también se incluyen en las disposiciones de la ROPMA, al mismo tiempo que siguen sujetándose al Código de Estados Unidos 32. "La Guardia Nacional" (*1998 Reserve Forces Almanac*, "ROPMA—The Reserve Officer Personnel Management Act", pág. 103). Los cambios efectuados bajo dicha Acta incluyen la eliminación de un requisito relativo al tiempo de servicio previo al ascenso, un estándar que destaca el "mejor capacitado" más bien que el "completamente capacitado" para los ascensos obligatorios, y el establecimiento de una Lista de Reservistas en Servicio Activo para los oficiales individualmente, a través de la cual se les da el incentivo para completar avanzados grados académicos y profundizar su educación militar profesional. Ver también Tranette Ledford, "The Rules Are Different for Reserves", *Army Times*, 29 de junio d 1998, págs. 13-14.
22. Este argumento no pasa por alto los pedidos personales del Jefe del Estado Mayor del Ejército, el general Dennis Reimer, para obtener la verdadera cooperación entre los elementos de la Reserva, especialmente de la Guardia Nacional. Pero esta "cooperación verdadera" debe manifestarse en el contexto de la presente época de reducidos recursos, dirigentes políticos indiferentes, y un notorio aumento de despliegues para los componentes de la Reserva, incluyendo las unidades de las armas de combate. Cada vez más a los reservistas se les ordena "jugar como buen miembro de un equipo". Ver Zac Northrup, "Face to Face with General Dennis Reimer, Chief of Staff of the U.S. Army", *National Guard Review* (primavera de 1998).
23. Donna Peterson, "Division XXI to Include Reservists: Integration at the

Lowest Level—The Affordable Way to Go", *Army Times* (22 de junio de 1998), pág. 26. Para la estructura propuesta de la FUERZA XXI, ver Jim Tice, "How Will You Fare in XXI?", *Army Times* (22 de junio de 1998), pág. 12.

24. De acuerdo con las guías emitidas por el Departamento de Defensa, el radio de las 100 millas se aplica "solamente a aquellas unidades que realizan exclusivamente cuatro ejercicios en dos días consecutivos a modo de capacitación anual (por ejemplo, un ejercicio durante un fin de semana), y sólo cuando el Gobierno provea la comida y el alojamiento en la base donde se conducen los ejercicios" (letra en cursiva en la versión original). No se les impone tales restricciones a los reservistas instructores que residen dentro de un radio de 50 millas. Ver "Ready Reserve—Inability to Participate", en Ronald S. Hunter y Debra M. Gordon, editores, *1998 Reserve Forces Almanac* (Falls Church, Virginia: Uniformed Services Almanac, 1998), págs. 88-89. Si bien es posible hacer los arreglos necesarios para costear los gastos de comida y alojamiento, aún persisten algunos parámetros legales problemáticos en lo que respecta a la paga y recompensa, por ejemplo, que el componente Activo tiene que superar. Un factor que complica más aún la logística de la integración de los componentes Activa y de la Reserva, es el hecho de que los reservistas se encuentran dispersos en todos los sectores de la división, destacados principalmente como individuos en un mínimo de 26 organizaciones distintas.

25. También podría surgir un ciclo vicioso si la Guardia Nacional y la Reserva logran localizar a los soldados "adecuados". Tales soldados, por ejemplo, casi inevitablemente tendrían que sacarse de unidades existentes, con el efecto concomitante de degradar el estado de alistamiento de estas unidades. Es más, ninguno de los soldados de la Reserva servirá como parte de una unidad de Reserva. En otras palabras, todos los reservistas, por lo menos según el plan actualmente vigente, servirán en función de reservista individual recibiendo instrucción en una unidad del Ejército Activo, bajo la cadena de mando del componente Activo. Esta perspectiva presagia una época de continuos malentendidos si las actuales reglas del componente de la Reserva, así como el ejercicio del fin de semana, no se modifican para mayor conformidad con las exigencias de una unidad activa.

26. Ésta fue la lección difícil que aprendió el sargento especialista Barry Gumaer de la Compañía Charlie, de la Guardia Nacional de Virginia, quien perdió su empleo al redesplegarse de Bosnia. Cindi Florit, editora, "Job Security", en *1998 Handbook for the Guard and Reserve* (7 de septiembre de 1998), pág. 24; y Tranette Ledford, "Total Integration Could Hurt Reservists' Careers", *Army Times* (29 de junio de 1998), pág. 18.

27. Cruger, "Reserves, Guard Air Concerns", pág. 3.

28. Ni la presión de la experiencia de la Guerra de Corea, cuando los reservistas tuvieron que salir a toda prisa de sus hogares para acudir el frente coreano, pudo cambiar esta mentalidad. En la época de la Guerra de Vietnam, el presidente Johnson una vez más tomó la decisión de dejar a los componentes de la Reserva fuera de las fases iniciales del conflicto, activándose sólo después que los líderes del componente Activo presionaron insistentemente por su movilización. Para la experiencia en Corea, ver David T. Fautua, "The 'Long Pull' Army: NSC 68, the Korean War, and the Creation of the Cold War U.S. Army", *The Journal of Military History* (enero de 1997), págs. 112-15. Para la experiencia de Vietnam, ver Richard B. Crossland y James T. Currie, *Twice the Citizen: A History of the United States Army Reserve, 1908-1983* (Washington, DC: Oficina del Jefe de la Reserva del Ejército, 1984), págs. 193-210.

29. La principal estrategia de movilización que debe ser modificada es el Reglamento 500-3-3 del Comando de las Fuerzas, "FORSCOM Mobilization and Deployment Planning System (FORMDEPS)", tomo III, "Reserve Component Unit Commander's Handbook (RCUCH)", 31 de marzo de 1998.

30. Tales riñas siguen produciéndose a pesar del hecho de que el Acta de los Derechos de Empleo y Re-Empleo de los Servicios Uniformados ha sido reforzada para proteger la seguridad de las posiciones ocupadas por los reservistas en el sector civil. Al igual que otros aferrados a la orientación hacia la "II Guerra Mundial", los jefes civiles también se han acostumbrado a la rotación tradicional de "dos días por mes y dos semanas por año" para fines de entrenamiento militar. De esta forma, no obstante la utilidad del Acta de los Derechos de Empleo y Re-Empleo de los Servicios Uniformados como base para resolver muchas reclamaciones, aún resulta desafiante "educar" tanto a los reservistas como a sus jefes respecto a las reglas vigentes, según la mediadora superior, la capitana de corbeta Sarah Rogers. Ver Cindi Florit, editora, "Job Security", en *1998 Handbook for the Guard and Reserve* (7 de septiembre de 1998), págs. 18-24.

31. Michael A. Warren, Edward P. Shanahan, y Deborah Foster-King, editores, *United States Army Reserve in Operation Joint Endeavor, Vol. I: Mobilization and Deployment, Army Staff Perspective* (Atlanta: Oficina del Historiador del Comando, Comando de la Reserva del Ejército de Estados Unidos, 1996), págs. 23-46. Tampoco puede aplicarse fácilmente el espíritu de la ley que rige el llamamiento selectivo de la Reserva por parte del presidente, así como lo descubrió la Reserva del Ejército durante la Operación *Joint Endeavor* en apoyo a las operaciones iniciales en Bosnia. El llamamiento selectivo de la Reserva prohíbe específicamente la movilización de aquellas personas que integran la Reserva Lista Individual. La Reserva del Ejército logró superar este impedimento legal para la resolución del problema de la insuficiencia de personal, a través de la emisión de órdenes para soldados individuales para integrarse en unidades semiorganizadas, las llamadas "unidades derivadas no convencionales". Ver Neil F. Rogers, editor, *United States Army Reserve in Operation Joint Endeavor, Vol. II: Mobilization and Deployment, Major Army Command Perspective* (Atlanta: Oficina del Historiador del Comando, Comando de la Reserva del Ejército de Estados Unidos, 1996), págs. 30-34. Aún no se sabe si el nuevo plan de la "autoridad de activación de la Reserva Lista Individual" será suficiente para resolver el problema. Al momento de redactarse el presente artículo, a fines del año 1998, la Reserva del Ejército, organismo responsable de la supervisión de este programa, no había anunciado oficialmente ninguna política adecuada. Ver Tranette Ledford, "Drills, Training Now a Reservist's Option", *Army Times* (12 de octubre de 1998), pág. 10.

32. Tranette Ledford, "Employers Feeling Work Crunch: Some Businesses Struggle When Reservists Called Up", *Army Times* (14 de septiembre de 1998), pág. 20. Idem, "Employers Confused About Reservists' Role", *Army Times* (12 de octubre de 1998), pág. 24. Ver también Florit, editora, "Job Security", *1998 Handbook*, págs. 18-24.

33. Zac Northrup, "Face to Face with General Dennis Reimer, Chief of Staff of the U.S. Army", *National Guard Review* (primavera de 1998).

34. Jack Weible, "Reimer Offers Olive Branch: Promises to End Personnel Dispute", *Army Times* (22 de septiembre de 1997), pág. 26; y Katherine McIntire Peters, "On Guard: The Army and the National Guard Stand Divided in the Face of Fierce Battle over Dwindling Resources", *Government Executive* (enero de 1998), págs. 34-37. Ver también Northrup, "Face to Face with General Dennis Reimer", *National Guard Review* (primavera de 1998).

35. Hunter y Gordon, editores, "Army Guard and Reserve Restructuring", *1998 Reserve Forces Almanac*, págs. 133-36. Ver también Peters, "On Guard", *Government Executive* (enero de 1998), págs. 34-37; Jerry A. Jacobs, "Guard Talks Big, Can It Deliver?" *Army Times* (3 de noviembre de 1997), pág. 69; Zac Northrup, "Face to Face with General Dennis Reimer", *National Guard Review*; y Jack Weible, "Effectiveness of Staff Cuts Questioned: House Panel Approves Cutting 8000 in Army", *Army Times* (25 de mayo de 1998), pág. 15.

36. Tom Donnelly y Sean Naylor, "Guard Deployment Decision Postponed", *Army Times* (4 de febrero de 1991); y "The 49th Brigade: A Chronology from Invasion to Demobilization", *National Guard Magazine* (mayo de 1991).

37. Este profundo resentimiento se expresó abiertamente durante la reunión anual de la Asociación de la Guardia Nacional de Estados Unidos en el Estado de Wisconsin, donde el gobernador Tommy Thompson culpó al Jefe de Estado Mayor general Dennis Reimer y al componente Activo de haber provocado gran parte de los malentendidos entre ésta y la Guardia Nacional. En las palabras del gobernador, "El Ejército simplemente no entiende". Tranette Ledford, "Guard-Active Rift Debated at Conference: Reserves Are Needed, But Are They Supported?" *Army Times* (21 de septiembre de 1998), pág. 32.

38. Papel Informativo del DAMO-FDF, "Active Component/Army National Guard (AC/ARNG) Integrated Divisions", 10 de abril de 1998.

39. Las cinco divisiones de combate preeminentes incluyen la 1ª de Caballería (Fuerte Hood, Texas), la 3ª de Infantería (Fuerte Stewart, Georgia), la 82ª de Paracaidistas (Fuerte Bragg, Carolina del Norte), la 2ª de Infantería (Corea) y la 101ª de Asalto Aéreo (Fuerte Campbell, Kentucky). Las unidades de apoyo a la fuerza son principalmente unidades de apoyo de servicios de combate. Si bien existe una sola unidad de "refuerzo" de la Guardia Nacional, siendo ésta el 1º Escuadrón, 221º Regimiento de Caballería de la Guardia Nacional de Nevada, las Ventajas de restituir este tipo de vínculo quizás sean más beneficiosas de lo que típicamente se presume. Este punto se desarrolla con más detalle en la segunda sección más abajo. Ver Togo D. West y general Dennis J. Reimer, et al., "Active Army Divisions", en *The Soldiers Almanac* (enero de 1998), págs. 14-15; y Sean D. Naylor, "Doubts Raised Over 24-line Divisions", *Army Times* (20 de abril de 1998), pág. 3.

40. Las divisiones de segundo escalón incluyen la 1ª División Blindada (Alemania), la 1ª División de Infantería (Alemania), la 4ª División de Infantería (Fuerte Carson, Colorado), la 10ª División de Montaña (Fuerte Drumm, Nueva York), y la 25ª División de Infantería (Fuerte Shafter, Hawaii). Ver Naylor, "Doubts Raised Over 24-line Divisions", *Army Times*, pág. 3. Las tres brigadas reforzadas, pesadas y ligeras, de la Guardia Nacional del Ejército incluyen, respectivamente: 1ª División del componente Activo/Guardia Nacional (Fuerte Riley, Kansas); 30ª Brigada de Infantería Mecanizada (Carolina del Norte); 218ª Brigada de Infantería Mecanizada (Carolina del Sur); 48ª Brigada de Infantería Mecanizada (Georgia); 2ª División del componente Activo/Guardia Nacional (Fuerte Carson, Colorado); 45ª Brigada de Infantería (Oklahoma); 39ª Brigada de Infantería (Arkansas); y 41ª Brigada de Infantería (Oregon). Ver el Papel Informativo del DAMO-FDF, "AC/ARNG Integrated Divisions" (10 de abril de 1998); y Navas, *Army National Guard Posture Statement, Fiscal Year 1999*, pág. 8.

41. Si bien la Reserva del Ejército fue la primera componente en desarrollar el sistema escalonado para la distribución de medios en el año 1994, dicho sistema tendrá que ser completamente reestructurado antes que pueda apoyar el concepto aquí expuesto. No obstante, esta aproximación escalonada tendrá más valor si se aplica en forma ecuatorial a través de la Fuerza Total. El concepto original se describe en Kathryn Roe Coker y Edward J. Shanahan, editores, *United States Army Reserve Command Annual Command History, 1 January to 31 December 1995* (Atlanta: Oficina del Historiador del Comando, Comando de la Reserva del Ejército de EE.UU., 1997), págs. 12-14.

42. "Condición de servicio casi por tiempo completo" puede aplicarse, por ejemplo, a cualquier unidad del componente de la Reserva que sirva en condición de servicio por tiempo parcial y que se destine con un equipo del primer escalón. Si bien la unidad tal vez sirva sólo por tiempo parcial, sus líderes claves estarán asignados en condición de servicio por tiempo completo. Tal arreglo permitiría la participación de los líderes del componente de Reserva en las operaciones diarias de una de las divisiones preeminentes del componente Activo, posibilitando además un plan de entrenamiento semi-independiente y más estrechamente enfocado en las capacidades requeridas cuando la unidad de Reserva se reúne para recibir entrenamiento durante los fines de semana. En breve, los líderes del componente de Reserva harían todo lo necesario para obtener los medios específicos del componente Activo más útiles para apoyar el entrenamiento de la Reserva durante los fines de semana de entrenamiento, en lugar de forzar a toda una división a reorganizar sus propias pautas de entrenamiento para participar en el entrenamiento de la Reserva.

43. Billy W. Thomas, "RASP Program", *Voice of the Double Eagle*, Boletín del Comando de la Reserva del Ejército de EE.UU. (junio de 1998), pág. 2.

44. *Ibid.* La fecha de implementación del programa RASP fue el 16 de marzo de 1998. Pero este programa se dirige sólo a los soldados que se desempeñan en el nivel más básico. Se debe incluir a los oficiales en el programa, especialmente a aquéllos en el grado de subteniente. Las condiciones (es decir, el contra-

to) parecen ser adecuadas. Los soldados seleccionados habrían de pasar un período de 24 meses de duración en condición de Servicio Activo a los fines de Entrenamiento, el cual incluiría su Entrenamiento Básico al ingresar y la vuelta a la "Unidad Programada de Tropas" a la cual están asignados al completar el entrenamiento. Naturalmente, sería necesario agregar el entrenamiento básico para oficiales si se tomara la decisión de incluir a oficiales en el programa. La actual obligación en una Unidad Programada de Tropas es por un período de cuatro años.

45. Esta perspectiva varía en su alcance de las propuestas plasmadas en la revisión del Panel de Defensa Nacional en 1997. Los autores de dicho estudio sostuvieron que "una fuerza total, cabalmente integrada, requiere una cultura común para generar la unidad de pensamiento y acción". Aunque éste quizás sea lo ideal, también es una aproximación demasiado global que deja de considerar las diferencias inherentes entre los tres componentes. La "cultura" a la cual se refiere en este contexto es principalmente al equipo del "límite adelantado, primero en combatir". Los reservistas reintegrados en unidades de "P90" y "D180" después de completar una rotación con los elementos de vanguardia, serían los "vehículos de la cultura". Ver Philip A. Odeen, *et al.*, *Transforming Defense, National Security in the 21st Century: Report of the National Defense Panel, December 1997* (Arlington, Virginia: Panel de Defensa Nacional, 1997), págs. 55-56.

46. El mundo comercial puede profundizar mucho nuestro entendimiento de las "competencias fundamentales"; cómo identificarlas, cómo distinguirlas de otras competencias no fundamentales, y cómo utilizarlas a través de los diversos sectores comerciales como también para forjar nuevas empresas. Ver, por ejemplo, Gary Hamel y C.K. Prahalad, *Competing for the Future* (Boston: Harvard Business Review, 68 (mayo de 1990), págs. 79-91; y William H. Davidow y Michael S. Malone, *The Virtual Corporation: Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century* (Nueva York: Harper Business, 1992).

47. La capacidad ocupacional militar de enfermero (91B) no fue una de las capacitaciones identificadas en la lista inicial de RASP. Thomas, "RASP Program", *Voice of the Double Eagle*, pag. 2.

48. Nadie duda que el factor determinante para atraer a reclutas al programa puede ser el económico. Pero más recientemente, el mayor desafío ha sido el de mantener a soldados, especialmente a aquellos que poseen las competencias claves. Según una encuesta reciente, por ejemplo, los soldados están egresando del Ejército porque no perciben que existe una consagración auténtica al alistamiento de las fuerzas. La inversión de grandes sumas de dinero en el programa RASP sin que al mismo tiempo se elabore una estrategia adecuada para integrar dicho programa en la "Fuerza Total" de tal forma que fortalezca el Ejército unido y premie a los mejores candidatos en el programa RASP, significa que el efecto neto será el de desvalorizar el programa total y reducir las oportunidades para mejorar el alistamiento general. Ver Sean Naylor, "Soldiers: Commitment to Readiness Not Apparent", *Army Times* (22 de septiembre de 1998), pag. 4.

49. Quienes estudian las iniciativas relacionadas con la integración del componente Activo y la Guardia Nacional encontrarán interesante que la 4ª División Blindada de la Guardia Nacional de Texas ha sido seleccionada para comandar las operaciones en Bosnia en el año 2000, incluyendo el 3º Regimiento de Caballería Blindada, el cual es una unidad del componente Activo. Si el general de brigada Robert Halverston, comandante del 49º, tiene éxito como comandante de una división con unidades del componente Activo bajo condiciones hostiles, ¿no resulta evidente que el comandante de una división de la Guardia Nacional puede comandar una división compuesta de elementos del componente Activo y de la Reserva dentro de las fronteras estadounidenses? Ver Sean D. Naylor, "Guard Regiment Heading For Bosnia: Headquarters Role Marks First Ever in Peacetime", *Army Times* (5 de octubre de 1998), pag. 10.

50. "Support to Organization Training (SOT) Functional Area Assessment (FAA)", en Reglamento 350-2 del Comando de Fuerzas, septiembre de 1998, capítulos 2 y 3.

51. Las Brigadas Separadas reforzadas de la Guardia Nacional del Ejército se identifican como Ligeras (L), Mecanizadas (M) o Blindadas (B) y, en orden de su designación son: 27ª de Infantería (L), Nueva York, Connecticut; 29ª de Infantería (L), Hawaii, California, Oregon; 30ª de Infantería (L), Carolina del Norte; 39ª de Infantería (L), Arkansas; 41ª de Infantería (L), Oregon; 45ª de Infantería (L), Oklahoma; 48ª de Infantería (M), Georgia; 53ª de Infantería (L), Florida; 76ª de Infantería (L), Indiana; 81ª de Infantería (M), Washington; 116ª Blindada, Montana, Utah, Idaho; 155ª Blindada, Mississippi; 218ª de Infantería (M), Carolina del Sur; 256ª de Infantería (M), Louisiana; 278ª de Caballería Blindada, Tennessee. Ver Navas, *Army National Guard Fiscal Year 1999 Posture Statement*, pag. 10.

52. Reglamento 350-2 del Comando de Fuerzas, capítulos 2 y 3.

53. Las doce unidades y sus respectivos componentes de mando, incluyendo a todo el personal involucrado, son: 1/159ª Batallón de Aviación de

Comando, Cdte. del componente Activo, 246 personas del componente Activo, 179 de la Guardia Nacional; 46ª Batallón de Ingenieros, Cdte. del componente Activo, 506 personas en servicio activo, 165 de la Guardia Nacional; 32º Comando de Defensa Aérea y de Misiles del Ejército, Cdte. en servicio activo, 69 personas del componente Activo, 112 de la Guardia Nacional; 122ª Destacamento de Policía Militar, Cdte. del componente Activo, 17 personas en servicio activo, 42 de la Guardia Nacional; 673ª Compañía Dental, Cdte. en servicio activo, 45 integrantes del componente Activo, 14 de la Reserva del Ejército (entre los miembros del componente Activo se incluyen seis del Sistema de Refuerzos para Oficiales Profesionales); Cuartel General, Ejército Sur de EE.UU., Cdte. del componente Activo, 145 integrantes de la fuerza activa, 88 de la Guardia Nacional, 88 de la Reserva del Ejército; 52ª Batallón de Ingenieros, Cdte. del componente Activo, 364 personas en servicio activo, 144 de la Guardia Nacional, 144 de la Reserva del Ejército; Cuartel General de la 92ª Brigada de Transmisiones, Cdte. del componente Activo, 66 integrantes de la fuerza activa, 9 de la Guardia Nacional, 13 de la Reserva del Ejército (una posición alterna entre la Guardia Nacional y la Reserva del Ejército); Cuartel General, 142ª Brigada de Transmisiones, Cdte. de la Guardia Nacional, 168 personas de la Guardia Nacional, 65 del componente Activo; 1/171ª Batallón de Aviación de Combate, Cdte. de la Guardia Nacional, 239 integrantes de la Guardia Nacional, 70 del componente Activo; Cuartel General, 304º Centro de Control de Materiales de Cuerpo de Ejército, Cdte. de la Reserva del Ejército, 321 integrantes de la Reserva del Ejército, 55 del componente Activo; Cuartel General del 3º Comando Médico, Cdte. de la Reserva del Ejército, 186 personas de la Reserva del Ejército, 40 del componente Activo (incluyendo 11 del Sistema de Refuerzos para Oficiales Profesionales). Ver, "12 Multi-Component MOTOE Units Planned for FY 1999, FY 2000", en *SARCA, Washington Update* (septiembre de 1998), pag. 1.

54. Ibid.

55. Robert Scales, *Certain Victory: The U.S. Army in the Gulf War* (Washington: Ejército de EE.UU., Oficina del Jefe de Estado Mayor, 1993), especialmente el capítulo 1. Para una discusión más amplia de los dilemas experimentados en el entrenamiento colectivo y los efectos en el mismo de la Revisión Cuadrilateral de Defensa, ver Frederick W. Kagan y David T. Fautua, "Could We Fight a War If We Had To?", *Commentary*, 103 (mayo de 1997), págs. 25-29. El argumento más perspicaz por la superioridad de las "habilidades" bélicas colectivas sobre la ventaja tecnológica se encuentra en Stephen Biddle, "Victory Misunderstood: What the Gulf War Tells us about the Future of Conflict", *International Security*, 21 (otoño de 1996), págs. 139-79.

56. Uno bien podría agregar el elemento "dinero" al factor "tiempo". Ver, por ejemplo, Sean D. Naylor, "Readiness for Two Wars in Question", *Army Times* (14 de septiembre de 1998), pag. 2. Ver también Billy E. Wells, hijo, "The Future of Infantry: Maneuver in the 21st Century", en *AY 97 Compendium, Army After Next*, editado por Douglas V. Johnson II (Carlisle Barracks, Pennsylvania: Escuela Superior de Guerra del Ejército de EE.UU., Instituto de Estudios Estratégicos, 1998), págs. 1-36.

57. Sean Naylor, "Active-duty Slots Could Go to Guard: Experiment with Light Infantry Could Set Pattern for Entire Army", *Army Times*, 25 de mayo de 1998, pag. 3.

58. Aaron R. Kenneston, "From Cowpens to the California Desert: Integrating Reserve Component Units into Tactical Operations", *Armed*, 107 (mayo-junio de 1998), págs. 17-19, 53.

59. "CGSOC Class Headlines", en el website del Fuerte Leavenworth, <http://www.cgsc.army.mil/dsa/ggso989/headline.htm>, pag. 1. El motivo de tales limitaciones —ya fueren establecidas por el componente Activo para cumplir con otras prioridades o resultaran de las reducciones presupuestarias del componente de Reserva— no viene al caso. El componente Activo debe asumir una posición de liderazgo para crear "mejores oportunidades" para que el componente de la Reserva logre éxito. Existen varias componentes tanto en la Guardia Nacional como la Reserva del Ejército que merecen la asignación de un mínimo anual de dos alumnos de cada componente para asistir al curso de la Escuela de Estudios Militares Avanzados.

60. Así todo, el modelo del componente Activo de una "carrera bien lograda", según se perfila en el OPMS XXI y el cual se gestó durante un período de casi cuatro años, es digno de ser considerado por el componente de la Reserva. Ver Jim Tice, "OPMS XXI Personnel System Launched", *Army Times* (12 de octubre de 1998), pag. 8.

61. Richard J. Newman, "Bombs Get Smarter; What About Generals? The Army Recently Conducted a \$1 Million War Game, and the Enemy Lived to Fight Again", *U.S. News and World Report* (18 de mayo de 1998), pag. 42. Ver también Sean D. Naylor, "A Lack of City Smarts? War Game Shows Future Army Unprepared for Urban Fighting", *Army Times* (11 de mayo de 1998), pag. 22.

El teniente coronel David T. Fautua es un oficial del Ejército regular que actualmente se desempeña como jefe de planes y operaciones en el Comando de Alistamiento de la Reserva del Ejército de EE.UU., en el Fuerte Jackson, en Carolina del Sur. Es graduado de la Universidad de Notre Dame, obtuvo la maestría en negocios e historia, y es candidato para el grado de doctor en la Universidad de Carolina del Norte. Ha prestado servicios en una variedad de destinos de infantería en Alemania y en los Estados Unidos, y recientemente sirvió en calidad de profesor asistente de historia militar en la Academia Militar de Estados Unidos. Participó como observador en los juegos de guerra del Ejército después del Próximo en abril de 1998. Recibió el Premio Moncado de la Asociación de Historia Militar por su artículo sobre la creación del Ejército de EE.UU. en la época de la Guerra Fría, publicado en la revista Journal of Military History.