

According to Big Data Russia has conquered Ukraine: war and the McNamara fallacy

Abstract:

Making a decision based on a supposedly objective set of metrics and ignoring all other observations is known as the McNamara fallacy. Attempting to replicate business decision-making and management processes based on rational analysis of quantifiable data has historically led to serious strategic mistakes. In Vietnam, Iraq, Afghanistan or now with Russia's invasion of Ukraine, the temptation has always been there. To rely on a technological answer to a strategic problem. Hard-to-quantify data are often overlooked, and intangibles such as motivation, hope, resentment or courage are ignored. The problem lies in the nature of warfare itself, which means that the search for the strategic answer cannot be pursued in a purely rational way.

Keywords:

Strategy, decision making, quantitative analysis, data, Vietnam, Iraq, Afghanistan, Ukraine.

Cómo citar este documento:

HERNÁNDEZ CALVO, Zacarías. *Según el big data Rusia ha conquistado Ucrania: la guerra y la falacia de McNamara*. Documento de Opinión IEEE 101/2023.
https://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2023/DIEEEO101_2023_ZACHER_Rusia.pdf
f y/o [enlace bie³](#) (consultado día/mes/año)

En febrero de 2022, poco antes del comienzo de la invasión de Rusia en Ucrania, las previsiones sobre cómo podría evolucionar el conflicto eran variadas. Una gran cantidad de analistas consideraban que Putin no iba a realizar la invasión, que sus objetivos eran limitados y que podía alcanzarlos sin invasión militar. Otros apostaban por una operación militar limitada para consolidar la situación que, *de facto*, se producía en las provincias de Donetsk y Lugansk, declarándolas independientes o anexándolas a Rusia. Cuando la inteligencia militar norteamericana fue advirtiendo de la inminencia y el carácter de la invasión, las discusiones mayoritarias se centraban en cuantos días tardarían las fuerzas rusas en llegar a Kiev y hacer caer su gobierno. De hecho, una de las primeras reacciones occidentales a la invasión fue ofrecer al presidente Zelensky una salida segura del país. Cuando comenzaron las operaciones había discusiones sobre cuando llegarían las fuerzas rusas a Moldavia o si pondrían en peligro las fronteras de la OTAN. La potencia de combate del Ejército ruso comparada con el ucraniano, su magnífica demostración de fuerza los meses antes de la invasión, su inteligente empleo de la fuerza en Georgia, Crimea o Siria y otros muchos indicadores, hacían dudar de la capacidad de resistencia ucraniana ante la invasión. Los analistas se equivocaban y Putin también.

Como acertadamente señalan Yuriy Gorodnichenko e Iлона Sologou, mientras que los líderes occidentales creían que Ucrania no era rival para Rusia desde el punto de vista militar, el presidente ruso Vladimir Putin confiaba en una rápida victoria. La confianza del presidente ruso se basaba en un supuesto más fundamental: los ucranianos tendrían poca voluntad de resistir, porque en realidad nunca habían existido. A ojos de Putin, la historia y la identidad de Ucrania estaban tan ligadas a Rusia que su pueblo no tendría ninguna razón para arriesgar sus vidas y propiedades en aras de la soberanía¹.

Robert McNamara y la guerra de Vietnam

Cuenta una vieja historia que, en 1967, fueron al sótano del Pentágono, ocupado por los ordenadores centrales, y cargaron las viejas tarjetas perforadas, con las que se funcionaba entonces, con todo lo que se podía cuantificar: número de soldados, barcos,

¹ GORODNICHENKO, Yuriy y SOLOGOU, Iлона. «The Ukraine-Russia Culture War», *The Project Syndicate*. 7 de junio de 2023. Disponible en: [The Ukraine-Russia Culture War by Yuriy Gorodnichenko & Iлона Sologoub - Project Syndicate \(project-syndicate.org\)](https://www.project-syndicate.org/the-ukraine-russia-culture-war-by-yuriy-gorodnichenko-and-ilona-sologoub)

Nota: Todos los hipervínculos están activos con fecha de 2 de noviembre de 2023.

carros, helicópteros, artillería, ametralladoras, munición, etc. e hicieron la pregunta: ¿cuándo ganaremos en Vietnam? Se fueron el viernes y los ordenadores trabajaron todo el fin de semana. Al regresar el lunes había una tarjeta en la bandeja de salida que decía: los EE. UU. ganaron en 1965².

Robert McNamara fue el secretario de Defensa de los EE. UU. entre 1961 y 1968 y está considerado como el arquitecto de la guerra de Vietnam. Profesor de la Harvard Business School a principios de la década de 1940, durante la 2.^a Guerra Mundial, junto a un grupo conocido como los «niños prodigio» implantaron el control estadístico de procesos, un método de control de calidad, para ayudar a coordinar toda la información operativa y logística y mejorar la conducción de la guerra. Los aviones desempeñaban un papel cada vez más importante en la guerra y no se disponía de ningún sistema de gestión de aviones y tripulaciones, para controlar las piezas de recambio o asignar el combustible.

La complejidad de la maquinaria bélica moderna había superado la capacidad de gestionarla. McNamara ayudó a llevar el rigor del análisis estadístico a la guerra mejorando la eficiencia logística y la planificación de las misiones. Entre otras cosas diseñaron la estrategia de sustituir los bombardeos a gran altitud sobre objetivos militares por bombardeos a baja altitud sobre ciudades japonesas. Se tomó la decisión después de que sus estudios estadísticos tuvieran en cuenta aspectos como el porcentaje de casas de madera, la proporción de víctimas civiles y su impacto en la moral de la población. En 1946, se convirtieron en ejecutivos de la Ford Motor Company, llegando McNamara a ser su presidente en 1960. Puede decirse que contribuyeron a la revolución empresarial de las décadas siguientes que transformó profundamente las grandes organizaciones. Tras su paso por la Secretaría de Defensa, McNamara fue presidente del Banco Mundial durante 13 años³.

Elegido por el presidente John F. Kennedy⁴ para el cargo de secretario de Defensa en 1961, McNamara personificaba la confianza del siglo americano, tecnócrata libre de

² MADRIGAL, Alexis C. «The Computer that Predicted the U.S. Would Win the Vietnam War», *The Atlantic*. 5 de octubre de 2017. Disponible en: [The Computer That Predicted U.S. Would Win the Vietnam War - The Atlantic](#)

³ ROSENZWEI, Phil. «Robert S. McNamara and the Evolution of Modern Management», *Harvard Business Review*. December de 2010. Disponible en: [Robert S. McNamara and the Evolution of Modern Management \(hbr.org\)](#)

⁴ Kennedy reunió para su asesoramiento al conocido como grupo Camelot. Un dinámico equipo de asesores conocidos por su brillantez y perspicacia procedentes del mundo académico, el gobierno, el ejército y los negocios. Entre ellos se encontraban el fiscal general Robert Kennedy, el secretario de Defensa Robert McNamara, el secretario de Estado Dean Rusk, el consejero de Seguridad Nacional McGeorge Bundy y los ayudantes de confianza Ted Sorensen y Arthur Schlesinger. Sin embargo, los mismos rasgos que compartían estos hombres

anteojeras ideológicas, centrado en los hechos y deduciendo la verdad de los datos. Como secretario de Defensa aplicó el mismo enfoque riguroso a su gestión. Hasta entonces, cada ejército había dispuesto de su propio presupuesto e impulsado sus sistemas de armas preferidos sin coordinación, con el resultado de una eficiencia y una eficacia cuestionables. McNamara se propuso optimizar el desarrollo de capacidades, subordinando los intereses de los ejércitos a las necesidades conjuntas. También revisó la estrategia militar estadounidense, sustituyendo la doctrina potencialmente catastrófica de represalias por otra doctrina de respuesta flexible en el empleo de la fuerza, con el enfoque en la proporcionalidad de la respuesta y en evitar la escalada del conflicto. El Congreso quedó muy impresionado. Calificaron a McNamara como «uno de los mejores secretarios de la historia, una máquina IBM con piernas»⁵.

Como secretario de Defensa, McNamara trató de reproducir los métodos que habían tenido tanto éxito en Ford. Aportó nuevos métodos a la conducción de la guerra de Vietnam. McNamara había traído las «técnicas de análisis cuantitativo de gestión por ordenador» que ofrecían nuevos y revolucionarios procedimientos para la recopilación, gestión y análisis de datos militares para utilizarse según las nuevas teorías de sistemas. Un ejemplo fue el Sistema de Evaluación Hamlet, que pretendía cuantificar cómo se desarrollaba el programa estadounidense de «pacificación» mediante el estudio de 12.000 pueblos vietnamitas. Cada mes, se producían aproximadamente 90.000 páginas de datos e informes⁶.

Thomas Schelling, uno de los padres de la teoría de juegos y premio nobel de economía, con gran influencia en las teorías aplicadas por el equipo de McNamara, escribió en 1964 sobre Vietnam que la aplicación precisa y racional de la fuerza culminaría en que Estados Unidos y su adversario alcanzaran simultáneamente un juicio sobre cuál es la elección más razonable que podemos hacer y cuál es la elección razonable que el enemigo puede estar haciendo. Como bien señala Antulio Echevarría, el error de Schelling, que podemos

también crearon fuertes divisiones. Lejos de estar unidos, se trataba de un grupo de rivales cuyas ambiciones y creencias enfrentadas provocaban encendidos debates internos.

⁵ ROSENZWEI, Phil. «Robert S. McNamara and the Evolution of Modern Management», *Harvard Business Review*. Diciembre de 2010. Disponible en: [Robert S. McNamara and the Evolution of Modern Management \(hbr.org\)](https://hbr.org/2010/12/robert-s-mcnamara-and-the-evolution-of-modern-management)

⁶ «En 1969, el congresista John V. Tunney, de California, presentó al Comité de Asuntos Exteriores un informe mordaz sobre el Sistema de Evaluación Hamlet (HES), uno de los pilares del proceso de evaluación de la campaña de la era de Vietnam... En su conclusión, Tunney afirmaba: Resulta difícil, después de estudiar el HES, entender cómo nuestros funcionarios pudieron haber depositado tanta fe acrítica en ese sistema frente a hechos opuestos». CONNABLE, Ben. *Embracing the Fog of War: Assessment and Metrics in Counterinsurgency*. RAND Corporation, 2012. Disponible en: <https://www.rand.org/pubs/monographs/MG1086.html>

hacer extensible a todas las teorías positivas, «no consistió tanto en desarrollar teorías para predecir en lugar de para explicar, aunque hasta cierto punto es culpable de ello, sino en simplificar en exceso la guerra al intentar reducirla a una secuencia racional de decisiones»⁷⁷. La guerra de Vietnam terminó con 58.000 norteamericanos fallecidos y más de un millón de vietnamitas muertos. Vietnam quedó devastado y la economía de los EE. UU. casi en quiebra. La sociedad estadounidense quedó seriamente dividida y sufrió un trauma político, cuyas consecuencias en política exterior y empleo de la fuerza militar aún resuena. Cuando, después de muchos años de silencio sobre Vietnam, McNamara publicó sus memorias, admitió: «Estábamos equivocados, terriblemente equivocados»⁸.

La falacia de McNamara, conocida como tal en el ámbito de la gestión empresarial, consiste en tomar una decisión basándose en métricas pretendidamente objetivas e ignorando todas las demás observaciones. Es bastante común en la toma de decisiones empresariales: la visión de conjunto puede perderse por la obsesión en las métricas. El énfasis en el análisis racional basado en datos cuantificables condujo a graves errores. El problema era que los datos difíciles de cuantificar tendían a pasarse por alto, y no había, por tanto, consideración de intangibles como la motivación, la esperanza, el resentimiento o el coraje.

La búsqueda de la eficacia y la obsesión tecnológica

Durante las décadas de los 70 y 80, el Ejército de los EE. UU. experimentó una tremenda reforma y modernización. Se recuperó de la guerra de Vietnam, pasó a un modelo de personal totalmente voluntario y se centró en una posible guerra contra un adversario tecnológicamente equiparable, evolución que progresivamente afectó al resto de Ejércitos occidentales. A finales de la década de 1970, los analistas militares soviéticos, encabezados por el mariscal N. V. Ogarkov, comenzaron a escribir sobre una revolución tecnológica emergente en la naturaleza de la guerra. En los Ejércitos occidentales,

⁷ ECHEVARRIA, Antullio J. II. «On Schelling and the Fallacy of Positive Doctrines», *Infinity Journal*, Volume 6, Number 2. Verano de 2018, pp. 10-14. Disponible en: [On Schelling and the Fallacy of Positive Doctrines - Military Strategy Magazine](#)

⁸ MCCANN, Leo. «Management is the Gate', But to Where? Rethinking Robert McNamara's 'Career Lessons'», *Management & Organizational History*, 11:2. University of Manchester, 2016, pp. 166-188. Disponible en: [DOI: 10.1080/17449359.2015.1098547](#)

encabezados por los EE. UU., se comenzó a defender que la innovación tecnológica en curso representaba un verdadero punto de inflexión en la historia que supondría implicaciones estratégicas de gran alcance. La mejora tecnológica de las fuerzas armadas de los EE. UU. impulsada por el presidente Reagan y la abrumadora victoria en la primera guerra del Golfo llevó a muchos autores a considerar que la supremacía militar demostrada sería la garantía que permitiría afrontar los problemas de seguridad nacional en el escenario de la posguerra fría. De esta manera, influyentes autores se dejaron llevar del entusiasmo. Andrew Krepinevich, en 1994, señaló que los EE. UU. se encontraban en el momento de una revolución, que «ocurre cuando la aplicación de las nuevas tecnologías a un significativo número de sistemas militares se combina con conceptos operativos innovadores y una adaptación organizativa de tal manera que se altera fundamentalmente el carácter y la conducción de los conflictos»⁹. Esta superioridad tecnológica, explicación que prevaleció tras la victoria de la primera guerra del Golfo, llevó a muchos a creer que se había conseguido o se estaba en camino de conseguir una «revolución en los asuntos militares» (RMA). Su lógica era sencilla: a lo largo de la historia, la guerra ha evolucionado de forma evolutiva; pero, en ocasiones, las ideas y los inventos se combinaron para impulsar un cambio drástico y decisivo. Esto no solo afectó a la aplicación de la fuerza militar, sino que a menudo alteró el equilibrio geopolítico a favor de los que dominaban la nueva forma de guerra.

Donald Rumsfeld ocupó el cargo de secretario de Defensa de 1975 a 1977 y de nuevo de 2001 a 2006 durante la presidencia George W. Bush. Considerado en su momento como uno de los reformadores organizativos más ambiciosos en la historia de la Administración norteamericana, estaba decidido a llevar a cabo una transformación completa de su departamento. Al igual que McNamara, procedía del mundo empresarial y estaba decidido a aportar su experiencia a la burocracia del Pentágono. Creía con entusiasmo en el modelo de guerra centrada en la red (Network Centric Warfare, NCW) que se estaba proponiendo entonces y estaba decidido a transformar el Ejército y a hacerlo al menor coste posible. En sus propias palabras: «Debemos reconocer otra transformación: la revolución en la gestión, la tecnología y las prácticas empresariales. Las empresas modernas de éxito son más ágiles y menos jerárquicas que nunca.

⁹ KREPINEVICH, Andrew F. «Cavalry to computer; the pattern of military revolutions», *The National Interest*, n.º 37. 1 de septiembre de 1994. Disponible en: [Cavalry to Computer: The Pattern of Military Revolutions | The National Interest](#)

Recompensan la innovación y comparten información. Tienen que ser ágiles ante los cambios rápidos o mueren. Las empresas mueren si no se adaptan y el hecho de que puedan fracasar y morir es lo que les proporciona el incentivo para sobrevivir... La revolución tecnológica ha transformado las organizaciones de todo el sector privado, pero no las nuestras, no del todo, todavía no»¹⁰.

Rumsfeld buscaba eliminar las redundancias y mejorar el sistema de adquisición de capacidades, cancelando los programas de armamento obsoletos en los que los ejércitos, por sus propios intereses, estaban inmersos, e impulsar otros nuevos. En una búsqueda de la eficiencia militar, quería una fuerza más pequeña pero mucho más móvil y letal. El Pentágono también se aficionó a la subcontratación y a la logística *just in time*, que eliminó los depósitos de suministros y los almacenes de piezas de repuesto. Se debía evolucionar hacia una fuerza construida en torno a la aplicación de las nuevas tecnologías, el modo de emplear la fuerza estaba marcado por una búsqueda de la sustitución de la masa por la superioridad en la información, la velocidad y la precisión. De esta manera, un número limitado de fuerzas conjuntas de tierra, mar, aire y espacio, con un alto grado de integración, compartiendo una imagen común del espacio de batalla, podrían conseguir unas economías de fuerza muy significativas con respecto a las entidades de las fuerzas desplegadas anteriormente.

El constante desarrollo de nuevas tecnologías hacía predecir a los partidarios de la RMA que las colosales maniobras de los ejércitos iban a desaparecer y que, sobre el terreno, «la guerra del futuro sería más parecida a un gigantesco duelo artillero luchado con municiones excepcionalmente sofisticadas, que a un juego de ajedrez de maniobras y posiciones. A medida que todos los países fueran teniendo acceso al poder aéreo (tecnología basada en el espacio y aviones no tripulados), ocultar grandes ejércitos o construir zonas seguras en la retaguardia en las que mover grandes convoyes resultaría imposible»¹¹. El principal desafío para las fuerzas armadas occidentales sería mantener el ritmo de la RMA y el proceso de «transformación» en que estaban envueltas las EE. UU. Se desarrolló una línea de pensamiento en la que el futuro empleo de las fuerzas armadas se realizaría en campañas aéreas y marítimas en hipotéticos conflictos con

¹⁰ RUMSFELD, Donald H. «Remarks as Delivered by Secretary of Defense», *The Pentagon*. 10 de septiembre de 2001. Disponible en: [Donald Rumsfeld Speech About Bureaucratic Waste – A Government of the People](#)

¹¹ COHEN, Eliot A. «A Revolution in Warfare», *Foreign Affairs Magazine*. Council on Foreign Relations, marzo/abril, 1996, p. 45.

China, por razón de Taiwán, o con Corea del Norte por su programa nuclear, en operaciones de paz como Bosnia-Herzegovina o Kosovo, o en operaciones de estabilización como las desarrolladas en Somalia o Timor.

Debido a la escasa resistencia a las intervenciones en Bosnia-Herzegovina y Kosovo en la década de 1990, y a la rapidez de la aparente victoria en Afganistán en 2001, a principios de 2003 el síndrome de Vietnam se había exorcizado lo suficiente. En vísperas de la invasión de Irak, un alto funcionario del Pentágono predijo: «No puedo decirle si el uso de la fuerza en Irak hoy durará cinco días, cinco semanas o cinco meses, pero no durará más que eso»¹². Robert Kagan señaló en 2003: «Puede que el Ejército estadounidense se encuentre hoy en la mejor posición de todos los ejércitos de la historia. Sus victorias en Irak y Afganistán han transformado no solo la forma en que los EE. UU. piensan y llevan a cabo la guerra, sino la forma en que todo el mundo ve los conflictos violentos. La proeza tecnológica estadounidense y la destreza de las fuerzas armadas profesionales han abierto una brecha de capacidades entre los EE. UU. y sus competidores más cercanos que muchos consideran insalvable»¹³. Visto retrospectivamente, está claro que la planificación inicial de la guerra malinterpretó la naturaleza del conflicto, subestimó al enemigo e infravaloró la dificultad de la misión. En palabras del general McMaster: «Una vez más, la fe en la superioridad tecnológica estadounidense había elevado una capacidad militar al nivel de estrategia, y una vez más, el elemento humano se había perdido en el entusiasmo por lo que parecía presentar una solución relativamente indolora a un problema complejo»¹⁴.

Los que desplegamos en esos escenarios vivimos la evolución hacia la doctrina de contrainsurgencia, pero también comprobamos cómo el hambre por las métricas seguía intacta en los procesos de *assessment*. Se recogía todo tipo de indicadores: ratios soldado/población, número de ataques, bajas enemigas, ayuntamientos formados, jueces desplegados, crecimiento de la policía y el ejército, niveles de instrucción y adiestramiento, actividad económica, número de hospitales, niños en los colegios, censos electorales, etc. y los sucesivos informes mostraban la lenta pero continua

¹² HASTEDT, Glenn P. *Readings in American Foreign Policy: Problems and Responses*. Rowman & Littlefield Publishers, 2015, p. 229.

¹³ KAGAN, Frederick W. «A Dangerous Transformation Donald Rumsfeld means business. That's a problem», *Wall Street Journal*. 12 de noviembre de 2003. Disponible en: [A Dangerous Transformation - WSJ](#)

¹⁴ MCMMASTER, H. R. «The Human Element: When Gadgetry Becomes Strategy», *World Affairs* n.º 171. 2009, pp. 31-43. Disponible en: <https://www.jstor.org/stable/20672872>

evolución positiva de las campañas. A pesar de tratarse del conflicto con mayor diferencia tecnológica entre contendientes de la historia, disponiendo también de una superioridad numérica destacada durante buena parte de su duración, el lector recordará cómo finalizó la intervención norteamericana y occidental en Afganistán en 2021, con unas imágenes muy parecidas a la evacuación de Saigón. La guerras de Afganistán e Irak finalizaron con la muerte de más de 7.000 soldados estadounidenses, más de 1.200 soldados de países aliados, más de 8.000 contratistas y más de 175.000 soldados afganos e iraquíes, además de un número indeterminado de civiles calculado por encima de los 300.000. Afganistán e Irak quedaron devastadas y la economía mundial afectada. La sociedad estadounidense quedó seriamente dividida y los EE. UU. sufrieron un trauma político cuyas consecuencias en política exterior y empleo de la fuerza militar aún resuena. Al contrario que McNamara, Rumsfeld nunca reconoció haber cometido errores.

La eterna búsqueda de la certeza

Como bien dice Martin Van Creveld en su libro *Command in War*, el problema de mandar fuerzas militares en combate es tan antiguo como la guerra misma. Desde Plantón hasta las OTAN, la historia de mando en la guerra consiste esencialmente en una búsqueda sin fin de la certeza. La historia del mando puede entenderse como una carrera entre la necesidad de información y la capacidad de los sistemas de mando para proporcionarla¹⁵. Para Van Creveld, los ejércitos modernos, con toda la capacidad tecnológica a su disposición, no son ni un poco más capaces de gestionar la información requerida para los procesos de toma de decisiones, que sus antecesores de hace siglos e incluso milenios. El problema radica en la propia naturaleza de la guerra, que hace que la búsqueda de esa certeza no pueda ser perseguida únicamente mediante un método racional. Puede no existir una solución al problema más allá de lo que Napoleón definía como disponer de una «comprensión superior» o el genio y el talento del que nos habla Clausewitz, basándose, por supuesto, en la preparación y en la práctica; pero finalmente tomando en consideración tanto los aspectos intuitivos como los racionales para la toma de decisiones.

¹⁵ VAN CREVELD, Martin. *Command in war*. Harvard University Press, 1985, pp. 264-265.

La idea de que la toma de decisiones debía basarse en datos o que se deben aplicar los últimos métodos de gestión empresarial a la guerra no es nueva, los controles estadísticos de procesos fueron un pilar de la industria desde principios del siglo XX. Ningún modelo de datos puede modelizar la realidad de la guerra de forma completa o exacta, por eso se llaman modelos. El papel de las hipótesis es expresar la comprensión de las condiciones iniciales, así como expresar las expectativas de los resultados. Por eso es importante identificar suficientes datos que queden fuera del marco de lo que se pretende medir o aprender, y utilizarlos para comprobar periódicamente la validez de las hipótesis¹⁶. La razón por la que los análisis de datos han fallado en estas guerras se puede encontrar desde en las defectuosas hipótesis iniciales hasta en la imperfecta estructura de datos y modelos empleados. Es sorprendente que casi todas las intervenciones militares recientes, incluida la invasión rusa de Ucrania, han tenido una duración mucho mayor que la prevista inicialmente en los planes militares, que siempre han pecado de optimismo. En gran parte, estos problemas podrían haberse paliado con las herramientas actuales y futuras de obtención de datos y análisis, procesando con mucho mayor grado de precisión. Pero, aun así, por las razones que nos señala Van Creveld, siempre se quedarán cortos. Seguiremos buscando que la guerra pueda destilarse en un programa informático y que las acciones del enemigo puedan preverse en una pantalla. Pero la realidad de la guerra, especialmente por las cualidades que nos hacen humanos, desafía, tanto la construcción de tales modelos, como su veracidad. No es necesariamente malo intentar comprender el factor humano en toda su gloriosa vaguedad. El uso, abuso y mal uso de los datos en los conflictos es una lección preocupante sobre las limitaciones de la información mientras el mundo se precipita hacia la era de los macrodatos. Los datos subyacentes pueden ser de mala calidad; pueden estar sesgados; pueden ser mal analizados o utilizados de forma equivocada; y lo que es más grave y común, los datos pueden no reflejar lo que pretenden cuantificar. La gestión de los datos será la base para mejorar la conducción de la guerra. Sin embargo, existe el riesgo de que sus extraordinarios poderes nos induzcan a la falacia

¹⁶ SALEM BASKIN, Jonathan. «According to U.S. Big Data, we won the Vietnam War», *Forbes CMO Network*. 2014. Disponible en: [According To U.S. Big Data, We Won The Vietnam War \(forbes.com\)](https://forbes.com)

de McNamara: obsesionarnos tanto con los datos y con el poder y las promesas que ofrecen, que no apreciemos su capacidad inherente de inducir a error¹⁷.

Para McMaster, el error de la RMA recaía en sus suposiciones explícitas de que el futuro de la guerra, debido a los avances tecnológicos, tendría lugar en el campo de la certeza y que las fuerzas estadounidenses serían capaces de conseguir y mantener el dominio de la información durante las operaciones de combate. Los esfuerzos de la transformación basados en esos supuestos proporcionaron a las fuerzas norteamericanas desventajas en vez de ventajas y crearon vulnerabilidades. Este sentimiento de confianza institucional tuvo como consecuencia la incapacidad de identificar la necesidad de invertir en conseguir y mantener las capacidades necesarias en sus fuerzas, fuera de un enfoque de guerra convencional muy específico, así como ralentizar la capacidad de adaptación a las nuevas situaciones del combate¹⁸.

Nada más lejos en la intención de este artículo que presentar una herejía, ni siquiera una posición agnóstica ante la religión de la transformación digital y el gobierno del dato o las complejas doctrinas de las operaciones multidominio en las que están inmersos los Ejércitos occidentales. Solo cabe señalar que existen muchos paralelismos y similitudes en los procesos de modernización en los que estamos inmersos con los realizados anteriormente: la sensación de vivir un momento de excepcionalidad, una revolución tecnológica inminente que cambiará para siempre la manera de hacer la guerra. Debemos ser cautos sobre cómo enfocamos estos procesos. El análisis cuantitativo y las mejoras tecnológicas son necesarias en cualquier campo. Hay que reconocer que muchas de las mejoras organizativas que tanto McNamara como Rumsfeld introdujeron en el Departamento de Defensa eran necesarias, de hecho muchas continúan estando en vigor. Debemos disponer de las mejores herramientas para hacer la guerra. Sin embargo, como bien nos recuerda Van Creveld, lejos de determinar la esencia del mando, la tecnología solo constituye una parte del entorno en el que se desenvuelve. La capacidad de reconocer sus limitaciones y descubrir la manera, mediante la doctrina, la organización y la preparación de superarlas, nos permitirá no estar limitados por lo que la tecnología no puede proporcionar. Nos recomienda seguir las enseñanzas de Lao Tse

¹⁷ CUKIER, Kenneth y MAYER-SCHÖNBERGER, Viktor. «The Dictatorship of Data Robert McNamara epitomizes the hyper-rational executive led astray by numbers», *MIT Technology Review*. 2013. Disponible en: [The Dictatorship of Data | MIT Technology Review](#)

¹⁸ MCMMASTER H. R. *Crack in the Foundation: Defense Transformation and the Underlying Assumption of Dominant Knowledge in Future War*. Center for Strategic Leadership, the United States Army War College, 2003.

de hace más de 2500 años: «Capta la gran forma sin forma y vagarás por donde quieras sin ningún mal que temer, tranquilo, pacífico, a gusto. El cubo de la rueda corre sobre el eje. En una jarra, es el agujero el que contiene el agua. Así se saca provecho de todo lo que hay; pero la utilidad surge de lo que no hay». Y Clausewitz ya nos recordó «que es claramente imposible proveer al arte de la guerra de una teoría que pudiera ofrecerse en toda ocasión como punto de apoyo a todos los actores... la teoría es una antítesis de la realidad»¹⁹. Si no lo tenemos en cuenta, como afirma el general McMaster, corremos el riesgo de reducir la estrategia a un ejercicio de *targeting*²⁰.

*Zacarías Hernández Calvo**
Coronel de Infantería DEM
Doctor en Derecho y RRII

¹⁹ CLAUSEWITZ, Carl Von. *De la guerra*. Ediciones Ejército, 1975, p. 109.

²⁰ MCMASTER H. R. *Lessons for the Long War*, Cap. 3. The AEI Press, 2009, p. 66.