

# *Los Programas de Ejercicios de la OTAN:* **Una Materia para Mejorar**

**Teniente Coronel Philip Cox, Ejército Británico, y  
Capitán de Fragata James M. Hudson, hijo, Armada de EE.UU.**

Tomado de la revista *Joint Force Quarterly*, número de primavera de 2000.

**H**ACE DOS años la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) modificó su doctrina estratégica durante la cumbre para conmemorar el quincuagésimo aniversario de su fundación en la ciudad de Washington. La nueva doctrina dicta que, mientras las operaciones realizadas bajo el Artículo 5 (auto defensa) del Tratado del Atlántico Norte quedan sin cambio, la Alianza debe prepararse para realizar las operaciones de apoyo a la paz fuera de su área tradicional de responsabilidad. Se diseñó el programa actual de ejercicios patrocinado por la OTAN con el objetivo de apoyar y adiestrar para estas dos misiones principales. No obstante, la organización no logró esta meta. Se debe realizar una minuciosa revisión para formar comandantes competentes y estados mayores bien adiestrados.

## **Las Formas de los Ejercicios**

La OTAN fue fundada para enfrentar la amenaza de un ataque soviético contra Europa Occidental. Después de la Guerra Fría, el Plan de Defensa General de la OTAN y un sinnúmero de planes de apoyo, se convirtieron en inútiles, situación que dejó a la Alianza sin propósito claro. Los líderes se dieron cuenta que deben adiestrar sus estados mayores para desarrollar y ejecutar los planes operacionales para enfrentar cualquier crisis en todo el espectro del conflicto. Esto era, de acuerdo con los cambios doctrinales, que se cambiaron las operaciones estáticas hasta a las operaciones basadas en la maniobra, vinculadas a las reducciones en las fuerzas amigas. El adiestramiento en este ambiente produciría un bien experimentado estado mayor de combate que pensara en forma conjunta y que fuera capaz de formular rápidamente planes operacionales y de contingencia para las crisis emergentes como la de Kosovo.

Al enfrentar este requerimiento, los planeadores de-

ben concretar los aspectos de adiestramiento, planeamiento y conducción mientras que deben respetar las sensibilidades políticas. Primero, deben crear un escenario de ejercicio con suficiente detalle para generar un plan. Segundo, deben realizar un ejercicio que presente a los comandantes y sus estados mayores con desafíos para comprobar el escenario general y el plan operacional aprobado para producir una situación específica. El imaginar un escenario con suficiente detalle es un desafío excepcional.

El escenario en el Plan de Defensa General durante la Guerra Fría era bastante sencillo. Las diferentes partes eran probadas empleando inteligencia auténtica para desarrollar el escenario. Ahora, los directores de ejercicio están enfrentados con restricciones políticas respecto al planeamiento en contra de un enemigo potencial del mundo real; así que existe la tendencia a emplear países ficticios. Al inventar un agresor imaginario se debe dibujar el mapa de Europa de nuevo o idear una tierra imaginaria donde están ubicados los estados amigos y enemigos. Los planeadores operacionales y de ejercicio ya no tienen acceso a la inteligencia actual y tienen que producir su propia inteligencia, normalmente inventando estudios o libros de datos de los países. Esta situación exige mucha imaginación por parte de la pequeña plana mayor, en parte debido a que la OTAN no ha aceptado el empleo de una fuerza opositora genérica. Los contratistas pueden ayudar en esta área pero representan un costo directo a la Alianza y, a veces, no incluyen todos los detalles necesarios para los planeadores operacionales.

Durante el desarrollo del ejercicio, suelen encargar a los planeadores a nivel regional de la creación de un plan completo de operaciones conjuntas o de campaña, pero eso se complica en una variedad de formas. Los planeadores de operaciones y las planas mayores de

inteligencia no reciben el adiestramiento de acuerdo con la doctrina en que no pueden emplear los procedimientos normales de pedir el apoyo de inteligencia. Esas agencias que piden la inteligencia no están típicamente involucradas en el ejercicio. De esta manera, les toca a los planeadores la simulación de esta función. Si la ubicación del ejercicio es un país ficticio, no existe ninguna información de países amigos.

Además, los ejercicios de Artículo 5 tienden a enfocarse a las operaciones de combate reales que carecen de la fase de concentración de efectivos y equipo con su énfasis en la administración de crisis, movimientos y logística. Es la misma situación con los asuntos de pos conflicto que se tratan con reconstitución, fortalecimiento de naciones, y repliegue de fuerzas. Los elementos de plana mayor se beneficiarían más si los escenarios emplearan períodos de pre y pos conflicto.

Una vez que empieza un ejercicio, se presenta a los estudiantes una situación específica que puede diferir del escenario general sobre el cual estaba adaptado el plan de operaciones. Mientras que esto parece estar de acuerdo con la realidad, los planeadores estarían participando en la fase de concentración de fuerzas en vez de ser colocados en una crisis. Durante un ejercicio regional, el escenario mostró una concentración antes de un ataque mayor contra las naciones de la OTAN. El punto de partida era 14 días después del ataque inicial. En este tipo de escenario, los participantes reciben pocos de los detalles sobre el enemigo que en un conflicto real habrían sido generados luego de dos semanas de combate intenso. El estrecho enfoque de los juegos de guerra comparado con el planeamiento de una campaña real, contribuye al descontento de los participantes, a quienes les recuerda la naturaleza artificial del ambiente. La mayoría del planeamiento intensivo que viene temprano en el desarrollo del ejercicio se considera gastada porque no se la emplea ni se la prueba para asegurar que los planeadores hayan considerado todos los factores de las operaciones.

Los participantes han sugerido una situación de combate específica en vez de una transición al combate en parte debido al deseo que el cuartel general sea ejercitado al mismo ritmo y al mismo tiempo. La intención es ejercitar los elementos conjuntos simultáneamente y al mismo tiempo lograr las metas subregionales y de las armas militares individuales. Desdichadamente, tiende a ignorar los más recientes ejemplos de la guerra conjunta, que demuestran una inclinación hacia las habilidades aéreas y marítimas al comienzo con las fuerzas terrestres siendo el enfoque en las siguientes etapas.

## La Preparación del Ejercicio

Desde que la OTAN se ha vuelto activamente comprometida en las operaciones de apoyo a la paz en los

**Los participantes han sugerido una situación de combate específica en vez de una transición al combate en parte debido al deseo que el cuartel general sea ejercitado al mismo ritmo y al mismo tiempo. La intención es ejercitar los elementos conjuntos simultáneamente y al mismo tiempo lograr las metas subregionales y de las armas militares individuales. Desdichadamente, tiende a ignorar los más recientes ejemplos de la guerra conjunta, que demuestran una inclinación hacia las habilidades aéreas y marítimas al comienzo con las fuerzas terrestres siendo el enfoque en las siguientes etapas.**

Balcanes, un escenario que subraya el empleo de las fuerzas terrestres en un punto que más tarde ha ganado el favor y que es el escenario más probable, que será usado por las fuerzas aliadas en el futuro. Así que es lógico entrenar a los comandantes y oficiales de estado mayor que tengan la probabilidad de participar en este tipo de operaciones. Los ejercicios de Artículo 5, mientras que supuestamente colocan las fuerzas de la Alianza en combate, han recibido poca atención. Por ejemplo, en el reciente desarrollo de un ejercicio mayor en la Región Central, se dio cuenta que habían pasado cinco años desde que la región y su estructura de mando habían participado en un ejercicio de guerra. Esta fuerza de adiestramiento en dos direcciones opuestas es difícil de resolver, aunque existen procedimientos básicos en ambos tipos de operaciones que requieren de práctica.

Los requerimientos de adiestramiento desarrollados por los comandantes, los estados mayores y los planeadores de ejercicios en las instrucciones de apoyo a la paz difieren del estado de ánimo necesario en los ejercicios de guerra de alta intensidad. Los ejercicios de apoyo a la paz tienen un estrecho control de la fuerza opositora para lograr las metas específicas de adiestramiento. La mayoría de los puntos de decisión son limitados a los niveles más altos, reduciendo la integración del estado mayor de combate y su comandante.

Desafortunadamente, la OTAN ha continuado empleando la noción de una fuerza opositora estrechamente controlada en los ejercicios de guerra. Eso se puede atribuir a la necesidad, no manifestada, de ser considerado el ganador, para lograr completamente las metas de



**Se puede argumentar que la modificación del método en que se establecen los parámetros para el ejercicio no importa porque los comandantes harán lo correcto en una operación real, pero no siempre es el caso. Antes de la Batalla de Midway, los japoneses realizaron un juego de guerra en el que los EE.UU. lanzaron un ataque por sorpresa contra sus portaaviones. Varios portaaviones japoneses fueron seriamente dañados y otros dos considerados hundidos. Los comandantes no aceptaron la decisión de los árbitros y se negaron a aceptar el hundimiento de los dos barcos para obtener los resultados deseados. Pero la historia demostró que los árbitros tuvieron la razón.**

adiestramiento. Pasa por alto el hecho de que se puede aprender más en la derrota que en la victoria. Era instructivo el caso de un capitán de fragata británico a principios del siglo XX quien fue hundido tres veces por submarinos (un sistema de armas nuevo y no muy aceptado en esa época) y fue ordenado a abandonar el ejercicio: “Al infierno” fue su respuesta.<sup>1</sup> Esta actitud hacia la guerra submarina tipifica la carencia de flexibilidad ocasionalmente demostrada por oficiales de mayor antigüedad.

Un aspecto de la conducción de la guerra que se pierde por parte de la OTAN es que el enemigo tiene su voluntad. Moltke el mayor, dijo que “parece que un enemigo siempre tiene tres alternativas a su disposición y normalmente escoge una cuarta”.<sup>2</sup> Durante un reciente ejercicio de Artículo 5, la campaña aérea no se desarrolló

según el plan porque las fuerzas opositoras desarrollaron una buena inteligencia, perteneciente a los parámetros operacionales del enemigo, y maniobraron para oponerse a las acciones de la Alianza. No emplearon el resultado como experiencia, más bien resultó en una demanda al estado mayor controlador del ejercicio para limitar las capacidades de la fuerza opositora. Hay que quitar la actitud de ganar controlando al enemigo para mejorar la eficiencia en los ejercicios y en la guerra. Otro ajuste es reconocer que han disminuido las capacidades de combate de la OTAN. Desde 1991 ha habido una reducción del 25 por ciento en las fuerzas terrestres y aéreas y un incremento de la dependencia en las fuerzas de Reserva. La mayoría de los comandantes de mayor antigüedad y sus oficiales de estado mayor han ma-

durado durante la Guerra Fría, y no se les preparó para planear bajo las actuales restricciones de los niveles de fuerzas. Cuando los planeadores tratan de introducir este elemento de la realidad en los ejercicios, están obligados a cambiar los horarios de movilización o hacer disponibles más fuerzas militares para apaciguar a los comandantes. Durante la preparación de un reciente ejercicio de Artículo 5, los planeadores demandaron 100 por ciento de las fuerzas navales mantenidas por los participantes, sin reconocer el tiempo de antelación requerido para su movilización ni el hecho que las fuerzas no estaban siendo mantenidas en los niveles de alistamiento previos. Esta situación hace necesario más adiestramiento empleando niveles de fuerzas realistas sin dejar que las expectativas de un sinfín de capacidades dominen el planeamiento.

También existe la percepción que los comandantes y sus estados mayores ejercen influencia excesiva sobre el estado mayor controlador del ejercicio. Ocurren diferentes reacciones en varios cuarteles generales cuando el estado mayor director introduce asuntos difíciles. Algunas veces se acepta el asunto, con el cuartel general dedicando su esfuerzo a resolver el problema mientras se mantiene informado del resto del conflicto. En la aproximación tradicional, el estado mayor director modifica o quita la fuente del problema. Esto fue ilustrado durante un ejercicio cuando un descuido en el establecimiento de la reserva logística proporcionó a las fuerzas de la OTAN un apoyo logístico ilimitado aún después de 14 días de conflicto de alta intensidad. El estado mayor director descubrió el descuido y limitó la disponibilidad de algunas armas. Lo que resultó era que un miembro del estado mayor del comando regional ordenó que las cantidades y disponibilidad originales fueran restablecidas. En este caso el estado mayor director podía resistir la orden. Sin embargo, la mayoría del personal del estado mayor proviene del cuartel general participante y así tiende a conformarse con los deseos del requeriente. A veces, los comandantes, especialmente los multinacionales, evitan tomar decisiones de nivel estratégico u operacional que son delicadas y subrayan las deficiencias de una nación particular.

Se puede argumentar que la modificación del método en que se establecen los parámetros para el ejercicio no importa porque los comandantes harán lo correcto en una operación real, pero no siempre es el caso. Antes de la Batalla de Midway, los japoneses realizaron un juego de guerra en el que, los EE.UU. lanzaron un ataque por sorpresa contra sus portaaviones. Varios portaaviones japoneses fueron seriamente dañados y otros dos considerados hundidos. Los comandantes no aceptaron la decisión de los árbitros y se negaron a aceptar el hundimiento de los dos barcos para obtener los resultados deseados.<sup>3</sup> Pero la historia demostró que los árbitros tuvieron la razón.

## La Aproximación Continuada

Al enfrentar el asunto de modificar los parámetros del ejercicio, se debe explorar una aproximación diferente para el planeamiento y conducción del ejercicio. Esta proposición involucra un método de *serie continua* para el entrenamiento de estado mayor.

Recientemente, la OTAN cumplió una serie de ejercicios exitosos bajo el programa Sociedad para la Paz, conocidos como *Cooperative Guard*. Las fuerzas de los países aliados y de la sociedad realizaron operaciones de paz en un país ficticio, pero empleando geografía mayormente real. La Alianza también empleó el mismo escenario para un ensayo de fuerza de tarea combinada. En cada repetición, los planeadores y los participantes realizaron varios pedidos de información, la que el estado mayor director proporcionó en la mejor forma que podía. A la vez, el estado mayor consiguió los pedidos y respuestas desde los estudios de los países existentes. Debido a que se empleó el mismo escenario en todas las partes de la serie, la información básica se incrementó y consolidó.

Se puede seguir el ejemplo de *Cooperative Guard* sencillamente para expandir el ámbito actual y abarcar un escenario de Artículo 5, sin limitar su ubicación y empleando un sistema de apoyo para modelar escenarios por computadora. Una vez que esté determinado el escenario básico, el siguiente paso sería crear la información de fondo inicial y los estudios de cada país y escoger el horario para el primer ejercicio. El factor más importante de planeamiento en la aproximación de serie continua es el establecimiento de una política por la cual la situación al desenlace de cada ejercicio determina la situación inicial del próximo.

Se puede emplear la información de fondo de ejercicios previos y modificar el escenario. Se debe estudiar y preparar los requerimientos de inteligencia tales como el escenario geopolítico, capacidades militares, información de cartografía, y la infraestructura de apoyo. Esto permite que los planeadores operacionales puedan comenzar el plan de campaña conjunto general mientras que los planeadores del ejercicio empiecen la construcción del banco de datos requerido para el apoyo al ejercicio. El horario para el comienzo se debe establecer en la etapa pre conflicto. El primer ejercicio en la serie de Artículo 5 abarcará la fase pre conflicto, el segundo la transición al conflicto, el tercer el mayor conflicto y el cuarto la transición al estado de pos conflicto.

Así, una serie de cuatro ejercicios enfrentarán la misma situación y escenario general sin el desarrollo de un escenario e información de fondo completamente nuevos para cada repetición. Como en *Cooperative Guard*, la información de fondo mejora con cada ejercicio mientras los participantes captan la información generada. Además, el punto de partida para los ejercicios siguientes mejoraría la fidelidad porque caen al fin del previo



Una demostración de fuego real en Dynamic Response '98.

**Desde que la OTAN se ha vuelto activamente comprometida en las operaciones de apoyo a la paz en los Balcanes, un escenario que subraya el empleo de las fuerzas terrestres en un punto que más tarde ha ganado el favor y que es el escenario más probable, que será usado por las fuerzas aliadas en el futuro. Así que es lógico entrenar a los comandantes y oficiales de estado mayor que tengan la probabilidad de participar en este tipo de operaciones.**

ejercicio. Los modelos computarizados lo hacen aún más fácil debido a que no se necesita recrear el banco de datos repetidas veces, y las computadoras pueden proveer detallados informes de la situación total al final del ejercicio. Debido a que se requiere menos tiempo para cada ejercicio después del primero, se puede dedicar más recursos en la frecuencia de los ejercicios. La práctica actual demanda un ejercicio regional grande cada año y la alternación anual del tema entre las operaciones de apoyo a la paz y el conflicto de alta intensidad. Esta aproximación permite a los comandantes evaluar la eficacia de su estado mayor con más frecuencia mientras reduce el tiempo de preparación de los estados mayores, que resulta en parte por la rotación de personal.

Los planeadores tendrían el período antes del primer ejercicio para crear el plan de campaña general, con énfasis en las etapas iniciales. Los errores cometidos por los participantes del entrenamiento no deben ser corregidos por el estado mayor director, sino "captados" para las críticas de pos conflicto. Así se puede corregir la deficiencia de no hacer exactamente lo que planearon los operadores por cuanto la serie abarca la campaña completa, mientras las demoras permiten aplicar el pensamiento creativo para los problemas que surgen durante el ejercicio. Probablemente la mejora más importante que ofrece esta aproximación es que ejercita a todos los elementos de la estructura de la Alianza, aunque no si-

multáneamente. El primer ejercicio puede concentrarse en el despliegue, la administración de crisis y el establecimiento de depósitos de reserva nacionales y multinacionales, un área normalmente no considerada en los ejercicios de nivel regional. El segundo puede enfocar en la crisis creciente, la defensa móvil, el restablecimiento del control marítimo y el dominio aéreo. Entonces, el tercero puede lograr las condiciones necesarias para un contraataque para restaurar la integridad territorial. El último ejercicio debe abarcar el contraataque decisivo, destruyendo la amenaza así como las tareas de transición y el repliegue.

La designación de una fuerza opositora y su estado mayor controlador para supervisar la conducción del ejercicio también es crítica en la aproximación de serie continua. La estructura de mando de la OTAN tiene cuarteles generales conjuntos que están incrustados a nivel subregional y que pueden actuar como fuerza opositora. Estas fuerzas pueden combatir independientemente con restricciones estratégicas y operacionales pero sin encierros tácticos, contribuyendo un elemento ausente en la teoría de entrenamiento de la Alianza. Ya que la mayoría de las regiones tiene múltiples comandos conjuntos subregionales y puesto que estos ejercicios están basados sobre terreno figurado (y por ende sin alianza territorial), la fuerza opositora puede emplear un sistema de rotación para los elementos de los diferentes cuarteles generales para compartir los beneficios del entrenamien-

to. Además, estas organizaciones serán menos susceptibles a la manipulación por parte de los participantes del entrenamiento debido a su independencia y estado completo como cuartel general.

## Agregando la Capacidad Digital

Una posible solución para el obediente estado mayor director es el incremento en el empleo de ayudas de computadora en los ejercicios de puesto de mando. Una computadora no distingue si los resultados conforman con el plan del comandante, ni se la puede forzar a cambiar los resultados sin interrumpir el ejercicio, haciendo cualquier cambio evidente a todos los participantes.

Las computadoras también pueden incrementar la fidelidad del ejercicio. Son capaces de generar los innumerables informes que producen las fuerzas militares modernas, mientras un estado mayor director puede prevenir la presentación de información errónea a los participantes del entrenamiento. Por otra parte, las computadoras pueden proporcionar informes que incluyen detalles de la logística conjunta, del servicio médico y de comunicaciones que no se pueden simular a nivel operacional con los informes escritos generados por un pequeño estado mayor director. Además, este estado mayor puede mejorar la calidad de la información salida de la computadora mientras se concentra en los aspectos del ejercicio que no puede duplicar la computadora, tales como las maniobras políticas o entradas de inteligencia de alto nivel.

Las capacidades y limitaciones de un ejercicio apoyado por computadora deben ser entendidas por el estado mayor y los participantes. Las alteraciones al modelo computarizado efectuadas en medio del ejercicio están destinadas a degradar la conducción del ejercicio y se debe evitar a menos que vayan a impedir cumplir con el objeto del ejercicio.

Un reciente ejercicio apoyado por computadora reveló que los comandantes *lucharon contra la computadora*, negándose a creer que una carencia de esfuerzo integrado a nivel operacional/táctico resultara en una cantidad de bajas más alta que la anticipada. El síndrome de la "bolsa mortuoria" prevalece en los ejercicios, pero los comandantes y los estados mayores deben reconocer que los planes para las operaciones combinadas de la OTAN durante la Guerra Fría permitían una gran cantidad de bajas. ¿Por qué debe diferir una operación moderna de Artículo 5? Es probable que las cifras de bajas serán altas debido al perfeccionamiento de los sistemas

de armas. El comprobar que los comandantes y los estados mayores son capaces de bregar con la reacción pública a las bajas es entrenamiento valioso por sí solo.

La Alianza debe crear una célula permanente de la fuerza opositora para prestar el apoyo a los ejercicios. Este grupo puede ser el elemento profesional del estado mayor director para los ejercicios de puesto de mando en ambos comandos estratégicos. Un ejemplo actual es el elemento rojo en el Centro de Preparación de Guerra, que actúa como la fuerza opositora en las batallas terrestres a nivel de cuerpo de ejército y división para el entrenamiento del Ejército de los EE.UU. en Europa. El Programa de Entrenamiento de Comando y Estado Mayor de la OTAN, recientemente organizado por el Cuartel General Supremo de las Fuerzas Aliadas en Europa, puede asumir este rol. Puede informar directamente a ambos comandantes estratégicos, haciéndoles menos susceptibles a las influencias de comandos por la conducción del ejercicio. También, estos elementos pueden volverse expertos en la ejecución de ejercicios apoyados por computadora. Saber cómo funcionan los modelos reales en determinadas situaciones haría los resultados más aceptables a los comandantes. Los impedimentos mayores son los costos relacionados con personal y la dificultad de obtener la autorización de la OTAN para incrementar la lista de personal.

La aproximación de serie continua crea una serie de ejercicios que ejercita a cada aspecto de la conducción de guerra mientras les permite a los participantes aplicar las lecciones aprendidas. Esta aproximación incorpora una fuerza opositora conjunta motivada para forzar respuestas innovadoras y permite gran libertad de acción. También, ahorra dinero, permitiendo el entrenamiento más frecuente de los comandantes y sus estados mayores. El programa de ejercicio actual de la OTAN no ofrece el beneficio del entrenamiento que merecen las naciones de la Alianza. Se requieren mejoras en el desarrollo y conducción general de los ejercicios para formar un comandante y estado mayor de combate bien preparados. **MR**

---

## NOTAS

1. Robert L. O'Connell, *Of Arms and Men* (Nueva York: Oxford University Press, 1989), págs. 223-24.
2. Martin van Creveld, *Command in Command* (Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1985), pág. 8.
3. Edwin T. Layton, *And I Was There* (Nueva York: William Morrow and Company, 1985), pág. 407.

---

*El Teniente Coronel Philip Cox, Ejército Británico, sirve como oficial de logística del estado mayor de las Fuerzas Aliadas en Europa del Noroeste.*

*El Capitán de Fragata James N. Hudson, hijo, Armada de los EE.UU., es el oficial de planes y operaciones marítimas de las Fuerzas Aliadas en Europa del Noroeste.*