

VISIÓN CONJUNTA

AÑO 4 . Nº 6 . 2012

ISSN: 1852-8619

CENTRO EDUCATIVO DE LAS FUERZAS ARMADAS

ESPACIO CONJUNTO

PAGINA

04

PAGINA **LA SEMÁNTICA DEL CAOS**

06 Por Evergisto de Vergara

PAGINA **EL GRAN JUEGO DE LAS**

14 TIERRAS RARAS
Por Claudia Astarita

PAGINA **LA LOGÍSTICA A 30 AÑOS**

42 DE MALVINAS
Por Alberto Juan Baffico





STAFF

DIRECTOR

Contraalmirante José María Félix Martín

SUBDIRECTOR

Victor Hugo Polegritti

COMITÉ EDITORIAL

Gustavo Daniel Zárate
Pedro José Tur Baigorri
Jorge Mazorra Mariño
Alberto Víctor Aparicio
Ricardo Mariano Pavicic

SECRETARIO DE REDACCIÓN

Pedro Jofré

ASISTENTE TÉCNICO

Marisa Lenti

EDITOR Y PROPIETARIO

Escuela Superior de Guerra Conjunta
de las Fuerzas Armadas

DIRECCIÓN POSTAL

Av. Luis María Campos 480, 2º piso C1226BOP, CABA

DIRECCIÓN DE CORREO ELECTRÓNICO

revistaesgc@yahoo.com.ar

DISEÑO Red | IMPRESIÓN LaStampa Impresores

Registro de la Propiedad Intelectual N° 924871 / ISSN: 1852-8619

Visión Conjunta es una publicación propiedad de la Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas de la República Argentina. Las opiniones de los autores de cada uno de los originales publicados no representan necesariamente la opinión de la dirección de la revista. Se autoriza la reproducción parcial o total de los artículos publicados debiéndose mencionar autor y fuente. Todos los derechos se encuentran reservados.

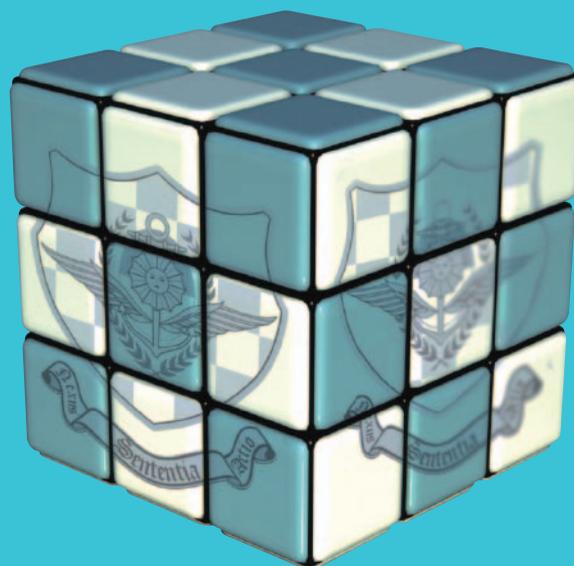
NUESTRO ÍCONO

Es el conocido Cubo de Rubik, ornamentado con los colores de la bandera argentina y con el escudo que identifica al Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas Argentinas. La elección de este ingenioso mecanismo para nuestra revista se debe a que éste es la representación visual de la complejidad del accionar conjunto.

La imagen simboliza el desafío de combinar armónicamente los elementos constitutivos de las Fuerzas Armadas para lograr el eficiente empleo del instrumento militar.

La adecuada utilización de las fuerzas permite configurar, en un mismo plano, el escudo del Estado Mayor Conjunto, que presupone un proceso mental para combinar variables en un escenario sumamente complejo.

Para obtener el éxito en la resolución de la situación planteada se necesita un esquema mental de gran amplitud que permita tener la percepción general del objetivo a lograr; esto define la “visión conjunta”.



SUMARIO

EVENTOS

02 PALABRAS DEL JEFE DE
ESTADO MAYOR CONJUNTO DE
LAS FUERZAS ARMADAS

04 CENTRO EDUCATIVO DE LAS
FUERZAS ARMADAS



PRODUCCIONES

06 LA SEMÁNTICA DEL CAOS
Evergisto de Vergara

14 EL GRAN JUEGO DE LAS
TIERRAS RARAS
Claudia Astarita

26 LA CULTURA ORGANIZACIONAL
MILITAR Miguel Podestá

34 LA COOPERACIÓN CÍVICO-MILITAR
Leonardo Arcadio Zarza

42 LA LOGÍSTICA A 30 AÑOS
DE MALVINAS
Alberto Juan Baffico



ACTIVIDADES 48 EL CENTRO EDUCATIVO DE LAS FUERZAS
ARMADAS EN BRASIL

 INAUGURACIÓN DEL CENTRO EDUCATIVO DE LAS FUERZAS ARMADAS

PALABRAS DEL JEFE DE ESTADO MAYOR CONJUNTO DE LAS FUERZAS ARMADAS

Constituye hoy, sin duda alguna, un día importante para el Estado Mayor Conjunto por varias razones.

Si algo ha caracterizado a esta Institución fue su adaptación constante, su maduración, su perfeccionamiento continuo. Se han concretado avances en distintas áreas, se han profundizado cambios en todos los campos, sean estos operacional, logístico o educacional.

Nuestra misión tiene como efecto deseado lograr una óptima coordinación entre las Fuerzas Armadas, generando las condiciones para la preparación profesional de su personal con la finalidad de alcanzar la integridad operativa del instrumento militar, la que nos permitirá responder eficientemente a las demandas de la Nación.

Desde hace ya tiempo hemos comenzado en el Estado Mayor Conjunto un proceso de reestructuración.

Aciertos y errores de nuestra propia historia nos impulsaron a cambiar y buscamos nuevas respuestas e iniciativas con profundos análisis de diferentes opciones, con mucho intercambio intelectual y consensuando una visión global en las diferentes áreas.

Siempre nos guió la optimización de los medios bajo una óptica conjunta.

Para lograr la visión única del instrumento militar nos impusimos emprendimientos realizables, con la adopción de decisiones firmes, convencidos de la seriedad del proyecto, con voluntad de llevarlo adelante, de sortear todas las dificultades y con intenciones de optimizar los recursos de manera eficiente.

Jorge Alberto Chevalier

Es Brigadier General de la Fuerza Aérea Argentina. Se desempeña en el cargo de Jefe de Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas desde el año 2003.

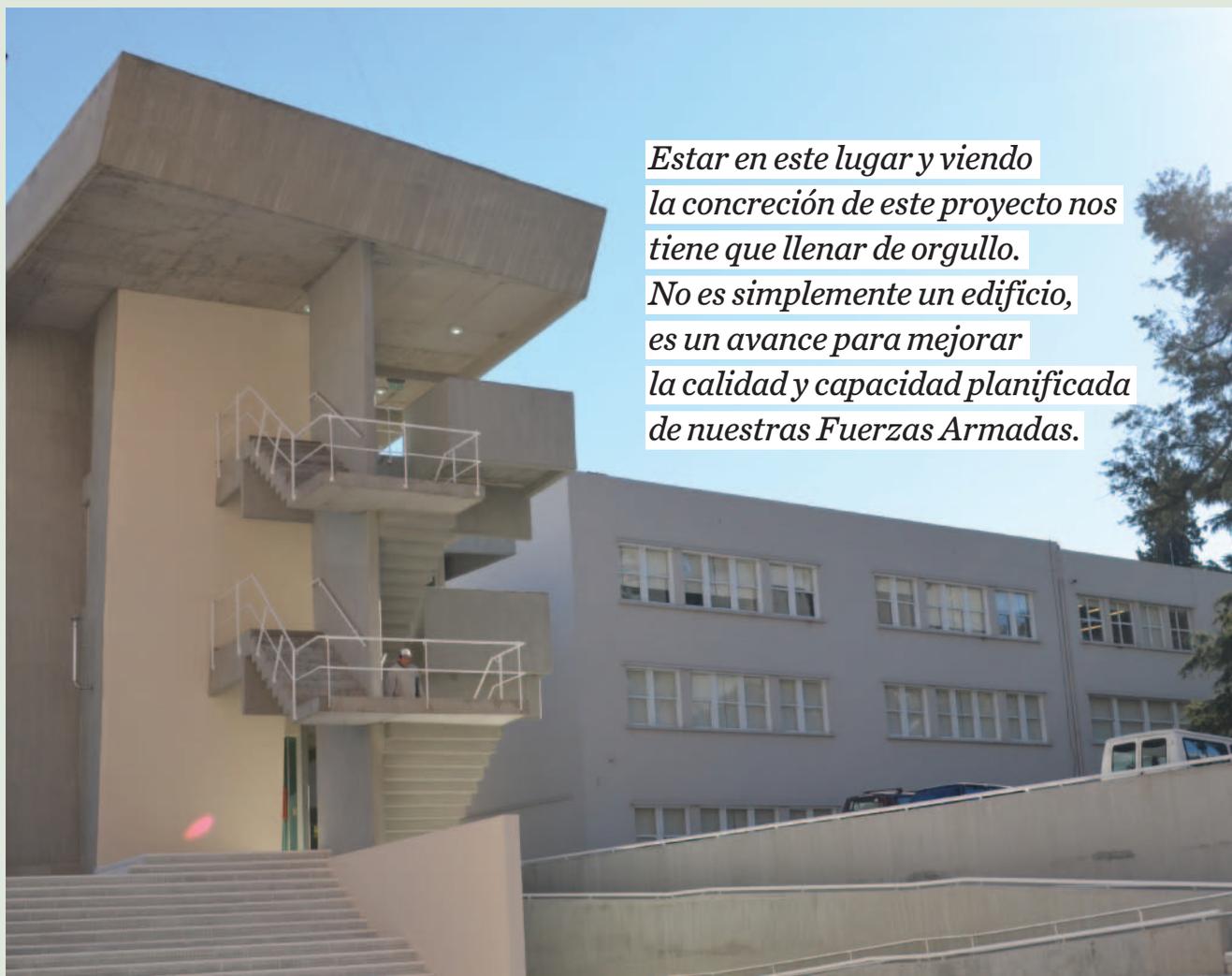
En el campo de la educación y de la formación profesional, la interacción y la fusión de los niveles de conducción entre las fuerzas fue y es un objetivo vital.

La inauguración de este edificio que alojará al Centro Educativo de las Fuerzas Armadas es el resultado del esfuerzo de muchas personas.

La puesta en marcha de este Centro Educativo, donde funcionarán las Escuelas de Guerra específicas y la Escuela de Guerra Conjunta contribuirá con la finalidad buscada: que la Nación cuente definitivamente con la articulación efectiva de su instrumento militar.

Esto constituye un paso más a los ya dados en otras áreas dentro de la modernización que pretendemos, pero no el último, con deficiencias y aspectos a mejorar pero estamos convencidos que es el camino. Todo es perfectible, sujeto a discusión y con diferentes puntos de vista se enriquece y mejora el resultado. Lo que no podemos hacer es quedarnos inactivos o estáticos esperando soluciones mágicas, sería irresponsable frente a las generaciones venideras.





Estar en este lugar y viendo la concreción de este proyecto nos tiene que llenar de orgullo. No es simplemente un edificio, es un avance para mejorar la calidad y capacidad planificada de nuestras Fuerzas Armadas.

En este sentido, es indispensable crear las condiciones necesarias para el desarrollo de las actividades académicas y la infraestructura es un aspecto importantísimo.

Estar en este lugar y viendo la concreción de este proyecto nos tiene que llenar de orgullo. No es simplemente un edificio, es un avance para mejorar la calidad y capacidad planificada de nuestras Fuerzas Armadas.

Aquí se optimizarán los recursos intelectuales, conjuntos y multidisciplinarios, sobre la defensa y la estrategia, convencidos que los recursos humanos continuarán siendo el capital máspreciado del instrumento militar.

En este ámbito conjunto la Escuela Superior de Guerra Conjunta comenzó, en abril de 2007, el curso de estrategia y conducción superior. En el mes de julio del mismo año, se inició el curso de estado mayor y planeamiento conjunto.

Dichos cursos han continuado hasta el presente, 572 oficiales superiores y jefes de las tres fuerzas han egresado, incluyendo representantes de Alemania y, actualmente, cursan alumnos de Brasil y Perú.

Quienes se forman en estas aulas son los conductores del futuro, siendo este centro el ámbito ideal donde se fomente el pensamiento y la interoperabilidad de los medios, reconociendo a las otras fuerzas como a la propia. Ya no habrá lugar para los pensamientos y logros individuales y específicos. El empleo conjunto del instrumento militar será la meta que los guiará.

Finalmente, quiero agradecer a todo el personal que participó en este proyecto, a la Dirección de la Escuela de Guerra Conjunta y a las Escuelas de Guerra de cada una de las Fuerzas, como siempre demostrando que es imprescindible la unión de voluntades, la colaboración sin sectorismos ni mezquindades.

No tengo dudas que esta obra que hoy inauguramos contribuirá a mejorar el accionar militar conjunto y promoverá una mayor economía de medios disponibles.

Cumplimos con el compromiso asumido y seguiremos adelante optimizando nuestros medios. Cada uno de ustedes son responsables de comprometerse en este sentido.

Invoco a nuestro Señor que nos iluminó en la concreción de este proyecto.

INAUGURACIÓN DEL EDIFICIO

CENTRO EDUCATIVO DE LAS FUERZAS ARMADAS

Por **Mariano Carlos Battaglia**

La propuesta de articular curricularmente y unificar físicamente a las diferentes Escuelas de Guerra planteó un desafío al cual asumimos como una oportunidad de cambio empós de nuevos paradigmas institucionales.

Así queda reflejado, tal como muestra la tapa de esta revista "Visión Conjunta" el nuevo edificio donde funcionarán la Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas, la Escuela Superior de Guerra del Ejército, la Escuela de Guerra Naval, la Escuela Superior de Guerra Aérea y dependerá el Instituto de Inteligencia de las Fuerzas Armadas.

El fin, una articulación de las instituciones militares perfeccionando el uso de los recursos humanos, materiales y financieros para un empleo eficiente, sin dejar de lado las operaciones combinadas en el marco de las Naciones Unidas y otros espacios de cooperación internacional, en el cual existe una necesidad de coordinación de los instrumentos militares regionales.

La inauguración, llevada a cabo el 6 de junio, fue presidida por una video-conferencia por la señora presidenta, doctora Cristina Fernández de Kirchner quien en sus expresiones enfatizó: *Las Fuerzas Armadas deben reafirmar su formación en pos de cuidar la soberanía popular, la integridad regional y la preservación y el cuidado de nuestros recursos naturales que, sin lugar a dudas, serán el gran escenario de futuras disputas.*

Posteriormente a las palabras de la Primera Mandataria y ya desde la sede del Centro Educativo, lo hizo el señor ministro de Defensa, doctor Arturo Puricelli, quien dijo que el Centro Educativo de las Fuerzas Armadas *es un emblema de la pretensión del Gobierno nacional que la capacitación y el profesionalismo distingan especialmente a nuestros hombres de armas.*

Buscamos que esta profesionalización se desarrolle en el marco de la unidad conceptual y operacional de las Fuerzas Armadas. Concluyendo sus expresiones: Desde el año 2003 el Gobierno Nacional está impulsando no solo la capacitación de nuestros hombres de armas sino también la recuperación de nuestras herramientas para garantizar la Defensa.

Después del significativo corte de cinta el ministro Puricelli, el brigadier general Jorge Chevalier y el director de la Escuela Superior de Guerra Conjunta contraalmirante José Félix Martín junto con invitados especiales como los Secretarios del Ministerio de Defensa, representantes del Ministerio de Educación y altas autoridades civiles y militares, recorrieron las instalaciones del nuevo polo educativo.

CENTRO EDUCATIVO

La creación del Centro Educativo de las Fuerzas Armadas (CEFFAA) se dispuso por medio de la resolución N° 1427/06 del Ministerio de Defensa de la República Argentina.

OBRAS

Inicio: septiembre de 2010

Superficie semicubierta-externo: 15.430 m²

Superficie cubierta proyectada: 10.384 m²

NUEVAS CAPACIDADES

Aulas: 11

Salas de profesores: 3

Oficinas: 77

Salas de reunión: 4

Puestos de trabajo: 236

Simuladores: 3 (uno por instituto)

Biblioteca: estanterías móviles con sala

de lectura para 64 personas

Aulas para trabajo en equipo: 12

Auditorios: 2 (para 40 y 70 personas)

Salón de actos: 1, para 210 personas

Comedores: 3 (para 100, 90 y 80 personas)

NUEVO EDIFICIO

El predio está comprendido en el "Corredor Histórico de la Avenida Luis M. Campos". Implicó reordenamiento de accesos y circulaciones. Nueva entrada por la avenida Dorrego. Posibilitó: una entrada por la cual se vincula el edificio nuevo entre sí con espacios originales restaurados.

Es un entorno que promueva el cambio a lo nuevo, resalte la convivencia y se enfoque como el ámbito académico que representa.

Mariano Carlos Battaglia

Es Coronel y se desempeña como Jefe de Proyecto Centro Educativo de las Fuerzas Armadas.



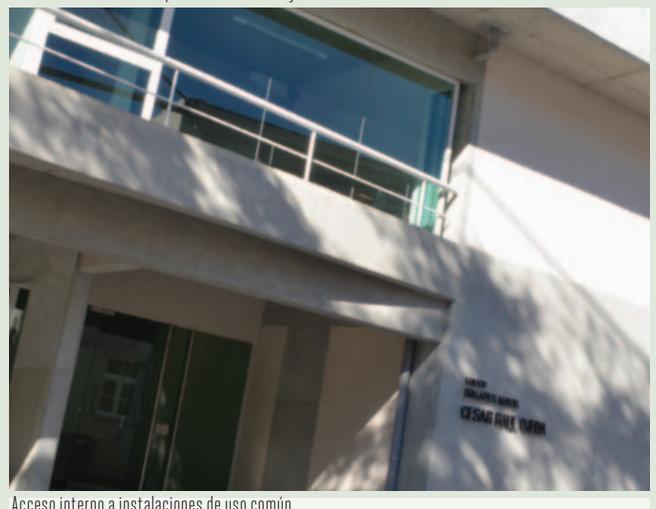
Nuevo acceso por avenida Dorrego



Corte de cinta a cargo del Ministro de Defensa, Jefe de Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas y Director de la Escuela Superior de Guerra Conjunta



Acceso interno al sector de aulas



Acceso interno a instalaciones de uso común



Vista aérea de los nuevos sectores



Vista aérea del edificio anexo

LA SEMÁNTICA DEL CAOS¹

El ambiente del conflicto se caracteriza por el caos y la incertidumbre. En este desorden, siempre es bueno tener en mente un esquema de eventos relacionados, para dentro de lo posible ordenar las ideas en este ambiente tan particular².

Por **Evergisto de Vergara**

INTRODUCCIÓN

Este es un escenario caracterizado por el denominado pensamiento complejo, donde se *Sustituye la visión de un universo estable por otro en transformación permanente; con orden y desorden; con equilibrio y desequilibrio; con lo previsible y lo imprevisible; con lo programable y las bifurcaciones aleatorias. Los*

elementos de decisión están unidos en red, hay unidad de esfuerzo y de objetivo, la retroalimentación es en cada nivel, las contradicciones se superan en cada nivel, y vuelven a repetirse en otros. Por ello, actuando el componente militar del poder nacional debe existir una demanda constante de orden o disposición armónica de las cosas.





Lo que se expresa en el cuadro es esquemático sirve solo para ayudar a entender. No significa que las cosas ocurran tan clara y secuencialmente como se detallan.

Los niveles de la guerra son cuatro: el de la Estrategia General, el de la Estrategia Militar, el Operacional y el Táctico. En algunos países reciben nombres diferentes, especialmente el primero, que, además, se lo denomina como: Político; Estrategia General; Gran Estrategia o Estrategia de Seguridad Nacional (*National Security Strategy* en los Estados Unidos).

Los dos primeros niveles son de dirección; los dos últimos, de planeamiento y ejecución.

NIVELES DE DIRECCIÓN

Estos niveles se concibieron en función de la categoría fines-medios y no en función de otras que serían, también, posibles. Así, algunos estadios como la magnitud de los elementos, el ambiente geográfico donde participan, los niveles de comando y otras categorías posibles para ordenar las ideas en un conflicto no son aplicables a lo que se conoce en el mundo como los niveles de guerra. La categoría adoptada en esta sistematización es la relación fines-medios.

El nivel de la **Estrategia General** es conducido por el Presidente de la Nación y Comandante en Jefe de las Fuerzas Armadas o por la autoridad nacional más alta. Es el responsable de obtener los intereses nacionales reflejados en objetivos nacionales durante su gobierno y, para ello, tiene a su disposición todo el potencial de la nación. Deberá decidir qué com-

ABSTRACT - The semantics of chaos

As a component of national defense, military strategy and operations require the development within the Armed Forces of a joint culture that fosters the teamwork essential for national and multinational endeavors. Planning and prosecution of joint campaigns and major operations require competency in joint skills, including the ability to orchestrate air, land, and airspace forces into effective joint teams.

Uncertainty and chaos, and fog and friction in Clausewitz's terms, are predominant in this environment. To provide a comprehensive understanding, some word and phrases are commonly used worldwide. Semantics is about the meaning of words, and chaos is the special feature of the strategic environment. Thus, an orderly sequence of events is useful for thinking on issues apparently disconnected.

Since the armed services are to be trained for joint and multinational operations, this article provides a common understanding of the word and phrases internationally used for those operations in the strategic and operational levels.

ponente del poder nacional llevará el esfuerzo principal para alcanzar los objetivos nacionales; cuáles son los esfuerzos secundarios y determinará en qué momento se trasladará el esfuerzo principal a otro componente del poder nacional. Para cada componente del poder nacional, el responsable de la conducción del Estado emite *políticas* que deberían ser aceptadas por sus competidores del poder para que se transformen en políticas públicas consensuadas, denominadas *políticas de estado*. En líneas generales, los intereses nacio-

1. Semántica: perteneciente o relativo al significado de las palabras.

2. Vives, Jorge L., "Caos y azar en el combate", revista de la Escuela Superior de Guerra del Ejército, Nro. 571, Oct. - Dic, 2008, p. 5.

nales de cada estado son la defensa de la Patria, el bienestar económico, el orden mundial favorable y la promoción de los propios valores.

Estas políticas de Estado pueden ser publicadas o no, o mantenerse *in pectore* del responsable o del estamento dirigente. Si se publica en un documento reciben diferentes nombres de acuerdo al país: Directiva Estratégica General o Plan de Desarrollo Nacional o Directrices de Seguridad Nacional/ Desarrollo Nacional o Informe de la Estrategia de Seguridad del Estado.

Para el caso de los Estados Unidos, la *Ley Goldwater Nichols*, de 1986, establece que el Informe de la Estrategia de Seguridad Nacional debe ser presentado, cada año, por el Presidente al Congreso, existiendo, además, una versión pública y una reservada.

Este nivel pasa al siguiente, el de la Estrategia Sectorial de cada componente del poder nacional, siendo el nivel de la Estrategia Militar el que nos interesa, en particular las políticas de defensa. Es el Ministerio o Secretaría de Defensa el organismo estatal responsable de asesorar al Presidente al respecto, posteriormente, el Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas recibe las políticas de defensa elaboradas.

Es así, que el responsable de conducir al Estado es quien decide la asignación de recursos a los distintos componentes del poder nacional de acuerdo a la prioridad resuelta en esfuerzos principales y secundarios.

En lo que respecta al componente militar del poder nacional, y al igual que con los restantes componentes del poder, debe controlar que las políticas que establezca cada parte del poder sean coherentes con las políticas del nivel Estratégico

Los niveles de la guerra son cuatro: el de la Estrategia General, el de la Estrategia Militar, el Operacional y el Táctico.

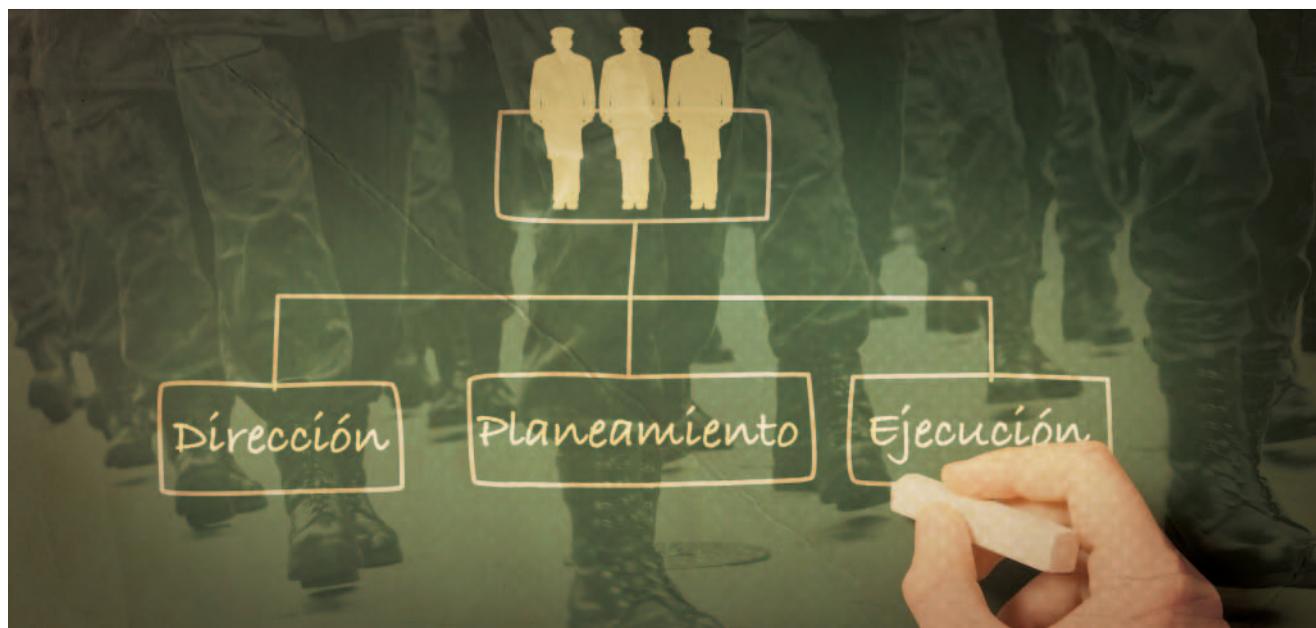
Los dos primeros son de dirección y los dos últimos de planeamiento y ejecución.

General y asignar los fondos necesarios para llevarlas a cabo.

En lo referente al componente militar del poder, debe definir y conducir la relación política primaria entre el gobierno y las Fuerzas Armadas; definir y ejecutar las políticas de defensa; aprobar la estrategia militar y supervisar su conducción; proveer y asignar los recursos financieros para la defensa y resolver y dirigir el empleo de las Fuerzas Armadas dentro de los límites del estado según sea el ambiente de seguridad imperante. A estas tareas se las conoce como control político sobre lo militar.

El organismo del Estado que articula el nivel Estratégico General con el Estratégico Militar es el Ministerio de Defensa. Este Ministerio es responsable de la conducción política de la defensa nacional. En tal sentido, una de sus tareas principales es determinar la naturaleza del conflicto que se estima probable de enfrentar. No es una apreciación aislada, es una evaluación conjunta con el Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas quien tiene el conocimiento acabado de las capacidades y limitaciones militares existentes.

Esta apreciación de la naturaleza del conflicto que se estima probable enfrentar deviene del axioma que dice que *todas*



las guerras son únicas e irrepetibles, y no existe conflicto que se parezca al anterior.

El nivel de la **Estrategia Militar** es ejercido por el Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas. La función diferenciada de este organismo es asistir y asesorar al Presidente y Comandante en Jefe de las Fuerzas Armadas sobre asuntos militares. En algunos sistemas, el Ministro de Defensa es insertado como comando superior entre el Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas y el Presidente de la Nación. Eso depende de muchos factores circunstanciales y del perfil del Presidente.

Al respecto, puede tomarse como ejemplo los diferentes sistemas aplicados, en 1983, por los Estados Unidos en: la operación de los marines en Beirut y la invasión a Granada. Sin embargo, ambos difirieron del empleado en la Primera Guerra del Golfo.

El Estado Mayor Conjunto traduce las políticas de defensa en políticas militares. Participa en el asesoramiento de la naturaleza de los conflictos que requieran, eventualmente, el uso del componente militar del poder que es responsabilidad primaria del Ministerio de Defensa. Esta estimación es necesaria para preparar a las fuerzas, tanto para adiestrarlas como para equiparlas. No se prepara una fuerza armada en un instante: hay que hacer previsiones.

Surge aquí, claramente, la necesidad que las políticas de defensa sean políticas de estado, puesto que las políticas de adquisiciones normalmente exceden un período fiscal de un gobierno que se alterna cada cuatro años en el poder.

El Estado Mayor Conjunto tiene dos tareas principales: planear la estructura de fuerzas, llamado, también, diseño de las fuerzas o estrategia genética y sentar las bases para el empleo eventual de la fuerza para que llevar adelante las tareas de planeamiento en el nivel operacional. En cuanto al empleo en épocas de paz de realizar acciones para la acción conjunta, mediante la doctrina y el adiestramiento conjunto.

El planeamiento de la estructura de fuerzas puede llevarse a cabo por nueve métodos. El planeamiento por capacidades conjuntas es uno de ellos. De esta estructura de fuerzas surge un plan de adquisiciones con prioridades que se alcanza en un plazo. Es por eso, que el denominado planeamiento a plazos (corto – mediano – largo) reconoce como fuente principal al Plan de Adquisiciones o Plan de Equipamiento.

El planeamiento de empleo se hace sobre la base de puestos que sirven para iniciar un planeamiento. Son solo rudimentos que persiguen, principalmente, pensar anticipadamente conceptos de despliegue y de estructura logística.

En síntesis, lo que el Estado Mayor Conjunto pasa al nivel operacional es un estado final deseado de máxima y mínima: los medios que se piensa asignar, el tiempo durante el cual se empleará al componente militar del poder y las restricciones de carácter político.

El documento donde se vuelcan estas dos tareas del Estado Mayor Conjunto tiene diferentes denominaciones, según sea

El nivel de la Estrategia General es conducido por el Presidente de la Nación y Comandante en Jefe de las Fuerzas Armadas o por la autoridad nacional más alta. Es el responsable de obtener los intereses nacionales reflejados en objetivos nacionales durante su gobierno y, para ello, tiene a su disposición todo el potencial de la nación.

el país. El más común es la “Directiva de Estrategia Militar”.

Se suele clasificar estas tareas de planeamiento de empleo del nivel Estratégico Militar como Planeamiento Deliberado o Anticipado (es anticipado ante la eventualidad de que se produzcan los hechos que se prevén) que se diferencia de un Planeamiento de Crisis, donde los hechos no han sido anticipados.

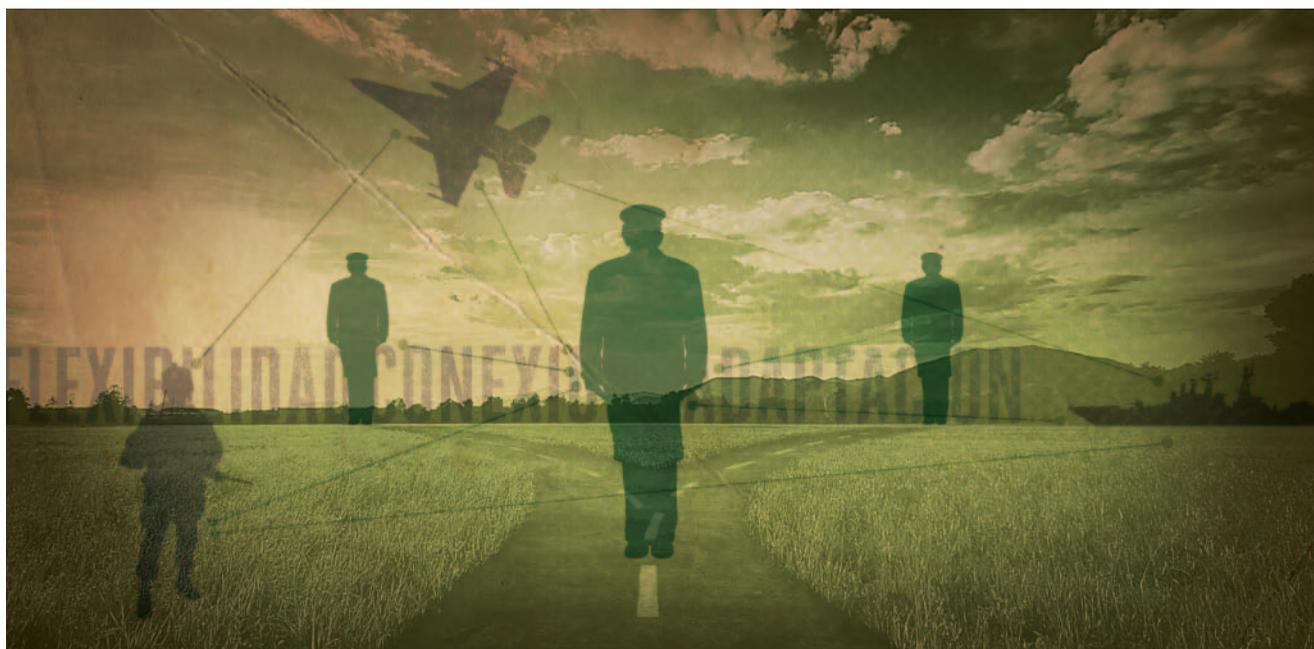
Si lo que se produce es una crisis, el planeamiento comienza en el momento en que se emite una Directiva de Inicio que contiene los mismos puntos señalados en el Planeamiento de Empleo Deliberado o Anticipado, es decir un estado final deseado de máxima y de mínima: los medios que se piensa asignar; el tiempo durante el cual se empleará al componente militar del poder y las restricciones de carácter político.

En síntesis, en una crisis, la diferencia es que lo que debió ser planificado con calma, ahora es urgente.

Puede verse claramente que estos dos niveles son de dirección. Pasaremos ahora a los dos niveles de planeamiento y ejecución.

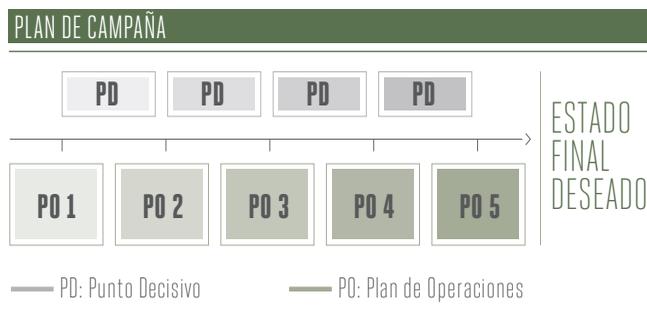
NIVELES DE PLANEAMIENTO Y EJECUCIÓN

El nivel operacional es el más difícil: hay que implementar (*operacionalizar* en la jerga, aunque esta palabra es inexistente en el idioma castellano) la dirección. En otras palabras, llevar a la práctica la teoría. El nivel Operacional trata, principalmente, de las maniobras y la logística para colocar a las tropas en las mejores condiciones para enfrentarse, siendo así las más fuertes en cada punto decisivo. Este nivel recibe los puntos expresados más arriba y debe seleccionar qué hacer; con quién hacerlo; una parte del cuándo hacerlo; cómo hacerlo y con qué finalidad en cada etapa, todo apuntado a obtener el estado final deseado en el Teatro de Operaciones por la Estrategia Militar. Como puede verse, cada uno de estos aspectos requiere diferentes apreciaciones. Este nivel elabora el Plan de Campaña, los Planes de Operaciones que lo componen y los Planes de Contingencia.



PLAN DE CAMPAÑA

El nivel operacional es el nivel de acción conjunta por excelencia. Es donde se establecen mandos unificados y objetivos comunes para los elementos de las Fuerzas Armadas.



Puede verse en el gráfico que un Plan de Campaña está compuesto por una serie de Planes de Operaciones. Debe entenderse que un Plan de Campaña está completo recién cuando se completa el último Plan de Operaciones. Solamente se puede planear en detalle hasta el primer punto decisivo, puesto que nadie sabe lo que ocurre después que se ha enfrentado la fuerza principal del enemigo. El resto se va ajustando paulatinamente conforme se vayan dando las circunstancias.

Los planes deben tener ideas rectoras simples y flexibles, son esquemáticos y se completan cuando sea posible³ y se actualicen los datos originales. Es una pérdida de tiempo y esfuerzo pretender planear una campaña del principio al fin, como si se dominasen todas las circunstancias. Los hechos generan su propia estrategia.

Cada Plan de Operaciones es el que entrega al nivel táctico las misiones tácticas para cada elemento asignado al plan.

Fijadas las tareas, en función de su diferente naturaleza que dan origen a los distintos Planes de Operaciones, se establece, recién, la organización del Comando de Teatro en función de los comandos unificados que se necesiten. En principio, existen los Comandos de Componente relacionados a los ámbitos terrestre, marítimo y aéreo.

Luego, están los Comandos de función, como el Comando de Defensa Aérea, o si se determina como necesario, un Comando de Fuerzas Especiales, o un Comando de Fuerzas de Despliegue Rápido, o un Comando de Fuerzas Aerotransportadas. Eventualmente, si existe un Plan de Operaciones cuyo objetivo requiera el empleo de elementos de las tres Fuerzas Armadas, se constituirá un Comando Conjunto Subordinado.

No hay recetas ni plantillas para organizar un Comando de Teatro durante la ejecución de uno de los Planes de Operaciones: primero hay que ver qué es lo que se quiere hacer y luego organizarse para ello. La organización del Comando de Teatro puede variar, no es estable desde el inicio hasta el fin de una campaña.

Veamos el caso de un Comando Conjunto Subordinado. Supongamos que el objetivo de un primer Plan de Operaciones es la obtención de la superioridad aérea. Esta superioridad incluye no solamente la pelea de perros de los aviones, sino la destrucción de depósitos de combustible, de pistas

3. Patton, George S. Jr. "Directiva al IIIer Ejército", revista de la Escuela Superior de Guerra del Ejército, Julio-Octubre, 1970, p. 47.

de aterrizaje, de elementos de comunicaciones y antenas retransmisoras.

Por supuesto, que la mayor cantidad de tareas las llevarán a cabo elementos de la Fuerza Aérea, pero hay otros pertenecientes a las dos fuerzas restantes que pueden llevar esfuerzos secundarios: helicópteros de ataque, los comandos o fuerzas especiales, el apoyo de fuego naval en pistas terrestres que se encuentren en las cercanías de costas o en portaaviones. Estos últimos elementos pasan bajo el mando unificado del Comandante Conjunto Subordinado responsable de ese Plan de Operaciones.

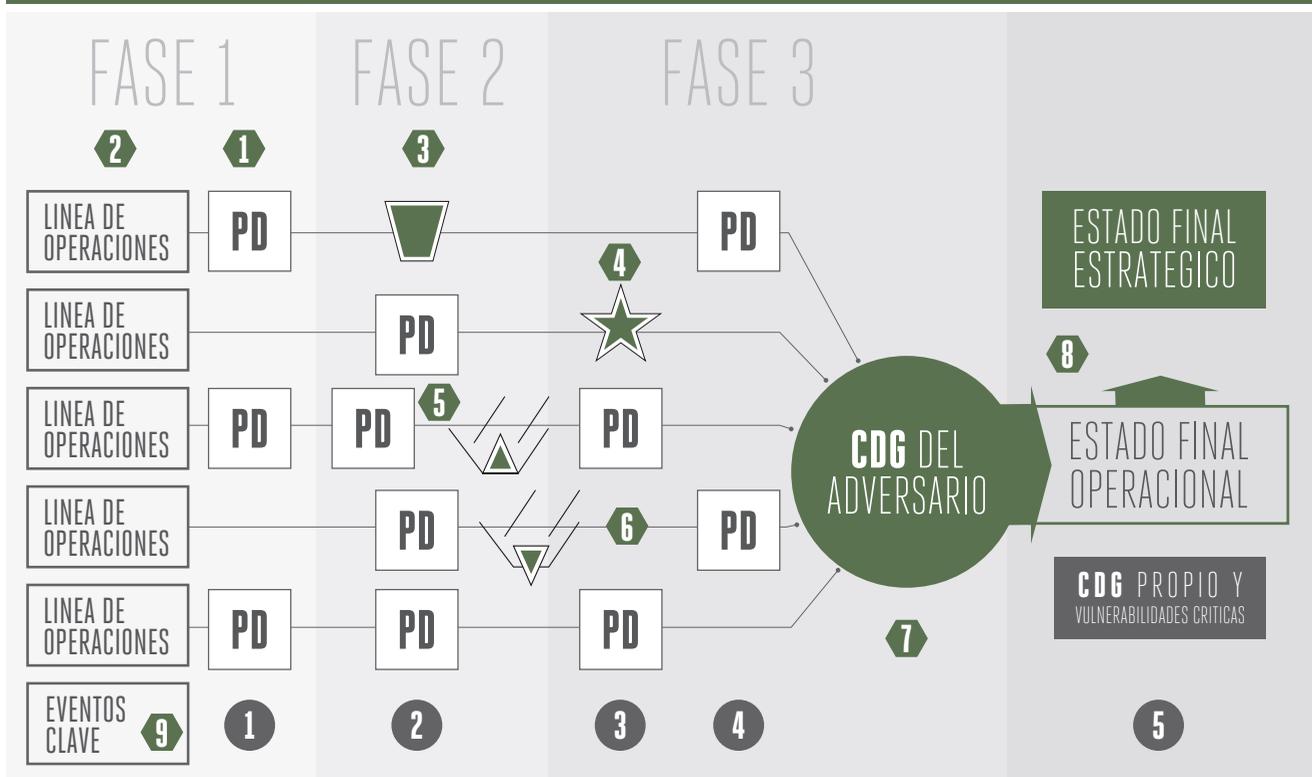
Las líneas de operaciones discurren por sobre los puntos decisivos y no deben ser siempre categorizadas exclusivamente por el Comando de Componente, porque la guerra se transformaría en la guerra aislada de cada uno de ellos. Pueden existir casos en que un solo Comando de Componente es responsable de obtener un efecto deseado en un punto decisivo, como ser: llevar a cabo un bloqueo naval en una zona de exclusión marítima. En este caso, es aceptable que la línea de operaciones esté bajo responsabilidad de un solo Comando de Componente. Pero cuando un punto decisivo debe ser obtenido por la acción de elementos de las tres fuerzas armadas, los elementos deben estar bajo un comando unificado y no supeditados a la buena voluntad del Comando de Compo-

El organismo del Estado que articula el nivel Estratégico General con el Estratégico Militar es el Ministerio de Defensa que es el responsable de la conducción política de la defensa nacional, siendo una de sus tareas principales determinar la naturaleza del conflicto que se estima probable de enfrentar.

nente, porque se vulneraría el principio de acción conjunta de mando unificado.

La próxima pregunta es ¿quién es el responsable de ese Plan de Operaciones? Tampoco aquí hay receta ni plantilla fija. En estricta teoría, el componente que lleva el esfuerzo principal con la masa de sus medios que proporciona el Comandante de ese Plan de Operaciones, quien ejerce el mando unificado sobre los elementos de las tres Fuerzas Armadas participantes. En el caso que nos ocupa, sería el Comandante del Componente Aéreo.

LOS ELEMENTOS DEL DISEÑO OPERACIONAL



PD: Punto Decisivo / CDG: Centro de Gravedad

No obstante, si los enfrentamientos que se esperan son breves, o existe una posibilidad de un intervalo en las acciones posteriores, no hay nada que impida que sea el mismo Comandante de Teatro quien se haga cargo de ese Plan de Operaciones.

Si en el planeamiento se deciden puntos decisivos simultáneos y no secuenciales, es posible emitir, por prioridad, una Lista de Blancos Conjunta para que los Comandos Componentes sepan la importancia secuencial de los blancos a batir.

Lo más importante del gráfico de Elementos de Diseño Operacional es que las categorías de las líneas de operaciones no son los Comandos de Componente Terrestre, Marítimo y Aéreo, sino las líneas de operaciones que pueden estar a cargo de Comandos Conjuntos Subordinados o Comandos de Función.

Es un error pensar que una campaña es una sucesión de operaciones militares sin pausas operacionales relativamente prolongadas, ya que, normalmente, existen lapsos en los cuales no hay actividad.

No obstante, si revisamos la historia de guerra reciente, veremos son más cortas y, por lo tanto, es cada vez más frecuente que los Comandante del Plan de Operaciones y del Teatro sean la misma persona.

Cuando se organiza un Comando de Teatro hay que ser cuidadoso de no llamar “Comando” a cualquier elemento colgando de un organigrama. Para que una organización amerite el nombre de Comando debe tener tropa dependiente. De lo contrario será un centro coordinador.

No es lo mismo decir: “Comando Logístico” que “Centro Coordinador Logístico”; “Comando de Cooperación Militar con las Autoridades Civiles” que “Centro Coordinador de Cooperación Militar con las Autoridades Civiles”.

PLANES DE CONTINGENCIA

Los Planes de Contingencia se relacionan con la ejecución de una operación. Los hechos nunca suceden de la manera en que fueron planeados. Por eso, es necesario pensar anticipadamente distintas formas de actuar (modos de acción dife-

rentes) para aprovechar las oportunidades que se pudieran presentar y, de esta manera, tener flexibilidad y sacar provecho del *tempo*. Para permitir que un plan sea flexible existen las denominadas *ramas* y *secuelas*. Cada una de ellas requiere de un Plan de Contingencia.

Una *rama* es un Plan de Contingencia que trata de un modo de acción opcional que cambia la misión original, la disposición o dirección de la maniobra para colaborar con el logro de la operación en desarrollo. Aunque prever todos los hechos posibles que pudieran suceder es casi imposible, se puede anticipar los más probables, acortando el tiempo de reacción para aprovechar oportunidades y mantener el *tempo*.

Un Plan de Contingencia de una rama sucede durante el transcurso de una misma fase de una operación. Naturalmente, es responsabilidad del Jefe de Operaciones (C3).

Una *secuela* (una consecuencia) es una operación que sigue a la operación en desarrollo. Su elaboración tiene íntima relación con el planeamiento de la operación en desarrollo, porque se debe evitar que al finalizar una fase las fuerzas queden mal colocadas para continuar las operaciones con éxito. Si eso ocurre se corre el riesgo de pausas operacionales no deseadas para reacondicionar el dispositivo, o se pierda la iniciativa al permitir que el enemigo recomponga sus fuerzas, vale decir que conspira contra el *tempo*.

Las secuelas son relativamente sencillas de identificar. Por ejemplo, una contraofensiva es una secuela de una defensa; una persecución es una secuela de un ataque exitoso. Un Plan de Contingencia de secuela sucede cuando termina una fase de la operación.

Naturalmente, un Plan de Contingencia de secuela es una responsabilidad del Jefe del Área de Planeamiento (C5).

El nivel Táctico es el que trata de los enfrentamientos y, por lo tanto, es el nivel específico por excelencia. Los elementos del nivel táctico ya se encuentran ubicados en las mejores condiciones para enfrentarse y reciben misiones tácticas.

Aquí hay que ser extremadamente cuidadoso para no incurrir en una uniformidad conjunta forzada: mientras que la Fuerza Aérea y la Armada han constituido sus organizaciones para el combate en función de una tarea y propósito y los elementos así organizados deben decidir dónde y cómo lo van hacer para cumplir con esa tarea y propósito. En cambio, las fuerzas del Ejército reciben una zona de acción o sector de responsabilidad en el terreno fuera del cual no tienen libertad de fuego y movimiento. Están atados al terreno que les ha sido asignado y, por ello, sólo deben apreciar parte de ese dónde (los lugares donde llevara el esfuerzo principal y el secundario dentro de su zona de acción) y el cómo hacerlo dentro de su zona de acción o sector de responsabilidad.

Los métodos de planeamiento táctico, tanto terrestre, naval y aéreo están referidos específicamente al enfrentamiento y son naturalmente diferentes. Por lo tanto, no pueden ser uniformados: una cosa son los enfrentamientos terrestres,

Evergisto de Vergara es general de División (R)

Magíster en Ciencias con especialización en Defensa Nacional, título obtenido en la Universidad de Defensa de los Estados Unidos. Tiene un posgrado en Políticas Públicas – Investigación aplicada en los Institutos de Políticas de Estado y Gestión Pública. Profesor de la Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas en las materias Estrategia General y Estrategia Operacional. Autor de numerosas publicaciones entre las que se destacan; “El Arte Operacional”; “Quaia Nominor Leo I y II -acerca del Liderazgo en el Ejército”; “Del Planeamiento en el Nivel Táctico al Planeamiento en el Nivel Operacional”; “Los niveles de la guerra o el conflicto”; “Los conflictos en Latinoamérica” y “Clausewitz y el centro de gravedad”.



Los planes de campaña deben tener ideas rectoras simples y flexibles, son esquemáticos y se completan cuando sea posibles y se actualicen los datos originales.

otra cosa son los aéreos y los navales. De allí la dificultad de una comprensión y un procedimiento común.

En la Argentina se denominan Planes de Alternativa a los planes del nivel táctico que suponen variantes a un plan táctico original ante la eventualidad de que el enemigo reaccione o actúe en forma diferente a la prevista en el plan original. A medida que se acerca la realidad, se adopta el plan original o el de alternativa previsto.

CONCLUSIONES

Lo que se pretende es poner orden a las ideas para comprender hechos relacionados, pero bajo ningún punto de vista debe ser tomado como un dogma. La división en niveles de guerra basada en la categoría de fines – medios no es tan clara como se muestra en esta sistematización. Los límites son borrosos, se superponen, reciben presiones e influencias conforme a la personalidad de los que conducen y se alteran o modifican según la naturaleza de las operaciones.

Así, es conocido por todos que en las operaciones de paz, los hechos tácticos erróneos repercuten de inmediato en los niveles estratégicos, como si el operacional fuese inexistente. Asimismo, si damos por cierto que las teorías de las guerras de cuarta generación, guerras en red, guerras sociales o guerras de enjambre, el nivel operacional casi desaparece porque la dirección estratégica se traslada a los enfrentamientos independientes de fracciones menores.

Eso ocurre porque este ambiente es el reino del caos y de la incertidumbre. Las rutinas y procedimientos carecen de validez. No hay recetas y las resoluciones son particulares para cada caso.

No queda sino admirarnos de la visión de Clausewitz: no hay ciencia que pueda ser aplicada al comportamiento humano, de manera que solo podremos aplicar principios generales que, en algunos casos, se van a contraponer. Si queremos definir este ambiente como arte, al menos se trata de un arte

muy particular: se aplica sobre cosas que reaccionan, a veces en forma diferente ante los mismos estímulos.

Durante la paz, es necesario enseñar la forma de actuar en cada nivel. Las Escuelas de Guerra específicas deben tratar el nivel táctico, el de los enfrentamientos según sea el ámbito geográfico de su competencia. La Escuela de Guerra Conjunta debe enseñar los niveles operacional y estratégico.

Nada de lo que aquí se dice constituirá una receta para el éxito. Probablemente, los que estudian los niveles y esta secuencia de eventos relacionados se van a encontrar con situaciones mucho más difusas y allí deberán aplicar su criterio conforme a las circunstancias. Este criterio es el que se pretende formar con este artículo.

Es el caos y el azar en el combate. Es la soledad del mando de quien tiene que decidir, no siempre de acuerdo con el asesoramiento de su Estado Mayor. Particularmente, además de estar de acuerdo con los de objetivo y mando unificado; de apoyo mutuo y sincronización de las operaciones de la acción conjunta, concuerdo plenamente con el de simplicidad: hacer las cosas lo más simples posible.

Por razones didácticas se enseña un método de pensamiento lineal, donde la retroalimentación está al final del proceso.

En la realidad, el pensamiento imperante es no lineal que se retroalimenta en cada paso, e influye hacia arriba y abajo. Por eso se dice que se trata de pensamiento complejo.

En esencia, todos buscan una meta que obtener. Todos los planeamientos sean conjuntos o combinados reúnen información, todos requieren conocer la intención del Comandante, todos requieren apreciaciones, todos consideran diferentes formas de hacer las cosas, todos requieren de una decisión y de una prioridad.

Como se dijo antes, las ideas rectoras deben ser simples y flexibles, los planes esquemáticos se completan cuando se pueda y se actualicen los datos originales y el Comandante debe ocuparse de los aspectos principales en la confianza que los asuntos menores se van a arreglar por sí solos.



EL GRAN JUEGO DE LAS TIERRAS RARAS

“Tierras raras” son un conjunto de 17 elementos químicos indispensables para la tecnología moderna, los cuales son empleados en campos tan dispares como: elaboración de imanes para los discos duros, las lámparas halógenas o en la construcción de equipos de diagnóstico por resonancia magnética nuclear. A pesar de lo que su nombre indica, no son más escasos que el plomo o el oro, pero a menudo resultan difíciles de separar de los minerales que los acompañan. El principal productor mundial es China.

Por **Claudia Astarita**

A diferencia de cuanto se puede esperar, las tierras raras no son minerales difíciles de encontrar, sino que, en algunos casos, resulta complicado separar el elemento de los minerales que lo acompañan. Podemos decir que son tan comunes como el cobre y el zinc y mucho más que el oro y el platino. Salvo el escandio y el itrio, quince de estos diecisiete elementos pertenecen al grupo de los lantánidos, compuestos de lantano, cerio, praseodimio, neodimio, promezio, samario, europio, gadolinio, terbio, disprosio, olmio, erbio, tulio, iterbio y lutecio.

La explotación de las tierras raras tienen una gran aplicación en la tecnología moderna ya que son utilizadas en la producción de componentes para vehículos híbridos, superconductores, catalizadores y en los tratamientos del petróleo gris, desoxidantes como, también, en los procesos siderúrgicos y metalúrgicos, fibra óptica, dispositivos radar, lámparas fluorescentes de bajo consumo, baterías, dispositivos laser, materiales para paneles fotovoltaicos, motores para plantas eólicas y turbinas hidráulicas. Son, a su vez, indispensa-

bles para hacer funcionar misiles, satélites, aviones supersónicos, sistemas de armas inteligentes, radares, sonar y otros sistemas de telecomunicaciones.

La extracción de tierras raras en gran escala fue iniciada en los años '50,

cuando la mayor parte de la producción mundial provenía de los Estados Unidos, de la minera Mountain Pass, California, cerca del límite con Nevada.

Inicialmente su demanda estuvo destinada a la industria del refina-

TIERRAS RARAS: COMO SON UTILIZADAS

TIERRAS RARAS LIVIANAS (MÁS ABUNDANTES)

LANTANIO Motores híbridos, aleaciones metálicas	CERIO Catalizadores para autos y para la refinación del petróleo, aleaciones metálicas	PRASEODIMIO Imanes	NEODIMIO Catalizadores para el auto y para la refinación del petróleo, computadoras, teléfonos celulares, motores híbridos	SAMARIO Imanes	EUROPIO Sirve para generar el color rojo en la cerámica, pantallas de televisión, computadoras, teléfonos celulares
---	--	------------------------------	--	--------------------------	---

TIERRAS RARAS PESADAS (MÁS DIFUNDIDAS)

TERBIO Elementos fosfóricos, imanes	DISPROSIO Imanes, motores híbridos	ERBIO Elementos fosfóricos	ITRIO Cerámica, lámparas fluorescentes, aleaciones metálicas	OLMIO Coloración del vidrio, laser	TULIO Aparatos electro-médicos de rayos x	LUTECIO Catalizador para la refinación del petróleo	ITERBIO Laser, aleaciones de acero	GADOLINO Imanes
---	--	--------------------------------------	--	--	---	---	--	---------------------------

Fuente: DOI, U.S. Geological Survey, Circular 930-N.

miento del petróleo y del trabajo del vidrio.

Estos últimos años la explotación intensiva en el mundo del hi-tech, empujó a China, a entrar en este mercado convirtiéndose, con el correr de los años, en el principal productor del mundo, debido a los bajos costos de explotación y, por ende, de comercialización de estos minerales pudiendo desplazar a otros productores.

FUENTES DE PREOCUPACIONES

La Comisión Europea publicó, en el 2008, un documento, “The Raw Materials Initiative – Meeting our Critical Needs for Growth and Jobs in Europe”, en el cual se enlista a los materiales, incluso las tierras raras, que pueden entrar en riesgo ya que la demanda internacional, en pocos años, llegará a unas veinte veces más.

Las razones por las cuales las tierras raras se han convertido en poco tiempo en fuente de grandes preocupaciones para el Occidente están relacionadas, por un lado, al hecho que su extracción es usualmente complicada y costosa. Sea por la baja concentración de las tie-

China ha logrado el control, en buena medida, por la desidia de Occidente (porque las tierras raras, pese a su nombre, son cualquier cosa menos infrecuentes), aunque también gracias a una política deliberada basada en dos principios: 1) Limitar la salida del país de estos minerales por medio de aranceles a la exportación e incentivos a su almacenamiento y 2) Establecer requisitos medioambientales mínimos para las explotaciones.

rras raras en los minerales que las contienen, sea por la necesidad de utilizar en este proceso ácidos dañinos para el ambiente que producen grandes cantidades de residuos tóxicos.

Por otro lado, en los años 90, la República Popular China sustituyó a los Estados Unidos como el principal productor mundial de tierras raras, logrando aumentar, en el 2009, su cuota en el mercado de un 27% a un 97%.

Agregándose que las reservas de China alcanzan a un 50%, hecho que preocupa a Occidente, convencido que Pekín pueda decidir explotar estratégicamente esta ventaja de las llamadas

comúnmente “materias primas del futuro” para obtener concesiones políticas y comerciales.

Vale la pena rescatar las palabras, de hace treinta años, de Deng Xiaoping, ahora secretario General del Partido Comunista y considerado el padre de la reforma económica de su país, cuando expresó: “si el Medio Oriente tiene el petróleo, China posee las tierras raras”.

Hoy, el resto del mundo se percató del peligro de dejar a la República Popular China el casi monopolio de estos elementos. Es así que Europa y los Estados Unidos están buscando cons-

IMPORTACIONES POR PAÍSES DE TIERRAS RARAS (EURO)

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
JAPÓN	149.701.534	241.902.167	168.732.428	136.820.969	123.510.649	153.172.555	176.689.852	292.678.359	430.558.451	384.790.971	164.539.339	585.107.631
ESTADOS UNIDOS	133.700.019	152.945.663	153.978.124	98.351.011	82.057.162	77.441.679	79.795.838	83.622.657	98.361.141	132.654.110	82.509.191	146.778.794
ALEMANIA	35.483.670	48.205.330	43.114.860	28.045.620	27.426.590	25.403.200	27.003.950	30.673.600	36.895.470	51.296.060	39.312.700	71.946.180
FRANCIA	28.254.150	31.443.190	72.227.320	24.775.650	23.884.640	24.845.410	21.506.680	73.032.300	50.758.240	45.312.920	32.438.730	51.045.440
COREA DEL SUR	22.605.458	33.942.908	36.414.094	37.380.570	29.113.644	27.137.859	23.513.111	19.558.740	17.294.318	17.529.015	18.118.121	44.443.245
CHINA	18.416.419	26.363.732	18.385.393	12.414.896	15.815.258	23.972.781	27.073.950	37.885.558	59.391.754	19.053.546	24.903.737	28.015.459
CANADÁ	4.161.903	7.550.051	6.895.745	8.451.676	8.671.029	7.328.727	5.668.322	3.266.490	3.115.736	4.018.846	3.042.162	28.860.334
PAISES BAJOS	6.012.520	13.267.660	22.145.380	12.349.760	13.869.990	12.239.500	16.585.200	21.377.590	35.737.510	24.779.090	9.664.590	16.252.750
TAIWAN	11.611.477	16.941.612	19.612.690	20.294.888	22.526.423	18.011.544	16.186.408	14.140.093	11.745.079	11.565.520	11.568.480	13.585.965
ITALIA	8.966.590	10.017.950	8.391.170	6.626.580	6.330.460	6.190.850	10.626.260	7.840.790	11.398.610	10.950.540	7.578.120	12.085.910
MALASIA	6.172.312	9.306.065	7.239.727	6.921.604	4.190.690	5.167.228	2.434.097	2.919.806	2.346.945	6.532.266	8.022.666	9.614.367
REINO UNIDO	18.786.780	19.770.160	20.459.540	21.657.470	15.574.910	13.314.690	14.494.480	9.043.300	15.027.200	13.248.800	7.257.350	12.091.860
ESPAÑA	3.924.420	4.026.850	5.067.700	4.205.650	3.768.640	4.242.270	5.120.020	6.296.550	8.333.530	7.992.540	3.448.180	9.550.450
SINGAPUR	12.289.534	28.041.006	22.982.682	25.692.255	14.072.200	1.411.758	1.610.927	947.482	530.734	341.442	595.326	8.239.079
HONG KONG	9.626.513	4.324.939	6.532.456	4.050.424	5.419.843	6.787.499	4.614.452	8.169.937	24.251.205	15.360.381	3.640.719	10.638.867
TOTAL DEL MUNDO	536.250.723	724.244.653	690.731.512	515.789.307	464.247.078	469.725.707	487.650.625	675.741.072	876.404.799	825.147.613	461.994.114	1.092.491.312

Fuente: WTA-GTI-ICE

truir sistemas alternativos para atenuar los superpoderes chinos en esta materia.

Japón, desde 1999, es el principal consumidor de metales raros y en la clasificación de los primeros trece importadores hay ocho potencias occidentales, Italia ocupa el décimo puesto, con 12 millones de euros en importaciones, siendo precedida por los Estados Unidos (146.8); Alemania (71.9); Francia (51); Canadá (28.8); los Países

Bajos (16.2); el Reino Unido (12) y España (9.5).

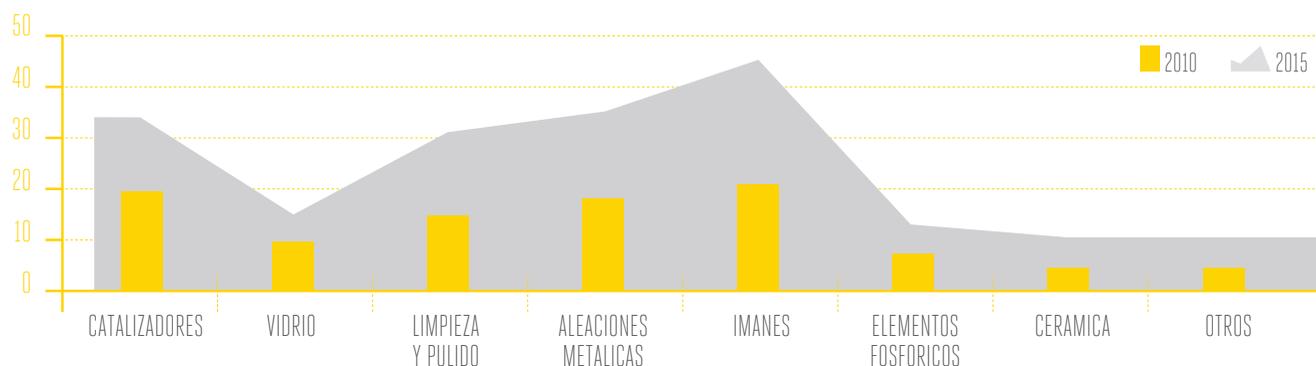
La demanda mundial de tierras raras es estimada en 136 mil toneladas al año, frente a una producción global, del año 2010, de 133.600. Al día de hoy, la diferencia entre producción y consumo está cubierta con la reserva extraída durante los años precedentes.

Por el momento, en que la demanda anual, en el 2015, debería alcanzar las 185 mil toneladas, los precios de las tie-

rras raras están destinados a subir. Por cuanto los expertos están convencidos que las reservas mundiales y los yacimientos todavía por descubrir serán suficientes frente a una demanda en crecimiento. Es evidente que todos aquellos países que se nieguen a aumentar la producción interna de estos materiales no contarán con las importantes ventas de su comercialización.

La concentración de la producción de tierras raras conlleva a la importan-

TIERRAS RARAS: DEMANDA CORRESPONDIENTE A VARIOS SECTORES DE EMPLEO, 2010 A 2015



Fuente: IMCOA, 2011



PRECIOS POR LOS ÓXIDOS DE LANTANIDOS (US\$ POR KILO)

Óxido	Pureza	1995	2000	2005	2008	2009
CERIO	96.00	3,8	19,2	19,2	50,0	30,0
DISPROSIO	96.00	27,0	120,0	120,0	160,0	170,0
ERBIO	98.00	29,3	155,0	155,0	165,0	100,0
EUROPIO	99.99	202,5	990,0	990,0	1.200,0	1.600,0
GADOLINO	99.99	24,8	130,0	130,0	150,0	150,0
OLMIO	99.90	-	440,0	440,0	750,0	750,0
LANTANIO	99.99	3,9	23,0	23,0	40,0	30,0
LUTEZIO	99.99	-	3.500,0	3.500,0	3.500,0	1.800,0
NEODIMIO	95.00	4,7	28,5	28,5	60,0	42,0
PRASEODIMIO	96.00	7,6	36,8	36,8	75,0	38,0
SAMARIO	96.00	13,5	360,0	360,0	200,0	130,0
TERBIO	99.90	168,8	535,0	535,0	850,0	900,0
TULIO	90.90	-	2.500,0	2.300,0	2.500,0	1.500,0
ITERBIO	99.00	-	230,0	340,0	450,0	325,0
ITRIO	99.99	22,5	88,0	88,0	50,0	44,0

Fuente: USGS

El país asiático sólo cuenta con un tercio de las reservas mundiales, pero ante el desinterés de otros países por la explotación de estos metales, se hizo prácticamente con el monopolio de su extracción. Tras años de salvaje explotación, frenó la producción en el 2010, argumentando que quiere consolidar la industria, reducir la contaminación medio-ambiental y evitar una extracción excesiva.

te cuestión de la vulnerabilidad de los canales de aprovisionamiento.

La actual producción está cubierta en un 95% por China, país que demuestra día tras día querer usufructuar estratégicamente esta ventaja. Tanto es así, que el gobierno de Pekín, en más de una ocasión reiteró la intención de querer limitar la exportación de estos elementos para: tutelar el ecosistema, destinar un mayor número de reservas al mercado interno, alentar a las empresas que trabajan estos materiales a buscar otras fuentes de abastecimiento, empeñarse en la lucha contra la extracción y la venta ilegal de tierras raras.

El Ministerio de la Industria y de la Tecnología hizo circular, en el 2009, un documento en el cual dejaba sentado la no comercialización de cinco tierras raras. Sin embargo y debido a la fuerte reacción internacional, la propuesta fue retirada por el gobierno chino.

Un tiempo atrás, Pekín decidió suspender la actividad en la principal minera, Baotou (con un 47% de la producción global), ubicada en la Mongolia Interna, queriendo con esta medida esta-

bilizar el mercado debido al derrumbe de los precios: el cerio perdió el 48%, el lantano, 36 % y el neodimio, 22 %.

Esta suspensión, del yacimiento de Baotou que duró un mes, ocasionó en el mercado global una pérdida de 5.000 toneladas de tierras raras. Elección total y seguramente estratégica, de acuerdo con la intención del Ministerio de la Industria y de la Tecnología expresada en el 2009.

Hecho confirmado por un artículo de Li Bang, experto en política estratégica muy cercano al partido, publicado en el diario People's Daily. En su contribución el analista expresa que China *no debe vender más sus preciosos recursos a países capitalistas a precios tan bajos*, agregando que *las exportaciones de las tierras raras deberán, progresivamente, ser reducidas para después interrumpirse definitivamente*. Propuesta que, de llevarse a cabo, ocasionaría en el mercado internacional un aumento en los precios.

LOS PRECIOS DE LAS TIERRAS RARAS

Los precios de las tierras raras son des-

de siempre muy altos. Algunos elementos aumentaron, en los últimos tres años, diez veces.

Las razones de estos incrementos han sido tanto por la demanda como por cuestiones impredecibles.

La primera cuestión está dada por el terremoto del Japón produciendo que este principal consumidor, redujera su aprovisionamiento de tierras raras. El segundo, la crisis económica internacional ocasionó que muchos países especializados en la producción de bienes de alto contenido tecnológico restringieran notablemente su fabricación.

De esta manera la demanda de tierras raras descendió notablemente. En el 2010, se comercializaban 125 mil toneladas llegando al 2011, a unas 120 mil. Fuera del ámbito de China, los consumos se redujeron de 60 mil a 40 mil toneladas.

El descenso de los precios ha repercutido tanto al mercado de las exportaciones como al chino. Es posible imaginar que esta tendencia haya sido víctima de especulaciones llevadas a

cabo por operadores internos que decidieron acumular más provisión de la normal con el único fin de la precaución. Posteriormente, se vieron obligados a vender el total de lo producido por temor a una inspección por parte del gobierno chino que confirmase su reticencia a la comercialización.

La natural coyuntura de la imprevista reducción de los precios y del consumo de tierras raras está confirmada por el hecho que en septiembre de 2010,

apenas un mes antes del trágico terremoto que devastó al Japón, hubo una controversia entre Tokio y Pekín la cual fue prontamente resuelta cuando China decidió suspender la exportación de metales raros al Sol Naciente.

El incidente se ocasionó en el Mar Chino Oriental, a lo largo de Diaoyu (o Senkaku, como lo llaman los japoneses), ocho isletas microscópicas –la más grande tiene una superficie de apenas 4,4 kilómetros cuadrados– situadas en-

tre Okinawa y Taiwan. Este archipiélago deshabitado está ubicado en una zona pesquera y rica en yacimientos marinos de gas.

Desde la década de los años 70, tanto Tokio como Pekín reclaman la soberanía. De acuerdo a fuentes niponas, una embarcación china fue sorprendida pescando en las aguas territoriales japonesas con el agravante de intentar fugar. Alcanzado por las naves de la Guardia Costera, el pesquero fue apresado y su capitán arrestado.

Por otra parte, para los chinos, el pesquero fue seguido sin motivo, entonces la tentativa de escape fue interpretada como una forma de autodefensa. Por ende, requirieron que el capitán de la nave fuera inmediatamente liberado y que Japón dejara de lado tal acusación. Fortaleciendo su pedido en que *la Diaoyu es desde tiempo inmemorable territorio chino*.

Tokio, desde un primer momento, reiteró *no estar dispuesto a ceder*, aprovechando este litigio para “*aclamar de-*

CHINA: PRODUCCIÓN Y EXPORTACIONES DE TIERRAS RARAS . 2006-2011

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
PRODUCCIÓN OFICIAL CHINA	86.520	87.020	87.620	82.320	89.200	93.800
PRODUCCIÓN ESTIMADA DE USGS	119.000	120.000	120.000	129.000	130.000	112.500 ESTIMADO
EXPORTACIONES CHINAS	61.560	60.173	47.449	50.145	30.259	30.246

Fuente: Ministerio de la Tierra y de los Recursos, China. U.S. Geological Survey. Ministerio del Comercio, China.
Nota: Los datos relativos de la producción difundidos por USGS superan la cuota china, evidentemente porque incluyen además la cantidad extraída ilegalmente.



finitivamente que las islas Senkaku no han sido nunca chinas”. Luego del incidente y después de sólo dos semanas, hubo un cambio de idea. El capitán Zhang Qixiong fue liberado sin mediar proceso alguno. La cuestión de Diaoyu/Senkaku no ha sido, hasta el momento, resuelta.

Todo parecía, inicialmente, que Japón había decidido hacer un paso atrás temiendo una peligrosa escalada militar, en un área particularmente tensa. Sin embargo, los medios de comunicación empezaron a mencionar un tema que, hasta el momento, solo era conocido por unos pocos entendidos. China argumentó “una suspensión de exportación de tierras raras”, que si bien no estaba relacionada con ese caso, expresaron que era una “actividad sumamente contaminante”.

En definitiva, el “imperio del sol naciente” fue presionado económicamente. El temor de que China realice un bloqueo a las exportaciones de las tierras raras, preciosísimas para la producción del hi-tech nipón, determinó abruptamente el fin del conflicto de la nave pesquera.

La decisión de China de suspender imprevistamente las exportaciones sin un motivo válido preocupó a Europa y recordando la decisión de Pekín cuando redujo las cuotas de exportación de las tierras raras, promovió convencer a la comunidad internacional de sancionar a la República Popular por su política anticomercial. Bruselas trató, sin éxito, de llevar adelante el caso de las cuotas chinas para la exportación de tierras raras ante la Organización Mundial para el Comercio. Más aún, en enero del 2012, la Comisión advirtió que la Unión podría, unilateralmente, suspender la aplicación del régimen de preferencia a países que aplican restricciones injustificadas a la exportación de materiales estratégicos.

Para evitar la total dependencia del monopolio chino, Bruselas puso en práctica una nueva estrategia que apunta a invertir sobre nuevos yaci-



TIERRAS RARAS: PRODUCCIÓN Y RESERVA MUNDIAL - 2010

PAIS	Extracción (toneladas)	% sobre total	Reserva (millones de ton.)	% sobre total	Reserva Base (millones de ton.)	% sobre total
EE.UU.			13,0	13,0	14,0	9,3
China	130.000	97,3	55,0	50,0	89,0	59,3
Rusia (inc. ep. ex Soviéticas)			19,0	17,0	21,0	14,0
Australia			1,6	1,5	5,8	3,9
India	2.700	2,00	3,1	2,8	1,3	1,0
Brasil	550	0,42	limitada			
Malasia	350	0,27	limitada			
Otros	ND		22,0	20,0	23,0	12,5
Total	133.600		110,0		154,0	

Fuente: U.S. Department of the Interior, Mineral Commodity Summaries, USGS, 2010.
 Nota: En la “Reserva Base” los analistas de USGS incluyen sea la reserva económica sea esos recursos que puedan ser transformados en reservas económicas.

mientos (aunque si China detiene el 97% de la producción de tierras raras, relativamente las reservas descendieron al 55%) en los Estados Unidos,

Vietnam, Suecia, África y Groenlandia, cuyas minas deberán garantizar, cada año, un tercio de la actual producción mundial.



En los Estados Unidos se encuentran el 13% de los yacimientos de tierras raras, en Rusia el 19% y, además, Canadá, Sudáfrica, Australia, India, Malasia, Mongolia y Malawi lugares donde han sido descubiertas nueve minas, algunas de los cuales son ya operativas.

Mas, Europa está empeñado en la inversión y la búsqueda tecnológica que resulte más fácil y redituable los procesos de extracción, en los aspectos de potenciar las actividades de recupero de residuos electrónicos que contienen tierras raras. Dejando, por ahora, a Japón y a los Estados Unidos las tareas de llevar adelante la búsqueda y experimentación de materiales alternativos capaces de sustituir a las tierras raras.

NUEVAS MEDIDAS

No obstante las distintas tomas de posiciones y manifestaciones de intereses para entrar en el mercado de las tierras raras, expresados por Europa y los Estados Unidos, la primer nación con medidas concretas para contrastar el monopolio chino es Malasia.

Washington piensa reabrir la mina Mountain Pass. De hecho, el Congreso de los Estados Unidos está estudiando la Ley para la Revitalización de las Tierras Raras y Materiales Críticos. Esa Ley prevé ayudas financieras del Estado a la explotación de esos materiales y la creación de una reserva estratégica, similar a la existente con el petróleo, para garantizar su suministro.

Al comienzos del 2011, fueron reclutados 2.500 operarios para completar, en el más breve tiempo posible, la que es hoy la refinería de tierras raras más grande del mundo y la única construida a las afueras de los confines de la República Popular China en los últimos treinta años.

Kuala Lumpur decidió instalar una planta que pueda cambiar el futuro del país, cierto que serían numerosas las naciones dispuestas de aprovisionarse en Malasia reduciendo, al mismo tiempo, la dependencia de China. El gobierno malayo solo debe garantizar estándares elevados de seguridad para lograr el éxito.

La razón por la cual sólo Malasia activa la extracción de tierras raras es porque la transformación de las “*materias primas del futuro*” produce miles de toneladas de residuos radioactivos. Consciente de los riesgos ecológicos relacionados a estos tratamientos, la mayor parte de los países han preferido, siempre, dejar que fuera China la que se ocupe del “*trabajo sucio*”.

Hoy por hoy, las cosas son muy diferentes. La importancia estratégica de los metales raros ha aumentado y el casi monopolio de Pekín ya no es más tolerado por las grandes potencias.

En el caso de Malasia, los capitales para construir la refinería llegaron todos del exterior, más precisamente de la empresa australiana Lynas que Kuala Lumpur generosamente recompensa con doce años de beneficios fiscales,

pidiendo, a cambio, que la planta fuera dotada de tecnología de vanguardia, capaz de tener bajo control la radioactividad de los residuos.

Una solicitud compartida, visto que la última refinería para metales raros construida en Malasia por japoneses de la empresa Mitsubishi se transformó, en tan solo siete años, en uno de los sitios más radioactivos de Asia. La misma tuvo que cerrar en 1992 por motivos de seguridad.

Sin embargo, a pesar que la nueva refinería debería haber estado operativa en agosto de 2011, la inauguración fue pospuesta a causa de una serie de polémicas internas, relativas al funcionamiento de las plantas que se ocupan del almacenaje y disposición de los residuos peligrosos.

Después de Malasia, la India reactivó diversas medidas sobre el mercado de las tierras raras, apuntando a un nuevo acuerdo de cooperación con el Japón, país que más necesita asegurarse suministros de tierras raras (actualmente importa de China el 82% de minerales).

En octubre del 2010, la India y Japón firmaron un nuevo acuerdo de cooperación económica (“Indo-Japan Comprehensive Economic Cooperation Agreement/CEPA”), comprometiéndose a reducir, dentro de los diez años, el 94% de las barreras tarifarias y a racionalizar procedimientos burocráticos relativos a las inversiones extranjeras para permitir a las empresas japonesas contribuir

con el desarrollo de refinerías de tierras raras en la India.

Seis semanas después del encuentro en Tokio, entre el primer ministro Manmohan Singh y su homólogo japonés Naoto Kan, “Toyota Tsusho Corporation” anunció la construcción de una nueva planta para la extracción y elaboración de las tierras raras en el Subcontinente, más precisamente en el área industrial de Vishakapatnam, en el Andhra Pradesh, en colaboración con la compañía estatal Indian Rare Earths Ltd. Esta última anunció abrir una nueva refinería en el estado de Orissa, de la cual, a partir del 2012, deberá extraer 11 mil toneladas de minerales al año.

La India, es hoy, el segundo país exportador de tierras raras con sus 2.700 toneladas de minerales extraídos cada año; desde el punto de vista de las reservas tiene a disposición solo el 2,8% del total mundial. Es por eso que este país, junto con Malasia y Australia, naciones que producen tierras raras, no puede, por el momento, contrabalancear a China.

Los únicos países que cuentan con líneas de suministro alternativas son los Estados Unidos y Rusia (en colaboración con las Repúblicas ex Soviéticas), como para mantener, respectivamente, el 13 y el 19% de las reservas mundiales.

Muchos analistas están convencidos que la elección de China de reducir las exportaciones de tierras raras representa para Rusia una oportunidad para no perderla. Hoy, el país produce sólo con procedimientos secundarios. Por ejemplo, en la minera de Lovozersk, en el norte de Rusia, es extraído el loparite que contiene varios minerales.

Aunque es el segundo país en el mundo en cuanto a la disponibilidad de reservas de tierras raras descubiertas y por descubrir, sin embargo, continúa este negocio siendo poco atractivo, esencialmente porque las plantas de extracción y elaboración rusas son concentradas en las manos de un puñado de emprendedores poco propensos a pasar sus capitales a refinerías de

Las restricciones de China a la exportación de tierras raras preocupa a Occidente, dependiente de estos minerales para fabricar sus productos de alta tecnología. Por ello, la Unión Europea, Estados Unidos y Japón han denunciado al ‘Dragón asiático’ ante la Organización Mundial del Comercio.

tierras raras, ya que sus precios fueron bajos y, además, las industrias que las utilizan representan un cambio bastante reciente.

Hoy, frente al último incremento, es posible que Rusia decida entrar en el



mercado de las tierras raras, aunque se necesitarán, al menos diez años, para sustituir a China en el comercio de los mismos.

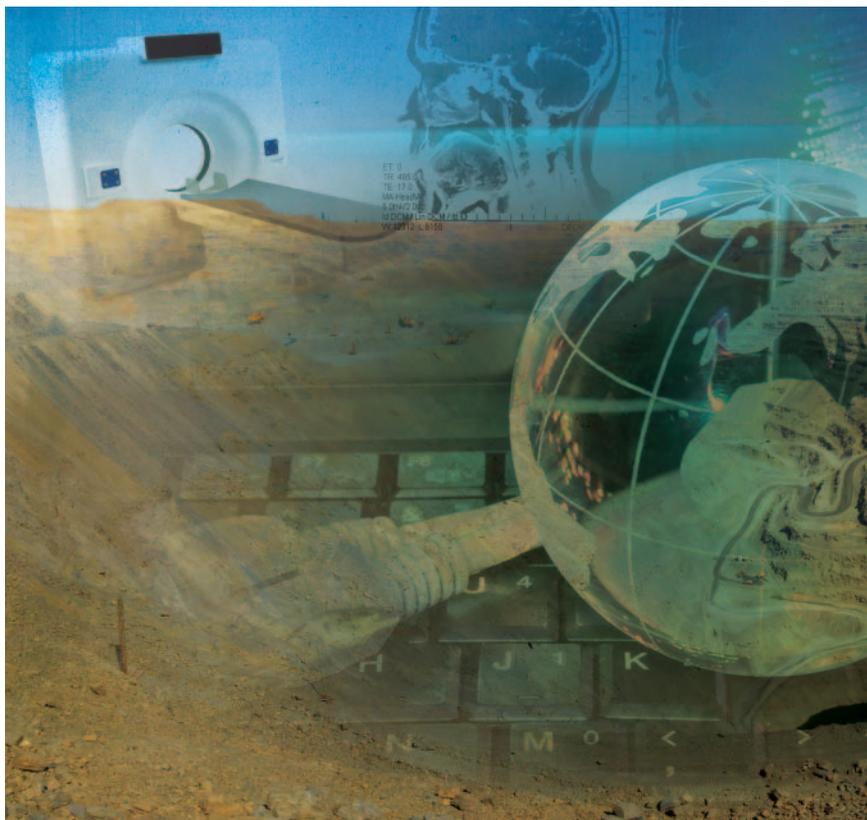
Washington, a su vez, está más preocupado que Moscú debido a la dificultad que encontrará la industria nacional del hi-tech frente a un real racionamiento en el aprovisionamiento de tierras raras. Los Estados Unidos pueden evitar que esto se concrete: reabriendo su gran refinería de tierras raras en California o empujando a países como Australia, Canadá, Sudáfrica, Vietnam, Kazajistán y Mongolia a potenciar las respectivas producciones nacionales.

Desde los años 60 a los 80, la planta de Mountain Pass en California fue el mayor productor mundial de tierras raras. Hoy, muchos analistas estiman que reabriendo esta refinería, los Estados Unidos podrán satisfacer las exigencias del mercado interno.

Los Estados Unidos no producen tierras raras desde el 2002, vale decir desde que la planta de Mountain Pass cerró por problemas legales, relacionados por la disposición de los residuos y por la competencia de las exportaciones chinas que hicieron colapsar, en poco tiempo, los precios de todas las tierras raras.

Las razones que impiden a los Estados Unidos a reactivar la minera californiana son atribuidas a la falta de fondos y de búsqueda. El gobierno trató, en los últimos tiempos, de atraer a los inversores para contar con los capitales necesarios para la reapertura de Mountain Pass la posibilidad de crear nuevos centros de investigación con el fin de alcanzar técnicas de extracción y elaboración de tierras raras.

Cuando China inició en los años 90, la explotación y producción de las tierras raras, todas las empresas de los Estados Unidos se vieron obligadas a retirarse del mercado por la competencia. En consecuencia, los centros de búsqueda especializados fueron cerrados y, es por esta razón que, en la actualidad, Occidente no ha llevado cabo aún las



técnicas más modernas de extracción y elaboración de las tierras raras.

En el 2008, la empresa “*Colorado MolyCorp Minerals*” adquirió la mina y la refinería californiana. Algunos analistas calcularon que si Mountain Pass fuera reabierta, la planta podría llegar a tener éxito y lo más importante, crear 900 puestos de trabajo y producir 20 mil toneladas de tierras raras cada año, cantidad suficiente para cubrir un tercio de la diferencia de exportaciones de China y de la demanda global.

Además, gracias a la tecnología “*verde*” que los Estados Unidos utilizarán, es probable que el país pueda eliminar, en parte, al gigante asiático.

Conscientes que las tierras raras son fundamentales para el desarrollo de la industria tecnológica y para la seguridad nacional (minerales raros indispensables para la producción de numerosas armas), el Departamento de Energía de los Estados Unidos ha estimado que necesitará, al menos, unos quince

Las tierras raras son, sin duda, los minerales del futuro, ya que constantemente son utilizados en nuevas aplicaciones de la sofisticada tecnología moderna.

años para finalizar la dependencia de los aprovisionamientos chinos.

Al mismo tiempo, instó a las naciones a incrementar los fondos a fin de encontrar modos más eficaces para: reciclar los residuos eléctricos y electrónicos que contienen tierras raras, descubrir minerales u otras sustancias que las puedan sustituir y asegurar canales de importaciones alternativos.

Las mismas consideraciones podrán ser factibles para Rusia, a la luz del re-

Quizás sea este el próximo eslogan. China produce el 93% de las tierras raras del mundo. Pekín ha ido tomando progresivamente el control de esos 17 minerales, absolutamente imprescindibles para la economía de la información y de la defensa.

ciente interés demostrado en el campo de las extracciones de las tierras raras, o para Europa vista la importancia atribuida a la búsqueda de nuevos yacimientos y al recupero de estas tierras. Sin embargo, habrá que esperar mucho tiempo antes de poder contrarrestar a China en el comercio de estas tierras.

Sería dable encontrar un sistema de integración más constructivo con China, teniendo presente que ningún país puede, imprevistamente, ver reducidas la cantidad de tierras raras para importar, aunque para Pekín no sea conveniente cancelar sus exportaciones.

China, en la realidad, está tratando de evitar vender estos minerales a precios demasiado bajos, conservando a continuación las existencias sabiendo que su valor irá aumentado. Sin embargo, este país asiático busca realizar un upgrade de su aparato industrial e incluso, invita a instalarse localmente a empresas extranjeras cuyas producciones se basan en las tierras raras, lo que reduciría sus costos de abastecimiento.

En definitiva, vender las materias primas a precios más accesibles, de esta manera basar el upgrade de industria nacional sobre el know how, la tecnología y la competencia de empresas extranjeras que trabajaran las tierras raras directamente en suelo chi-



no. Después de alcanzar su objetivo, la República Popular China estará, finalmente, en condiciones de vender al mundo productos terminados con un elevado valor agregado, y no solo la producción de base que ha impulsado, hasta hoy, su crecida economía.

Los Estados Unidos, Europa y Rusia se encuentran en condiciones de poder

decidir si quieren de verdad invertir en los sistemas de extracción y tratamiento de las tierras raras.

La crecida China llevará a consumir dentro de sus límites una cantidad siempre mayor de tierras raras, es un dato de la realidad. En consecuencia, se producirá una neta reducción de minerales disponibles para la exportación.

Claudia Astarita

Es doctora en Antropología de la Hong Kong University. Profesora adjunta de Política de China en la John Cabot University y analista internacional e investigadora en el CeMISS (India); en el Centre for Military and Strategic Studies de Rome (Italia) y en el French Centre for the Study of Contemporary (Francia).

Sus principales investigaciones incluyen la política, las relaciones internacionales y el desarrollo económico de China y de la India, como el regionalismo del Este de Asia y su integración económica. Autora de diversos trabajos que fueron publicados en medios de comunicación chinos, indios, estadounidenses, ingleses e italianos. En su país, Italia, es colaboradora sobre asuntos políticos, económicos y sociales asiáticos en diarios y revistas: Il Secolo XIX, Panorama, Economy, and EAST.



Cuando China inició en los años 90, la explotación y producción de las tierras raras, todas las empresas de los Estados Unidos se vieron obligadas a retirarse del mercado por la competencia. En consecuencia, los centros de búsqueda especializados fueron cerrados y, es por esta razón que, en la actualidad, Occidente no ha llevado cabo aún las técnicas más modernas de extracción y elaboración de las tierras raras.

Al mismo tiempo, no se puede esperar que Pekín deje de explotar, de manera estratégica, esta ventaja.

Es por eso que, vista la importancia de estos minerales para el desarrollo económico y la defensa nacional de cualquier nación, sería favorable que Rusia o los Estados Unidos comiencen a invertir en las áreas de extracción y producción sostenible de tierras raras y que Europa inicie el recupero de estos minerales con el objetivo y fin de reciclar. Mientras tanto, para limitar la dependencia de China, la comunidad internacional debe confiar en las importaciones provenientes de la India, Malasia y Australia. Una solución eficaz, aunque temporal, debido a la escasez de reservas que estos países puedan disponer.

Sólo si los Estados Unidos y Rusia son capaces de establecer plantas de extracción sostenibles podrán hacer frente a la demanda interna de tierras raras y ofrecer al resto del mun-

El presente artículo materializa el vínculo establecido entre la Escuela Superior de Guerra Conjunta de la República Argentina y el Centro Militar de Estudios Estratégicos de la República de Italia a partir de la firma, del Protocolo de Entendimiento, en el año 2011.

do canales de aprovisionamiento alternativos.

Es prematuro e inoportuno imaginar que estas dos naciones puedan colaborar para alcanzar sus objetivos rápidamente: el mercado de las tierras raras tiene una importancia estratégica tal que restringe que los beneficios derivados puedan ser divididos. En el caso de que Rusia y los Estados Unidos pudieran contar con refinerías eficientes de tierras raras es, hasta lógico, que no quieran compartir con nadie su nuevo asset estratégico.

UNA APROXIMACIÓN A SUS FUNDAMENTOS Y A SU COMPLEJIDAD

LA CULTURA ORGANIZACIONAL MILITAR

Nuestra posibilidad de comprensión real de la cultura organizacional militar es mucho más fragmentada y superficial de lo que normalmente suponemos.

Por Miguel Podestá



El teniente general Benjamín Rattenbach (1896-1984) es frecuentemente conocido por haberse desempeñado como Presidente de la *Comisión de Análisis y Evaluación de las responsabilidades políticas y estratégico militares en el Conflicto del Atlántico Sur*; pero, además, fue un gran precursor en escribir sobre temas de la sociología aplicada a la organización castrense.

Al respecto, sostenía que *...había ciertos problemas de orden militar que no encajaban en ninguna de las materias conocidas; ni en la estrategia, ni en la táctica, ni en la orgánica, ni en la logística en general; pero que había que estudiar en alguna forma...¹.*

Precisamente la sociología es una de las disciplinas que en nuestro tiempo han contribuido a desarrollar el conocimiento en el campo del comportamiento organizacional, cuyo estudio es recomendable para aquellos que aspiran a conducir organizaciones.

La cultura de la organización, en este caso la militar, es uno de sus temas centrales y al que aspiramos a desarrollar brevemente en este artículo con el propósito de acercarnos a una problemática que, por estar inmersos en ella, pocas veces es motivo de una reflexión crítica.

Para ello, partiendo de algunas definiciones básicas iniciales abordaremos rápidamente el tema de los valores y sus posibles vicios, desarrollaremos aspectos como el del contrato psicológico, para referirnos, también, a los ciclos históricos de una organización y a la dificultad que supone el cambio necesario para adaptarse a nuevos contextos. Para finalizar, analizaremos la vigencia actual de estos conceptos y efectuaremos una reflexión al respecto.

Existen diferentes aproximaciones conceptuales a lo que es la cultura de una organización pero, según Schein, uno de los pioneros en su estudio, la misma puede ser definida como: “Un modelo de creencias básicas compartidas, aprendidas por un grupo mientras resolvía sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerado válido y, por lo tanto, para ser enseñado a los nuevos miembros como el camino correcto para percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas”.

Existen diferentes aproximaciones conceptuales a lo que es la cultura de una organización pero, según Schein², uno de los pioneros en su estudio, la misma puede ser definida como: *Un modelo de creencias básicas compartidas, aprendidas por un grupo mientras resolvía sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerado válido y, por lo tanto, para ser enseñado a los nuevos miembros como el camino correcto para percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas³.*

Sin embargo, en cuanto a sus características primordiales los autores especializados coinciden⁴, en general, con algunas de las siguientes: es holística (el todo representa más que la suma de las partes), está históricamente determinada, aunque es básicamente intangible posee elementos visibles como los símbolos, normas y rituales; se construye socialmente a partir de la interacción de las personas que la integran y los

estilos de sus líderes, siendo difícil de cambiar si aquellas no encuentran una buena justificación para ello.

ETHOS MILITAR

En el núcleo de cada cultura se encuentra su ethos⁵ conformado por valores centrales que han sido los que la institución ha validado históricamente como los necesarios para cumplir con su propósito.

Algunos autores (Matthew Moten⁶ entre ellos) sostienen al respecto la conveniencia de especificarlos mediante un código de ética militar o de un código deontológico: compendio de los principios éticos y reglas de comportamiento que debe observar el militar (rol que cumplen actualmente las ordenanzas en las Fuerzas Armadas Españolas).

Propiciará (el militar), con su actuación, que la justicia impere en las Fuerzas Armadas de tal modo que nadie tenga nada que esperar del favor ni temer de la arbitrariedad⁷.

1. Rattenbach, Benjamín, *Sociología Militar*, Biblioteca del Oficial, Círculo Militar, volumen 491, Buenos Aires, 1959, p.20

2. Edgard Schein (1928) PH.D. en Psicología Social. Universidad de Harvard. Capitán del Ejército de los Estados Unidos (1952-1956). Se desempeñó como Jefe de la Sección Psicología Social del Instituto de Investigación del Ejército. Actualmente es profesor emérito del Massachusetts Institute of Technology (MIT) – Sloan School.

3. Schein, Edgar H., *Organizational Culture and Leadership*, 4th. edition. San Francisco, Jossey Bass, 2010, p.18.

4. Según: Fincowsky, Enrique y Krieger, Mario, *Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina*, Editorial Pearson, México, 2011, p. 362

5. Según la Real Academia Española (avance de la vigésima tercera edición) "Conjunto de rasgos y modos de comportamiento que conforman el carácter o la identidad de una persona o una comunidad".

6. Moten, Matthew. "The Army Officers Professional Ethic-Past, Present and Future", extraído de www.strategicstudiesinstitute.army.mil, 11 de febrero de 2010.

7. Artículo 18 de las Reales Ordenanzas de las Fuerzas Armadas Españolas publicadas en el Boletín Oficial del Estado, Número 33 p.13012 del 7 de febrero de 2009.



Existen distintas aproximaciones⁸ a los valores que están presentes en el ethos militar pero se estima que al menos dos virtudes centrales gozan del respaldo histórico y consenso generalizado sobre lo que se espera de un hombre de armas. Estas son la disciplina y el valor (físico y moral).

Pero como toda organización tiene el “*vicio de sus virtudes*”, conviene analizar, también, como las mencionadas virtudes pueden derivar en defectos y a juicio de Huntington⁹ estos suelen ser el autoritarismo y la belicosidad.

En cuanto al primero, un desafío actual de las organizaciones militares es lograr un equilibrio entre el concepto de autoridad requerido para conducir hombres en situaciones límites y el de participación necesaria para aprovechar todas sus potencialidades y lograr su libre compromiso con la misión a cumplir.

Referido al segundo defecto, la belicosidad, como afirma el mismo autor¹⁰ *Los métodos de organizar y aplicar la violencia en cualquier etapa de la historia están íntimamente relacionados a todo el esquema cultural de la sociedad* y, en nuestros días, ese contexto esta

dado por principios como el de legítima defensa y respuesta proporcional a la agresión recibida.

Las virtudes profesionales mencionadas deben incorporar, también, las que la sociedad regla a través de sus representantes para aquellos que ejercen



Monumento conmemorativo a la Guerra de Malvinas situado en la ciudad de Usuhia.

8. Al respecto ver: Díaz Diez, José y Locatelli, Omar, (2010). “El Ethos Militar Argentino”, Revista de la Escuela Superior de Guerra, Nro. 576, Setiembre – Diciembre 2010, p.82.

9. Huntington, Samuel (1964). El Soldado y el Estado, Biblioteca del Oficial, Circulo Militar, volumen 547, Buenos Aires, 1964, p.90.

10. Ibidem, p. 28.

El conocer e identificarse con la cultura es una parte central del proceso de incorporación de una persona a la organización militar y esa es quizás una de las tareas centrales de los institutos militares: inducir el proceso de socialización que llevará a compartir ese modelo de creencias básicas considerado válido por la organización.

la función pública. La norma que regula este comportamiento en nuestro país es: *Desempeñarse con la observancia y respeto de los principios y pautas éticas establecidas en la presente ley: honestidad, probidad, rectitud, buena fe y austeridad republicana*¹¹.

"CONTRATO PSICOLÓGICO"

Otro aspecto importante de cualquier cultura organizacional es el contrato psicológico entendido como *un convenio implícito que determina las expectativas mutuas entre el individuo y la organización*¹².

El mismo, en la institución militar, parte históricamente de la siguiente premisa básica: la persona asume el deber de defender a su país incluso con la entrega de su vida si fuera necesario y el Estado se compromete a cumplir con el antiguo adagio militar de: *los perdidos serán buscados, los heridos recuperados, los veteranos honrados, los caídos en acción recordados y sus huérfanos cuidados*¹³.

*...y saludándoles afablemente, licenció a los inútiles (enfermos y mutilados), remunerándolos con largueza, y escribiendo a Antípatro (gobernador en Grecia) que en todos los juegos y en todos los teatros se sentarán coronados en lugar preferente. Señaló asimismo pensiones a los hijos huérfanos de los que habían muerto*¹⁴.

Alejandro Magno en Persia

Este "contrato" se concreta formalmente a partir de eventos (rituales) ta-

les como: la siempre temprana ceremonia de jura de la bandera, formaciones y monumentos recordatorios, contando, además, con su debido resguardo legal¹⁵.

Ese contrato deriva en tiempo de paz en otros beneficios, propios del moderno estado de bienestar, que se ofrecen a cambio de las responsabilidades profe-

sionales, pero nunca debería olvidarse su premisa original.

El conocer e identificarse con la cultura es una parte central del proceso de incorporación de una persona a la organización militar y esa es quizás una de las tareas centrales de los institutos militares: inducir el proceso de socialización que llevará a compartir ese modelo de creencias básicas considerado válido por la organización.

En esa etapa formativa se pondrán en tensión naturalmente valores ya adquiridos, como por ejemplo el de libertad, con otros que requiere la organización para su funcionamiento, como el de orden que implica una relación de mando y obediencia que asegure la unidad de esfuerzo en el logro de los propósitos de la misma; encontrar la medida justa de las cosas en estas situaciones



11. Ley 25188, "Ética en el Ejercicio de la Función Pública", Artículo 2 Inciso b, 1999.

12. Fincowsky, Enrique y Krieger, Mario, op. cit., p.366.

13. Ejemplo de ello fue, en nuestro país, el Asilo de Huérfanos Militares, 1891, desde el año 1947 conocido como el Instituto Social Militar Doctor Dámaso Centeno.

14. Plutarco, *Vidas Paralelas*. Traducción del griego al castellano por Antonio Ranz Romanillos, Editorial El Ateneo, Buenos Aires, tomo II, p.330.

15. Ley 19101, Personal Militar, Artículo 21- La baja solicitada por el causante según lo previsto por el inciso 1 del artículo 20 será concedida siempre, salvo en los casos en que no haya cumplido su compromiso de servicios; en estado de guerra o de sitio; cuando las circunstancias permitan deducir la inminencia del estado de guerra, en cuyo caso queda librado al criterio del Poder Ejecutivo; o cuando el causante se encontrare encausado, cumpliendo condena o sanción disciplinaria.

siempre constituirá un camino arduo no exento de dificultades.

En última instancia siempre estará presente la elección libre de la persona de integrar y permanecer en una organización militar y, a su vez, ese mismo ejercicio de la libertad individual constituirá un resguardo natural de la cultura organizacional ante un posible desvío de sus propósitos originales.

La cultura de la organización militar debe estar en armonía, es decir en conveniente proporción y correspondencia con la de la sociedad defendida, de la cual es parte en un mismo tiempo histórico.

Para esa vinculación con la sociedad a la que se sirve, al menos tres conceptos son considerados relevantes: que la institución cumpla bien con su razón de ser y que así sea percibido; que disponga en su composición de una adecuada representación de todos los sectores y regiones de esa sociedad (mosaico sociocultural) y, finalmente, la subordinación a las autoridades políticas electas por esa misma sociedad a través del ordenamiento legal vigente.

Estos aspectos obran como potenciador del rol institucional de las Fuerzas Armadas en una democracia mo-

Evocando la trayectoria del héroe, cabe preguntarse a qué categoría humana perteneció un hombre que, siendo guerrero, evitó el derramamiento de sangre, rehusó la conquista y prefirió la razón a la fuerza y que, siendo libertador, no se erigió en árbitro de los pueblos que emancipó, sino que les permitió elegir a sus propios gobernantes, conformándose con pasar a la historia como un instrumento de Dios o un sencillo agente del destino.

derna y de reaseguro de una cultura organizacional sana.

Con respecto al último punto, vale aclarar que la preocupación universal para que los hombres que la sociedad arma para su defensa no vulneren ese rol tiene una larga historia que está presente en los clásicos con la parábola de los perros cuidadores del rebaño que emplea Platón en “La República”¹⁶, cruza el Rubicón con César y ha tenido en el ámbito internacional un capítulo reciente (2010) con el relevo del comandante de las Fuerzas de la OTAN en Afganistán,

general Stanley Mc Chrystal, por parte del presidente Barack Obama por una publicación periodística donde, según algunas interpretaciones se desafiaba la autoridad presidencial.

Su conducta (la del militar) con respecto a la sociedad está reglada por una conciencia de que su capacidad sólo puede ser empleada para fines aprobados por la sociedad por medio de su agente político, el Estado¹⁷.

En el mismo sentido, también merecer atención, para prevenir desvíos o aprovechar las oportunidades que brinda la diversidad, la natural formación de subculturas dentro de la propia organización a partir de ubicaciones geográficas, armas o aptitudes técnicas especiales, experiencias reales, categorías jerárquicas, etcétera.

Al respecto, traigamos un ejemplo histórico, la *Sublevación de las Trenzas*¹⁸. Fue la rebelión de los Patricios, ocurrida el 7 de diciembre de 1811, contra la orden del gobierno de hacer cortar sus trenzas como intento de modernizar y reformar las unidades militares. Los patricios se rehusaron a eliminar lo que ellos consideraban era un símbolo tra-



Monumento al Almirante Guillermo Brown. Parque Colón Norte. Año 1919. Alejandro Chiapasco (Artista italiano de la Escuela de Turín).

16. Platón, Obras completas, La República, Tomo III Libro III, traducción de Patricio de Azcárate, Compañía Editorial, México, 1957, p. 181.

17. Huntington, Samuel, op. cit., p. 30.

18. Nekhom, Lisa y Wright, Ione, Diccionario Histórico Argentino. Emecé, San Pablo, 1994, p. 649.

dicional de su superioridad sobre otras unidades. El coronel José Rondeau sofocó la rebelión; tanto el regimiento como sus líderes fueron castigados con severidad y la autoridad del gobierno patrio prevaleció firmemente... .

Otra forma de aproximarse al conocimiento de una cultura organizacional es el análisis de sus ciclos históricos.

ETAPAS

En ese sentido distinguimos siempre una etapa fundacional que en el caso de las Fuerzas Armadas Argentinas, aunque reconoce antecedentes en los cuerpos militares que junto con el pueblo de Buenos Aires rechazaron a las invasiones inglesas, se inicia con la Revolución de Mayo y se extiende hasta la Batalla de Ayacucho (1824).

Durante este período se configura su razón de ser: *asegurar la independencia y soberanía de un nuevo país en formación*, surgen sus fundadores más reconocidos, San Martín y Brown y se establecen las normas iniciales fuertemente influenciadas por la experiencia previa de ambos, luchando en la España Borbónica contra los ejércitos napoleónicos el primero y como marino embar-

cado en buques estadounidenses e ingleses¹⁹ y naviero del Plata, el segundo.

La Fuerza Aérea nos presentará ya en el siglo XX un caso singular, con treinta y tres años (1912-1944) en donde nació y se desarrolló en el marco del Ejército y su cultura organizacional pasa a ser, posteriormente, una fuerza independiente que reconoce²⁰, hoy, esa etapa precursora como parte ineludible de su propia historia institucional.

Nótese también la relevancia que ha adquirido su bautismo de fuego, 1 de mayo de 1982, que constituye un hito en su autopercepción como fuerza culturalmente autónoma a partir de la creación de hechos, relatos e incluso mitos que forman parte de su moderna historia institucional.

El Ejército continuó manteniendo, en general, la organización hispana, gobernándose por las ordenanzas militares españolas, modificadas en algunos casos por resoluciones de los gobiernos patrios. Adviértase que el derecho militar heredado de España estuvo en vigor en nuestro suelo hasta fines del siglo XIX, ya que los códigos militares que lo reemplazaron se sancionaron en 1894. Hasta entonces ri-

gieron las ordenanzas dictadas por Carlos III en 1768 para el Ejército y la Armada de España²¹.

En la etapa fundacional surgen normalmente los arquetipos que han encarnado las virtudes que se aspira a replicar, en el caso de nuestras Fuerzas Armadas ese modelo ha sido y es sin duda: San Martín.

Evocando la trayectoria del héroe, cabe preguntarse a qué categoría humana perteneció un hombre que, siendo guerrero, evitó el derramamiento de sangre, rehusó la conquista y prefirió la razón a la fuerza y que, siendo libertador, no se erigió en árbitro de los pueblos que emancipó, sino que les permitió elegir a sus propios gobernantes, conformándose con pasar a la historia como un

19. Nótese que el Reglamento Provisional de Corso (1817) fue redactado en castellano e inglés, por la cantidad de marineros de esa habla. Burzio, H. "Armada Nacional. Reseña Histórica de su Origen y Desarrollo Orgánico", Boletín del Centro Naval en Homenaje al 150 Aniversario de la Revolución de Mayo, Buenos Aires, 1959.

20. Quillet, Ricardo y Vélez, Oscar, Historia de la Fuerza Aérea Argentina, Tomo III, Dirección de Asuntos Históricos, Buenos Aires, 2000.

21. Martíre, Eduardo y Tau Anzoátegui, Victor, Manual de Historia de las Instituciones Argentinas, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 6ta. edición revisada y actualizada, 1996, pp. 427 y 428.



Rumbo al "Invencible". Óleo de Exequiel Martínez (para datos del autor y de su obra se sugiere consultar www.exequielmartinez.com.ar)



San Martín. Óleo sobre tela de José Gil de Castro (pintor peruano de la Escuela Cusqueña) Año 1818. Muestra al Libertador con el uniforme de granadero, a la edad de 40 años después de la Batalla de Chacabuco.

instrumento de Dios o un sencillo agente del destino²².

En el devenir de una institución, a esta etapa inicial la suceden otras. Una función clave del liderazgo estratégico es conservar la cultura organizacional adaptándola a los desafíos que cada tiempo histórico presenta, pero sin olvidar las premisas básicas que le han dado tradicionalmente sentido a la vida militar.

Otro aspecto a observar con detenimiento es la formación de brechas entre los valores explícitamente sostenidos por la organización, los que forman parte de su discurso habitual y los que efectivamente guían el comportamiento diario de las personas que la integran.

En este trabajoso proceso siempre está el riesgo de arrojarse en etapas destacadas de la historia, eludiendo formular la visión para enfrentar los desafíos, normalmente inéditos, de un presente que, con el tiempo, se transformará en parte de la historia moderna de la organización.

El soldado teme a la muerte el general a la historia.

Napoleón

CAMBIO CULTURAL

Los procesos de cambio cultural, necesarios para adaptar la organización al contexto externo de actuación son reconocidos por ser difíciles de implementar.

El ritmo de desarrollo de una cultura depende del grado de su disposición a cambiar, ya que la resistencia al cambio se encuentra presente en cualquier organización. Esta resistencia no se presenta por capricho necesariamente, sino como un proceso natural de reacción ante lo que se percibe como una amenaza de probable pérdida²³.

En ese sentido, el conservadurismo y el corporativismo son considerados dos debilidades de las culturas de las instituciones de gestión estatal, entre ellas las Fuerzas Armadas.

El primero puede llevar a aferrarse a paradigmas vigentes que no permi-

ten adecuarse a un entorno que reconocemos como complejo y cambiante, una crisis profunda o una disfunción de los mismos con la visión de futuro de la organización y el plan estratégico para alcanzarla.

Este defecto puede acentuarse en culturas fuertes, como la militar, en donde se suele responder a situaciones novedosas con respuestas basadas en paradigmas superados por la realidad.

Sin embargo, es necesario reconocer que los procesos de cambio cultural son normalmente extensos en tiempo, requieren de liderazgos enérgicos y respetados y se puede cometer el error de terminar afectando la esencia de la misma cultura que se procura adecuar.

Una estrategia comunicacional inteligente, que a partir de la presentación y justificación del cambio a producir procure lograr una visión compartida sobre los beneficios que el mismo producirá, constituirá una condición deseable en un proceso que aspire a ser exitoso.

Los miembros de una profesión comparten un sentido de unidad orgánica y conciencia de sí mismo, como grupo aparte de otros que no lo son. Este sentido colectivo tiene sus orígenes en la prolongada disciplina y adiestramiento necesario para lograr la competencia profesional, el lazo del trabajo en común y el compartir la misma responsabilidad social.



22. Extraído del Prólogo del Presidente del Instituto Nacional Sanmartiniano, general Diego Alejandro Soria, al libro San Martín en palabras, Editorial Universitaria del Ejército, Buenos Aires, 2011.

23. Pérez, Jorge, "La cultura organizacional del Ejército Argentino en el siglo XXI", trabajo final para acceder al título de Especialista en Conducción y Gestión Estratégica, Buenos Aires: Biblioteca de la Escuela Superior de Guerra del Ejército, 1996, p. 48.

Pablo Riccheri (1859-1936) es reconocido como el ministro de Guerra (1900-1904) que concibió e implementó las reformas organizativas, educativas y técnicas que dieron origen al ejército de la primera mitad del siglo XX.

Ese profundo cambio fue posible, entre otras cosas, porque la República enfrentaba la amenaza cierta de un conflicto con Chile y él contaba con el apoyo de su mentor, el presidente de la Nación Julio Argentino Roca.

Sin embargo, fuerte fue la resistencia a sus ideas²⁴. En ella confluían aspectos personales y profesionales como la juventud y el grado del Ministro (coronel), su prolongada estadía en Europa (más de diez años), el no haber participado en las campañas por la integración de los espacios interiores o su manifiesta predilección por el modelo prusiano.

Esta oposición se puso en evidencia en el propio parlamento en donde su proyecto de servicio militar obligatorio se enfrentó al del diputado y general Alberto Capdevila (1856-1905), prestigioso oficial egresado (1873) de la primera promoción del Colegio Militar.

El corporativismo²⁵ definido como: *en un grupo o sector profesional, actitud de defensa a ultranza de la solidaridad interna y de los intereses de cuerpo* encuentra límites bien precisos en el código de disciplina y la ley que no se deben traspasar a costa de afectar la cultura; pero una línea estrecha lo distingue del espíritu de cuerpo que, logrado a partir del adiestramiento en común, proporciona a las unidades militares la cohesión²⁶ y la convergencia de esfuerzos que resultan imprescindibles para enfrentar con éxito los desafíos de cualquier conflicto bélico.

Los miembros de una profesión comparten un sentido de unidad orgánica y conciencia de sí mismo, como grupo

aparte de otros que no lo son. Este sentido colectivo tiene sus orígenes en la prolongada disciplina y adiestramiento necesario para lograr la competencia profesional, el lazo del trabajo en común y el compartir la misma responsabilidad social²⁷.

Ante estas y otras debilidades, una de las mejores maneras para mantener la credibilidad de una cultura organizacional es que los líderes de todos los niveles procedan conforme a los valores definidos como centrales y que no exista discordancia entre el discurso y el comportamiento diario.

CONSIDERACIONES FINALES

Al respecto, en opinión de profesores de la Escuela de Negocios de Harvard *las culturas pueden echarse a perder. Entre las razones para que esto suceda están su propio éxito, la falta de curiosidad y de interés en el cambio, el triunfo de la cultura sobre el desempeño (sic), el fracaso de los líderes en reforzar los comportamientos deseados, la ruptura de una comunicación consistente, y líderes que sobrevaloran su propio sentido de importancia*²⁸.

¿Cómo evaluamos entonces la cultura de una organización? ¿Cómo mantenerla vigorosa? En definitiva ¿cómo nos aproximamos mejor a una comprensión más cabal de la misma?

Las respuestas a estos y a otros interrogantes que pudiéramos formularnos nos advierten de la vastedad de un tema al que solo hemos pretendido *“aproximarnos”*.

Para agravar las cosas, a esta altura del relato, el lector puede llegar a preguntarse sobre la validez y la vigencia de los conceptos que pretende abordar este artículo.

Al respecto, y a modo de ejemplo, para estimar la actualidad que el tema tie-

Miguel Podestá

Esgeneral de brigada (R), Oficial de Estado Mayor del Ejército Argentino y del Reino de España. Master en Educación Superior de la Universidad de Palermo. Actualmente se desempeña como profesor de la Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas en las materias de Conducción y Planeamiento.

ne hoy en las discusiones sobre la vinculación entre sociedad y defensa, la Universidad de Oxford (Reino Unido) realizó, en marzo de 2011, una conferencia internacional que bajo el sugestivo título de *“El después de la Guerra Heroica”*²⁹, aspiraba a debatir el carácter variable de la guerra a la luz de las actuales demandas sociales en las democracias occidentales. Circunstancia que podría producir cambios en las identidades del soldado y el guerrero (tal como las conocemos históricamente y hemos intentado describir), y evaluar sus implicancias potenciales en la estrategia y la política de los estados.

Como se podrá deducir el tema es relevante, complejo, motivo actual de discusión e íntimamente vinculado con la cultura de la sociedad a la que se aspira a defender; podemos concluir entonces que distinguir los fundamentos de la cultura organizacional militar y orientarlos hacia una visión de futuro para nuestras Fuerzas Armadas se encuentra en el centro mismo de cualquier proceso de transformación.

Si el crecimiento y la evolución de la cultura es una función de la interacción humana, y si la interacción humana esta experimentando cambios fundamentales, entonces la formación y evolución de la misma cultura cambiará en forma desconocida³⁰.

24. Brown, Fabián y Noro, Lauro, Riccheri. *El Ejército del Siglo XX*, Fundación Soldados, Buenos Aires, 1999.

25. Real Academia Española, avance de la vigésima tercera edición, segunda acepción.

26. Sobre el lado negativo de la cohesión en las unidades durante la guerra ver: Rielly, R., "El lado oscuro de la fuerza. La influencia negativa de la cohesión", *Military Review*, Noviembre- Diciembre, 2002, p.25

27. Huntington, Samuel, op. cit., p.23.

28. Heskett, James, Sasser, E., Wheeler, "10 Reasons to Design a Better Corporate Culture", extraído de <http://hbswk.hbs.edu/item/5917.html>, 22 de febrero de 2009.

29. Posible traducción, en el contexto de la finalidad de la conferencia, de "Post-heroic Warfare".

30. Schein, Edgar H., *Organizational Culture and Leadership*, 4th .edition. San Francisco: Jossey Bass, 2010, p.4

 CONSTRUIR LA PAZ TRANSFORMANDO LA VICTORIA EN ÉXITO

LA COOPERACIÓN CÍVICO-MILITAR

La cooperación cívico-militar es hoy una parte esencial de toda operación militar. La complejidad de las misiones, la necesidad de apoyo popular y las condiciones de la nación anfitriona han convertido a esta en una figura cada vez más demandada.

 Por **Leonardo Arcadio Zarza**

En el ámbito global las intervenciones que llevan a cabo todas las Fuerzas Armadas del mundo en la actualidad, se realizan en un escenario de elevado contacto con la población civil. Todavía existen casos en que las divisiones son borrosas y resulta difícil encontrar los límites e implementar en la práctica mecanismos de control para minimizar el efecto letal colateral sobre la población civil por parte de las fuerzas militares. Un ejemplo de lo señalado han sido las intervenciones militares en Haití, Chipre, Panamá, Croacia, Irak, Kosovo, Líbano, Afganistán y recientemente Libia.

En este contexto, las Fuerzas Armadas Argentinas se erigen como “Fuerzas Constructoras de Paz” y han asimilado que la Defensa Nacional exige un enfoque holístico, donde el componente militar es solo uno de los factores de poder para lograr el éxito y donde su eficiencia va a estar subordinado a la adecuada sincronización con los componentes político, económico, tecnológico y social.

Sin embargo, la Argentina ha obtenido un valor agregado que pocos países en el mundo poseen; la experiencia de la guerra de Malvinas de 1982 en el nivel convencional y toda aquella obtenida a lo largo de muchos años en el marco de las Naciones Unidas integrando fuerzas de paz, así como en la intervención en las operaciones en el marco de coaliciones, en Irak, 1991 y en Kosovo en 1999, formando parte de una alianza.

Según la legislación nacional vigente, las grandes amenazas a la seguridad y defensa nacional actualmente en las que se prevé el empleo de las Fuerzas Armadas, están focalizadas en las agresiones militares estatales externas, las misiones subsidiarias de operaciones militares de paz (OOMMP), así como en los posibles efectos de grandes conflictos sociales de carácter subregional producto de las necesidades sociales

básicas insatisfechas: a raíz de emergencias sanitarias, catástrofes o desastres naturales. Ejemplo de ello ha sido la participación de las Fuerzas Argentinas brindando ayuda humanitaria en las inundaciones de Bolivia en 2007, terremoto de Haití en 2009 y en Chile en 2010.

El gran desafío radica en educar a nuestras Fuerzas Armadas proveyéndolas de los conocimientos necesarios para desempeñarse en los campos considerados, con alta eficiencia en los diferendos/conflictos futuros.

MARCO LEGAL ARGENTINO

El decreto presidencial Nro. 1692/2006 indica para las Fuerzas Armadas, lo siguiente:

La misión principal de las Fuerzas Armadas, Instrumento Militar de la Defensa Nacional, es la de conjurar y repeler toda agresión externa militar estatal, a fin de garantizar y salvaguardar de modo permanente los intereses vitales de la Nación, cuales son los de su soberanía, independencia y autodeterminación, su integridad territorial y la vida y libertad de sus habitantes.

En función de la permanente e indelegable misión principal del Instrumento Militar, cual es la de conjurar y repeler toda agresión externa perpetrada por Fuerzas Armadas de otro Estado, es que deben estructurarse doctrinaria, orgánica y funcionalmente las Fuerzas Armadas de la Nación.

La misión principal de las Fuerzas Armadas debe ser, consecuentemente, el principal criterio ordenador de todo su diseño de fuerzas, en tanto que toda misión subsidiaria del instrumento militar no deberá afectar las capacidades requeridas para el cumplimiento de aquella misión primaria y esencial.



ABSTRACT

Latin American political leaders often point out that their objective is to build a South American region of Peace. Argentine Armed Forces are today an important part of the National and Regional Defense System and fundamentally Military Peace Builders around the world. Argentina is one of the most important countries in the region that owns a lot of experience in Peace Construction. The center piece to achieve peace is the Civil-Military Cooperation.

Facing the future, Civil Military Cooperation activities are gaining more importance around the world. The relation with the populace and social issues demanded a particularly type of specific military operation in the core of any Armed Forces that are used to be called in other countries as Civil Affairs within the framework of Stability Operations.

Today the relations and interactions between Argentine Armed Forces and Civil considerations are studied in the Argentine joint doctrine under the name known as Territorial Affairs, called before in Argentine Army doctrine as Civil Affairs.

This article tries to show the key importance of cooperation with the populace for Argentine Armed Forces, with a whole comprehensive approach, understanding the population, setting logical lines of operations, and managing the contemporary complex environment in order to gain peace.

Argentine Military Forces must excel in conducting offensive, defensive and retrograde military operations, but also should perform ensuring the safety and security of the local populace, assisting with reconstruction, providing basic public services and humanitarian relief, not only in the Argentine homeland, but also in the area of peace building operations abroad like Haiti and Cyprus.

Civil Military Cooperation and Stability type operations should be today a core part of any Argentine and regional military operation. Achieving a good level of regional civic- military cooperation will serve as the base to transform any military victory in a sustainable success.

En el marco general de los intereses que hacen a la Defensa Nacional, deberán considerarse como misiones subsidiarias del instrumento militar a las que a continuación se detallan:

- > *Participación de las Fuerzas Armadas en el marco de las operaciones multilaterales de Naciones Unidas.*
- > *Participación de las Fuerzas Armadas en operaciones de seguridad interior prevista por la Ley de Seguridad Interior N° 24.059.*
- > *Participación de las Fuerzas Armadas en operaciones de*

apoyo a la comunidad nacional o de países amigos.

- > *Participación de las Fuerzas Armadas en la construcción de un Sistema de Defensa Subregional¹.*

Es importante destacar que la participación de las Fuer-

1. www.casi.com.ar/boletines/Archivos/boletin90/decreto1691.doc
Decreto 1691/2006 - FUERZAS ARMADAS - Apruébase la Directiva sobre Organización y Funcionamiento de las Fuerzas Armadas. B.O. 29 de noviembre de 2006.

zas Armadas en el exterior no se ha dado solamente a través de misiones militares de paz, sino que abarca también otras áreas, como el diseño y la construcción de un Sistema de Defensa Subregional, de apoyo a la comunidad, ayuda y asistencia humanitaria nacional, internacional o hasta incluso como miembro activo de una coalición subregional en defensa de los intereses de la región. La legislación vigente así lo demuestra:

Respecto de la participación de las Fuerzas Armadas en operaciones de apoyo a la comunidad nacional o de países amigos ante casos o situaciones de catástrofes, desastres naturales o cualquier otra circunstancia que se determine con arreglo a las leyes vigentes, deberá considerarse que, si bien son importantes requerimientos de la Nación que ineludiblemente deben ser atendidos a través de las capacidades operacionales y logísticas de las Fuerzas Armadas, como misión subsidiaria del instrumento militar esta participación de las Fuerzas Armadas en tales operaciones de apoyo se realizará a partir de las capacidades circunstancialmente remanentes de las mismas.

Respecto de la participación de las Fuerzas Armadas en la construcción de un Sistema de Defensa Subregional, basado en la consolidación progresiva y creciente de mayores niveles de confianza mutua, se tendrá presente que esta misión subsidiaria del instrumento militar deberá considerarse como factor a contemplar para el diseño y la determinación de las capacidades del instrumento militar, específicamente en lo que refiere a la obtención de los necesarios niveles de interoperabilidad y complementariedad militar efectiva con los países de la subregión...²

En este escenario diremos que se configuran dos grandes ámbitos de aplicación de las acciones de Cooperación Cívico

Militar (CCM): Uno relacionado con los conflictos sobre territorio nacional, que se encuentran reglamentadas en la doctrina conjunta argentina bajo el nombre de “Asuntos Territoriales (AATT)”, y otro ámbito que se da sobre territorios de diversos países en el ámbito subregional o bajo mandato de Naciones Unidas. En ambos casos estarán presentes funciones y actividades relacionadas con el territorio y su población civil.

ÁMBITO DE APLICACIÓN DE LA COOPERACIÓN CÍVICO - MILITAR Asuntos territoriales

La intervención de las Fuerzas Armadas Argentinas puede darse en cualquier parte del espectro del conflicto, cumpliendo diferentes roles y ejecutando distintos tipos de operaciones acorde a lo que establezca el Poder Ejecutivo Nacional. Ello puede ser desde la Paz Estable, Paz Inestable, Crisis, y hasta la Guerra Total.

El reglamento conjunto RC 15-01 “Asuntos Territoriales” de 2007 es el que trata el empleo del poder militar y sus relaciones con la población civil. El mismo define a Asuntos Territoriales como: *aquellas actividades que realiza un Comandante durante un conflicto armado, para mantener adecuadas relaciones entre sus fuerzas militares y las autoridades y población civil, que tiendan a minimizar las interferencias que pudieran producirse sobre las operaciones militares en curso³.*

Si se requiere como “última ratio” el empleo de la fuerza letal militar, la misma debe emplearse en forma quirúrgica, minimizando daños colaterales. Todo aquello que se destruya hay que volverlo a “reconstruir”. El “Estado Final Deseado” debe lucir mejor que el estado inicial de conflicto genera-



La Guerra es de vital importancia para el Estado, es el dominio de la vida o de la muerte. No reflexionar seriamente sobre todo lo que concierne es dar prueba de una culpable indiferencia en lo que respecta a la conservación o pérdida de lo que nos es más querido, y ello no debe ocurrir entre nosotros.

El Arte de la Guerra - Sun Tzu

2. Ibidem.

3. RC 15-01, "Asuntos Territoriales", Ministerio de Defensa, Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas Argentinas, 2007, p. 1.

CICLO DE LAS FUNCIONES DE AATT



Ciclo de Funciones de Asuntos Territoriales en los distintos espectros del conflicto.

lizado previo a las operaciones militares o por lo menos con el menor daño colateral posible compatible con la misión a cumplir y el estado final a lograr. Es por ello que actualmente cobra gran relevancia lo que se denomina “Operaciones de Reconstrucción, Posconflicto o Estabilización”.

La doctrina vigente de las Fuerzas Armadas Argentinas reconoce como “Asuntos Territoriales”, lo que antes se denominada “Asuntos Civiles”. En los Ejércitos de Chile, Brasil y Venezuela, por ejemplo, se siguen denominando “Asuntos Civiles”. El reglamento conjunto RC 15-01 expresa que el ámbito de aplicación de Asuntos Territoriales es en “situaciones de conflicto armado” en los distintos espacios de la organización territorial ya sea “Territorio Nacional”, “Zona liberada” del territorio nacional, o aliado, o “Zona de Ocupación” en territorio enemigo bajo control de las propias fuerzas.

Las funciones de Asuntos Territoriales deben responder a un planeamiento de Defensa Nacional integrado al máximo nivel. Son acciones dinámicas y funcionan en forma cíclica, adaptando el planeamiento y actualizándose en forma continua sobre la base del ambiente operacional y al espectro del conflicto desde la Paz hasta la Guerra.

Las Funciones Básicas de Asuntos Territoriales son:

- A. Enlaces Cívico-Militares
- B. Apoyo a las Fuerzas
- C. Apoyo a la Población Civil
- D. Funciones Complementarias (Ayuda Militar a las Autoridades civiles (AMAC) Bajo Directivas del PEN)⁴

La legislación nacional establece que las grandes amenazas a la seguridad y defensa nacional en las que se prevé el empleo de las Fuerzas Armadas, deberán estar focalizadas en las agresiones militares estatales externas, las misiones subsidiarias de operaciones militares de paz, los efectos de grandes conflictos sociales de carácter subregional producto de emergencias sanitarias, catástrofes o desastres naturales. El gran desafío radica en educar a nuestras Fuerzas Armadas proveyéndolas de los conocimientos necesarios para desempeñarse con alta eficiencia en los diferendos/conflictos futuros.

Las operaciones relacionadas con Asuntos territoriales son:

- A. Movilización Militar
- B. Defensa Civil
- C. Protección Civil
- D. Desmovilización
- E. Preparación Territorial
- F. Acciones de Comunicación a la Población
- G. Apoyo a la Seguridad Territorial
- H. Ayuda Humanitaria

Además de apoyar el cumplimiento de la misión impuesta al Comandante de Teatro de Operaciones, la doctrina conjunta argentina establece como principios para el Planeamiento, Conducción y Ejecución lo siguiente:

- > Minimizar la interferencias reciprocas entre la Población Civil y el desarrollo de las Operaciones Militares, priorizando estas últimas.
- > Máxima centralización posible en la aplicación de funciones de Asuntos Territoriales.
- > Máximo empleo posible de estructura y recursos locales.
- > Minimizar la afectación de recursos militares.
- > Minimizar la asunción posible de responsabilidades que afecten el comando de operaciones.

4. RC 15-01 “Asuntos Territoriales”, Ministerio de Defensa, Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas Argentinas, edición 2007, p. 3, punto 1.05.

El Proyecto de Manual de Estrategia y Planeamiento Operacional de la Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas plantea que *el antiguo concepto de Asuntos Territoriales, en vigencia en la IIGM, ha cambiado a un espectro más amplio donde el Comandante del Teatro ya no tiene los medios para ejercer el gobierno y la administración civil de las áreas afectadas. Es por eso que el nombre de Asuntos Territoriales ha cambiado a Cooperación Cívico Militar (CCM) o a Ayuda Militar a las Autoridades Civiles (AMAC)*⁵.

El responsable de asistir y asesorar al Comandante de Teatro en estos aspectos es el C-IX. Estas responsabilidades surgen porque durante una guerra, es casi imposible marcar una línea clara entre las actividades militares, y las actividades no militares. Las fuerzas militares nunca van a ser suficientes, y no es conveniente dispersar el esfuerzo de las tropas en otras actividades que no sean su empleo directo en el combate. Ello atentaría contra el principio de economía de fuerzas, que correctamente entendido significa no distraerse en esfuerzos secundarios que no hacen a la obtención del objetivo principal.

El rol del C-IX se incrementa cuando la finalización del conflicto está cercana, y es necesario llevar a cabo operaciones de estabilización. En estos casos, el C-IX deberá construir consensos entre agencias gubernamentales, agencias no gubernamentales, agencias de otros gobiernos, y agencias

La Coordinación Cívico-Militar es una actividad que indiscutiblemente ya forma parte de las Operaciones Militares de Paz modernas como son las actuales, complejas y multidisciplinarias por naturaleza.

*de ayuda humanitaria y reconstrucción de la paz para evitar superposición de tareas*⁶.

LA COOPERACIÓN CÍVICO-MILITAR
Conceptos Generales

Las Fuerzas Armadas Argentinas operan dentro de un concepto de empleo doctrinario conjunto que se fue adaptando a lo largo del tiempo y manteniendo los enlaces permanentes con la sociedad civil a la cual sirve, sobre todo en los lugares más aislados del extenso país. Asimismo, las Fuerzas Arma-

5. Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas- Manual de Estrategia y Planeamiento Operacional, edición 2011, p. 28.

6. *Ibidem*.



Misiones Subsidiarias CIMIC: Proyección de Fuerzas -Operaciones de Estabilización.



Ciclo de Funciones del CIMIC en Operaciones Militares de Paz (OMP)

das siempre han ejecutado, otrora bajo distinta denominación, operaciones de apoyo a la comunidad, ayuda humanitaria, asistencia humanitaria y protección civil.

Se hará la distinción para respetar el plexo-normativo del empleo militar como misión principal, en caso de defensa de una agresión estatal externa y, por otro lado, como empleo en misiones subsidiarias. Tanto los Asuntos Territoriales como la Cooperación Cívico Militar en un Estado Mayor Conjunto están bajo la órbita del C-IX (Jefe de Asuntos Territoriales).

En el marco de cumplimiento de misiones subsidiarias y de la experiencia en Operaciones Militares en el exterior a nivel regional y de Paz, también gran cantidad de personal militar argentino compartió vivencias en una de las funciones básicas relacionadas que se conoce como Coordinación Cívico Militar (CIMIC) en el ámbito de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), en este caso bajo órbita del U-IX (Jefe de Coordinación Cívico-Militar).

La Coordinación Cívico Militar en el ámbito de las misiones subsidiarias también es de carácter cíclico y debe adaptarse a los espectros del conflicto que subyacen en las sociedades civiles enfrentadas.

En este caso, el nudo gordiano pasa por la comprensión acabada del ambiente operacional y la cultura de la población civil local del lugar donde la Fuerza es desplegada. Se requiere un planeamiento integral y coordinado entre todas las Organizaciones Internacionales, Fuerzas Militares, Fuerzas de Paz, Organizaciones Gubernamentales locales y No Gubernamentales participantes (ONG).

Estado del arte: Operaciones de Estabilización

Actualmente existen fuerzas que operan dentro del concepto de empleo de “Operaciones de Espectro Total” (*Full Spectrum Operations*) como, por ejemplo, la OTAN bajo el liderazgo de los Estados Unidos de América y ejecutan todas las acciones que demande el área de operaciones que requiere su intervención.

Las Fuerzas están en capacidad de ejecutar en forma sucesiva y simultáneamente operaciones ofensivas, defensivas y de estabilización. En la actualidad, las operaciones militares que más se están ejecutando a nivel global son las “Operaciones de Estabilización”. Algunas bajo el mandato de Naciones Unidas y otras bajo el comando de la OTAN.

Las Fuerzas Armadas Argentinas están actualmente ejecutando operaciones de estabilización en Chipre y en Haití. En ese último país lleva el nombre de MINUSTAH (Misión de “Estabilización” de Naciones Unidas en Haití), justamente por ser una misión militar de fase de “Estabilización”.

Este concepto de “Operaciones de Estabilización” no es ajeno a nuestro planeamiento.

De hecho, con un adecuado enfoque holístico de la Defensa Nacional, las Fuerzas Armadas Argentinas, de poseer los medios e interoperabilidad adecuada, estarían

Con un adecuado enfoque de la Defensa Nacional, las Fuerzas Armadas Argentinas estarían en capacidad de ejecutar Operaciones de Estabilización a nivel nacional y regional. Cuando se diseñan las operaciones militares conjuntas enmarcadas en una estrategia defensiva regional, y se emiten las directivas de planeamiento, se deberían esbozar en las siguientes fases: Fase 1: Disuasión, Fase 2: Retomar la iniciativa, Fase 3: Ofensiva, Fase 4: Estabilización y Fase 5: Transferencia a la Autoridad Civil Legitimada”.

en capacidad de ejecutar Operaciones de Estabilización a nivel nacional y regional. Antes, cuando se diseñaban las operaciones y se emitían las directivas de planeamiento y los mismos planes, se esbozaban las fases de: Preparación, Operaciones Ofensivas, Defensa y luego se solía terminar con “Operaciones Futuras”. Esta fase determinaba el cumplimiento del “A fin de” en el caso que no se hubiera obtenido o alcanzado. El diseño y planeamiento ideal debería incluir en lugar de “Operaciones Futuras”, la “Fase Operaciones de Estabilización” y, por último, la “Fase Transferencia a la Autoridad Civil Local”⁷. En estas últimas dos fases las fuerzas militares pasan a un segundo plano y continúan brindando “Seguridad” bajo la autoridad civil hasta su completa estabilización, lo cual demanda en general tiempos prolongados.

Estas operaciones de estabilización deberían definirse en el nivel de la estrategia general/militar en cuanto a su alcance y empeñamiento de fuerzas permitiendo planificar en forma esquemática su abordaje antes de lanzar cualquier operación militar, porque prácticamente esboza como va a ser la salida de las fuerzas de la zona de conflicto luego que terminen las operaciones militares, y de este modo se intente transferir nuevamente el control institucional de su propia “Seguridad local” a las autoridades civiles.

7. Las Fases de las Operaciones que ejecuta la OTAN son: Fase 1: Disuasión, Fase 2: Ganar la Iniciativa, Fase 3: Dominar, Fase 4: Estabilización, Fase 5: Transferencia de Poder a la Autoridad Civil Legitimada. Joint Publication 3-57. Civil-Military Operations. 08 July 2008. Chapter I - 15

EJEMPLO: LINEAS DE ESFUERZO EN OPERACIONES DE PAZ (CIMIC)



Ejemplo de Líneas de Esfuerzos de Operaciones de Estabilización (Operaciones Militares de Paz-CIMIC)

Las Operaciones de Estabilización son conocidas como “Fase 4” de las operaciones militares, en la cual el conflicto armado disminuyó aparentemente su intensidad, y cobra un rol protagónico las “cooperación cívico-militar” (CCM) a fin de retornar la zona de conflicto a una normalización política institucional y a una vida social normal de la población civil. Esta fase es donde la guerra es realmente ganada⁸.

Operaciones Militares en el marco de las Misiones Subsidiarias

La doctrina de las Fuerzas Armadas Argentinas reconoce la ejecución de las siguientes operaciones que se encuentran dentro del género “Estabilización”:

A. Operaciones de Mantenimiento de la Paz:

1. Categorías Operacionales:
 - i. Pacificación Interna
 - ii. Ocupación de Áreas de Separación
 - iii. Interposición
2. Tipos de Fuerzas:
 - i. De Observación
 - ii. De Supervisión
 - iii. De Separación
 - iv. De Interposición

B. Operaciones para la Imposición de la Paz:

1. Demostraciones de Fuerza
 - i. Fuerzas Ligeras

II. Fuerzas Pesadas

2. Acciones Militares Directas

Ejemplos concretos de operaciones relacionadas con las actividades del U-IX (CIMIC) de las Fuerzas Armadas Argentinas en Operaciones Militares son:

1. **Haití:** Se determinó que los contingentes de Naciones Unidas que se desplegarían en la frontera con República Dominicana serian Hispanoparlantes (afinidad lingüística y cultural).
2. **Haití:** Rediseño de los Puestos de Seguridad por reducción de niveles de violencia y redistribución para reconstrucción en áreas de servicios esenciales.
3. **Kosovo:** Determinación de “Amnistía para entregar armas” en el Área de Operaciones, con la finalidad de reducir el armamento en poder de la población civil posconflicto.
4. **Kosovo:** Reinicio de clases escolares una vez logrado un margen de seguridad y control civil, para descomprimir la tensión y virulencia del conflicto a nivel familiar y social.

Las Operaciones Militares de proyección de Fuerzas bajo mandato de Naciones Unidas en el Exterior (ejemplo: Operaciones Militares de Paz) demandan una mayor comprensión

8. De Toy, Brian, "Turning Victory into Success. Military Operations after Campaign", Combat Studies Institute Press, Fort Leavenworth, Kansas, Sept 2004, p. 1.

de la situación y el ambiente operacional cultural y social en el cual se van a llevar a cabo las operaciones militares, una gran necesidad de integración de los planes y consideraciones de la población civil local.

Las Operaciones de Paz se encuentran enmarcadas en una Fase de Estabilización y aparente disminución de escalada de violencia (normalmente denominada “Fase 4”)⁹, pero que aún requiere de un monitoreo militar para brindar “seguridad” a la reconstrucción del tejido social en conflicto. Para ello, hace uso de las organizaciones que conduce el Comandante bajo el área del Estado Mayor en la OTAN y Naciones Unidas conocida como “CIMIC”.

CONCLUSIONES

Es importante concluir que la doctrina conjunta, referida años atrás a “Asuntos Civiles” lo que hoy se denomina “Asuntos Territoriales”. Actualmente, la doctrina conjunta vigente denomina Asuntos Territoriales a aquellas actividades que realiza un comandante durante un conflicto armado, para mantener adecuadas relaciones entre sus fuerzas militares y las autoridades y población civil, que tiendan a minimizar las interferencias que pudieran producirse sobre las operaciones militares en curso.

Por otro lado, cuando la doctrina argentina de Operaciones Militares de Paz se refiere a “CIMIC” se está en la órbita de las Fuerzas Armadas Argentinas en cumplimiento de misiones subsidiarias, precisamente en Operaciones

9. Las Fases de las Operaciones son: Fase 1: Disuasión, Fase 2: Ganar la Iniciativa, Fase 3: Dominar, Fase 4: Estabilización, Fase 5: Transferencia a la Autoridad Civil Legitimada.

El numeroso grupo de actores intervinientes en un conflicto armado moderno, torna necesaria la coordinación, y muchas veces la cooperación en asuntos que de otra manera verían frustrada la concreción de sus objetivos.

Militares de Paz bajo el mandato de la Organización de Naciones Unidas.

Actualmente, por una cuestión de vigencia reglamentaria, se debe aceptar la vigencia de Asuntos Territoriales, que involucra actividades previas, durante y post conflicto en el territorio nacional, pero que potencialmente en el futuro cambie directamente su denominación a “Cooperación Cívico-Militar” (CCM) o “Apoyo Militar a la Autoridad Civil” (AMAC) como una actividad esencial y básica que se da en forma permanente desde tiempo de paz.

Cuando las Fuerzas Armadas Argentinas se despliegan al exterior como Operación Militar, se da en un contexto de apoyo para garantizar la aparente desescalada de violencia armada, proporcionar fundamentalmente apoyo de seguridad y contribuir a la reconstrucción social. De hecho, estas operaciones de “Fase 4: Estabilización” que la Argentina y sus aliados de la región ya se encuentran ejecutando en la actualidad, contribuyendo a lograr un estado final deseado que transforme la victoria local en éxito y que culmine en una paz regional duradera.

Leonardo Arcadio Zarza

Es Teniente Coronel del Ejército Argentino. Licenciado en Estrategia y Organización, Oficial de Estado Mayor del Ejército Argentino y del Ejército de los Estados Unidos. Fue Segundo Jefe de la Compañía de Ingenieros Conjunta Kosovo 4 en el marco de la OTAN (Organización del Tratado del Atlántico Norte). Egresado del primer curso de Estado Mayor y Planeamiento Militar Conjunto (Nivel 1) de la Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas Argentinas. Abogado egresado de la Universidad John Fitzgerald Kennedy. Magíster en Defensa Nacional de la Escuela de Defensa Nacional Argentina, en Business de la Universidad de Kansas de Estados Unidos, en Logística del Ejército de Estados Unidos, y en Artes y Ciencias Militares de la Escuela de Estudios Militares Avanzados del Colegio de Comando y Estado Mayor del Ejército de los Estados Unidos. Actualmente se desempeña como profesor en la Escuela Superior de Guerra y cumple funciones como Jefe del Escuadrón de Aviación de Apoyo de Inteligencia 601 del Ejército Argentino.

BIBLIOGRAFÍA

- › Centro de Excelencia de Cooperación Cívico Militar -CIMIC Field Handbook- <http://www.cimic-coe.org/index.php>, edición 2009.
- › De Toy, Brian, “Turning Victory into Success, Military Operations after Campaign”, Combat Studies Institute Press, Fort Leavenworth, Kansas, Sept 2004.
- › Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas- Manual de Estrategia y Planeamiento Operacional, edición 2011.
- › FM 3-07 Operaciones de Estabilización, Departamento del Ejército de los Estados Unidos de América, edición 2008.
- › RC-15-07 Asuntos Territoriales, Ministerio de Defensa de la República Argentina -Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, edición 2007.



PRIMERA PARTE

LA LOGÍSTICA A 30 AÑOS DE MALVINAS

Se intenta, en esta primera parte, formar conciencia y reflexionar sobre la interacción y la complementariedad, las cuales deberían ser las líneas de acción que la guíen. El Estado debe proveer la defensa común con medios tecnológicos acordes a las capacidades y a los probables escenarios a enfrentar. En la próxima entrega se señalará algunas vivencias y experiencias logísticas de la Guerra de Malvinas y las enseñanzas de la misma aplicadas a la Logística de la Defensa.

Por Alberto Juan Baffico

Hace ya 30 años que la Argentina, un 2 de abril de 1982 -mediante una Operación Anfibia (OA) altamente eficaz- recuperó las Islas Malvinas. Quizás una de las únicas OA realizadas en la historia reciente donde el enemigo no sufrió bajas durante el asalto en sí; no resultó del mismo modo para las fuerzas propias. Posteriormente sobrevino la defensa y la caída de Puerto Argentino.

A lo largo de este período cambiaron los escenarios en los ámbitos mundial, regional y nacional; dentro de estos últimos se modificaron, también, lo militar. La logística de la defensa también lo ha hecho en mayor o menor medida en ese mismo período -y continuará haciéndolo en el futuro- debido a la necesidad de dinamizar cambios y adaptaciones acordes a las nuevas realidades a las que debe servir.

Pero la pregunta que nos hacemos es: ¿Hemos sido capaces -como país- a lo largo de estos 30 años, de adecuar la logística de la defensa para dotar -como Estado- a las Fuerzas Armadas de las capacidades necesarias para brindar una defensa eficaz de su territorio y de sus intereses en caso de ser necesario su empleo?

Este artículo está orientado a divulgar algunas consideraciones tendientes a adecuar la logística en el área de la defensa, intentando formar conciencia y reflexionar en ese sentido; sostenemos que la interacción y la complementariedad deberían ser las líneas de acción que la guíen, de tal forma que -desde el Estado- se provea a la defensa común con medios tecnológicos acordes a las capacidades definidas y a los probables escenarios a enfrentar.

LA DEFENSA Y SU LOGÍSTICA – UN MARCO REFERENCIAL

El Centro de Estudios Estratégicos del Ministerio de Defensa realizó, durante el año 2003, un “Estudio comparado de políticas de defensa” y entre sus conclusiones se destacan las dos siguientes: En los países investigados se evidencia el reconocimiento de la necesidad de que su política de Defensa sea una Política de Estado. Es decir, que guarde coherencia y articulación con las demás políticas y que exhiba consenso, legitimidad, continuidad, y proyección a largo plazo. Esta continuidad se expresa en el mantenimiento de la prioridad y en la adecuación de los cambios en el entorno. Típicamente se busca un plexo legislativo que la sustente¹.

La Logística Conjunta es uno de los campos de la conducción fundamental de la Acción Militar Conjunta.

Asimismo indica que...*la política de defensa debe contar con la flexibilidad suficiente y en condiciones de aprovechar las oportunidades, enfrentar las amenazas, minimizar los riesgos que el escenario plantea. Resulta verificable una permanente readaptación y adecuación tecnológica y doctrina-*

1. Ministerio de Defensa, "Estudio comparado de políticas de defensa, Centro de Estudios Estratégicos, Argentina, 2003.



ria, profesionalización y modernización, consolidando fuerzas versátiles, proyectables e interoperables².

Así, las políticas de defensa se articulan con varios campos del quehacer nacional (como ser Ministerios, empresas, ONG(s), incluyendo a las Fuerzas Armadas) y los conceptos antes expuestos también podrán ser aplicados -en general- a la logística de la defensa por ser la proveedora de recursos de todo tipo para viabilizar estas acciones en el campo real mediante la articulación, proyección (a largo plazo), adecuación tecnológica y doctrinaria, coherencia, continuidad y otras.

LA MODERNA DEFINICIÓN DE LOGÍSTICA Y LA LOGÍSTICA PARA LA DEFENSA

Quizás el desafío más importante para redactar este artículo fue ubicar al lector en el contexto de una serie de definiciones y conceptos logísticos que no son del todo conocidos y que dificultan clarificar estructuralmente la dimensión logística.

Durante la Guerra de Malvinas, la logística de nuestro país fue puesta a prueba. Sus resultados analizados en los distintos niveles de conducción de las Fuerzas Armadas y por autoridades del Ministerio de Defensa (entre ellos el informe Rattenbach) y muchas de las observaciones fueron tenidas en cuenta a lo largo de estos años para suplir las necesidades logísticas de la defensa.

Inicialmente la logística se aplicaba sólo en las Fuerzas Armadas pero, actualmente, el término se ha generalizado y es utilizado prácticamente en todos los ámbitos del mundo empresario. El Council of Supply Chain Management Professionals, en el 2010, definió a la logística de la siguiente manera: *Es el proceso de planeación, instrumentación y control*

La logística debe realizar una serie de actividades las cuales son factibles a partir de la utilización de los recursos que se disponga para la Defensa. Estos recursos se denominan “recursos logísticos” y ellos son: los medios (el personal, el material, la infraestructura y los servicios provistos por terceros) y las finanzas (créditos y fondos).

eficiente y efectivo en costos del flujo y almacenamiento de materias primas, de los inventarios de productos en proceso y terminados, así como del flujo de la información respectiva desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el propósito de cumplir con los requerimientos de los clientes³.

En el contexto actual, algunos autores definen a la logística, en general, en dos grandes áreas: La Macrologística y la Micrologística⁴. La primera se refiere a las políticas del estado para optimizar la competitividad de las empresas, los

2. Ibidem.

3. Council of Supply Chain Management Professionals - Terms and Glossary - February 2010 - <http://cscmp.org/aboutcscmp/definitions.asp>

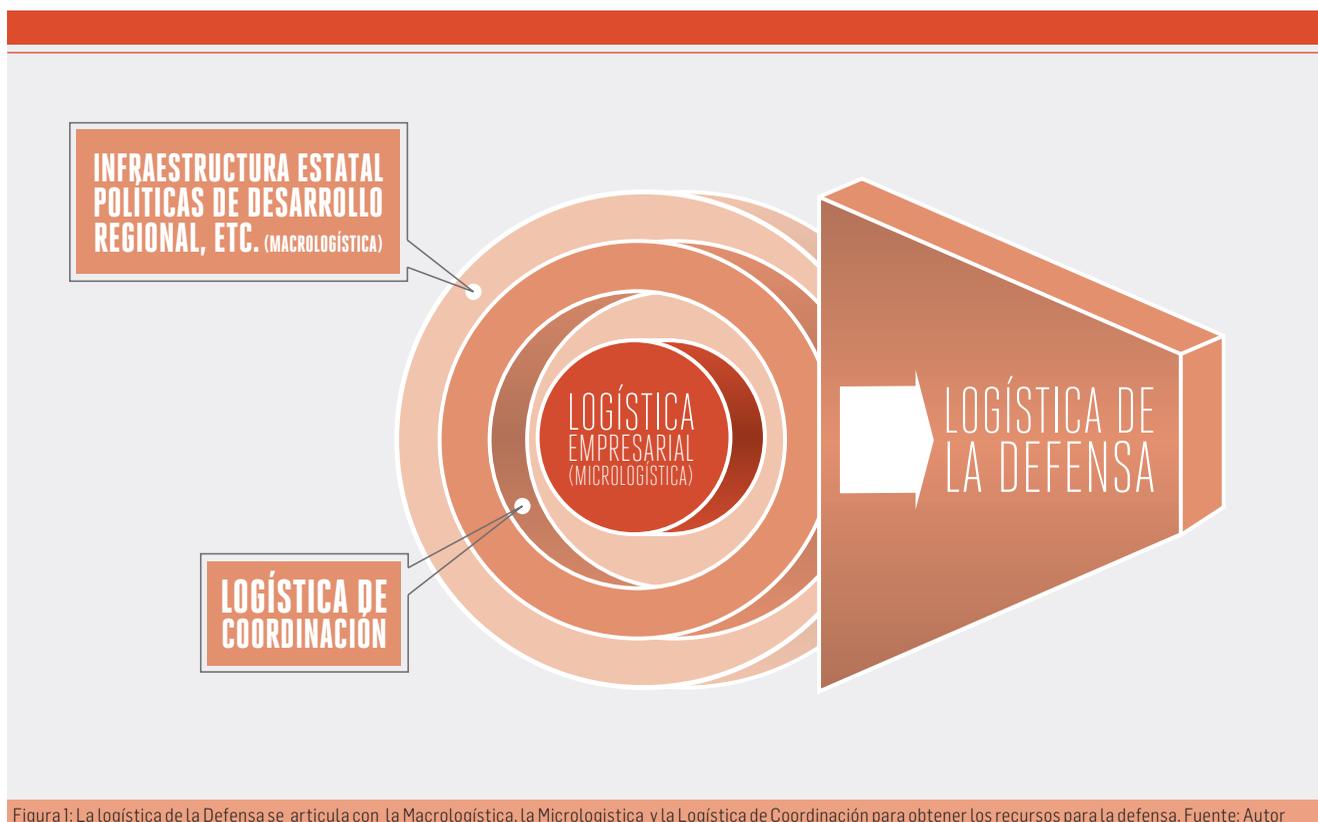


Figura 1: La logística de la Defensa se articula con la Macrologística, la Micrologística y la Logística de Coordinación para obtener los recursos para la defensa. Fuente: Autor

emprendimientos y desarrollos regionales, implantación de áreas industriales, polos logísticos, etcétera, así como el planeamiento y ejecución de obras de infraestructura de transporte (entre algunos: puertos, aeropuertos, autopistas) y todo lo relacionado con la intermodalidad y movimiento de mercaderías.

La segunda se orienta a la gestión de la cadena de suministro y también es denominada como “logística empresarial”. La realización de actividades de movimiento de mercaderías e insumos, producción, almacenamiento y otras derivadas han sido englobadas dentro de esta logística.

Entre estas dos logísticas aparece un espacio destinado a mejorar la coordinación entre diferentes empresas, proveedores, productores, clientes, etcétera, que podríamos denominar como logística intermedia o de coordinación. Algunos autores la denominan Mezzologística. Los avances en el campo de las comunicaciones digitales, la potencia de Internet y de otras redes globales han potenciado las actividades de este tipo.

Pues bien, en este contexto ¿cuál es su finalidad y como se articula la logística de la defensa?

4. Figuera, Daniel de la, *La logística empresarial en el nuevo milenio*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2005.

Una definición posible es que la logística de la defensa es aquella vinculada con la generación y mantenimiento de capacidades desde el punto de vista del material de guerra y apoyos derivados de los requerimientos de la defensa nacional. Su finalidad es la de prever y proveer a las Fuerzas Armadas de los pertrechos necesarios para su operación y en este contexto se articula con la macrologística y la micrologística (nacional/internacional) -incluyendo a la logística de coordinación- ya que de ellas obtiene los recursos necesarios para la defensa del país (Figura Nro. 1).

La logística relacionada con los desarrollos de infraestructura es aplicada tanto al ambiente estatal como privado y todos esos emprendimientos -terminales portuarias y aéreas, puentes, carreteras, ferrocarriles, obras de arte de distintos tipos, troncales de comunicación, hidrovías, puertos (marítimos y fluviales), etcétera- podrán ser utilizadas por la logística de la defensa bajo determinadas circunstancias.

También debemos destacar que la logística aplicada, en general, a las empresas ha tenido un auge importante. Muchas de ellas son pioneras en la aplicación de nuevas tecnologías. Hoy la codificación de los ítems que se comercializan es una necesidad implícita (códigos de barra, identificación por radio-frecuencia, etcétera) así como nuevas herramientas de gestión para ayuda a la toma de decisiones.

Las aplicaciones de los GPS para control de flotas y seguimiento satelital de contenedores, los avances de la e-logística en sus versiones B2B; B2C⁵ y otras; la gestión en línea de inventarios/almacenes y los sistemas de pronósticos para las distintas áreas de las empresas y organismos; la tercerización de servicios, la aplicación de nuevas tecnologías sobre centros de distribución, las nuevas herramientas para la optimización de la cadena de frío en tierra y a bordo (aéreo y marítimo), las tecnologías de la información aplicadas a la “supply chain” (cadena de abastecimiento), los avances hacia la logística integrada, la logística inversa y su relación con el medio ambiente; la simulación para predecir el comportamiento de sistemas y modelos con la finalidad de comprender el impacto y los cambios sobre los sistemas vigentes, etcétera, son algunos de los conceptos y herramientas que deberán ser evaluados y adaptados para ser utilizados en la logística de la defensa con el propósito de optimizar su modelo.

LOS ESFUERZOS PARA LA LOGÍSTICA DE DEFENSA

Actualmente, la adecuación de la defensa del país se enfoca -entre otras cosas- en la necesidad de contar con una logística que posea una dinámica apoyada en nuevas herramientas tecnológicas y en una gestión eficaz, apuntada a resolver la mayoría de los problemas de los Comandos de Alistamiento y del Plan de Campaña (Comando Operacional) que se debe apoyar en caso de conflicto o en otras actividades que rea-

La estructura de fuerzas depende del personal, los equipos y la infraestructura con que se conforma la Defensa, provistos a través de la logística genética, es decir de aquella que posibilita la creación o la obtención de nuevos medios logísticos para la Defensa.

lizan las Fuerzas Armadas dentro de su función específica (operaciones militares de paz, ayuda humanitaria, de estabilización subregional, etcétera).

Debemos reflexionar, además, sobre cómo funciona (o debería funcionar) la logística para la defensa y desde ese aprendizaje, proceder a plantear modelos y soluciones para mejorarla.

Es por ello que el esfuerzo más importante, para todas aquellas organizaciones y personas que se dedican a gestionar la logística para la defensa está en conocer, cada día más, su funcionamiento y que todo ese conocimiento y experiencia se vuelque en optimización de procesos y eficacia hacia la demanda de pertrechos militares hasta en los menores niveles de utilización.

5. B2B: Comercio electrónico entre empresas. B2C: Comercio electrónico entre empresas y consumidores. en artículos: "Adecuar la logística", Revista Énfasis logística, Vol.13, Nro.3, abril. 2007; "Requerimientos actuales del E-Commerce" Revista Énfasis logística, Vol.13, Nro.4, mayo. 2007 y "Autopistas en el mejoramiento del sistema logístico. E-Commerce", Revista Énfasis logística, Vol.13, Nro.5, junio. 2007, Baffico, Alberto Juan.





La construcción del conocimiento de la logística para la defensa en definitiva no vendrá de un modelo determinado, de una política específica o de los manuales de logística. Emanará del propio conocimiento obtenido por prueba y error, que será plasmado en mejoras y optimización del modelo inicial tomado como referencia.

La logística para la defensa es previsión (mediante la planificación) y provisión (mediante proyectos con inversión y otros mecanismos) de los recursos necesarios para las Fuerzas Armadas. En el hoy se enfrentarán los conflictos con lo disponible y en el futuro será necesario -mediante el método de análisis de capacidades- definir todas aquellas que deberemos obtener y mantener para nuestra defensa (Planeamiento de Capacidades Militares) en un escenario futuro definido por el planeamiento estratégico militar.

Es necesario plantear que las Fuerzas Armadas no generen presupuesto, lo toman del provisto por el Estado, el cual es ejecutado a lo largo de los períodos considerados para brindar el servicio de defensa que deriva de la Constitución Nacional y de las leyes. En este sentido, nada indicaría que deban ser gestionadas como unidades de negocios o esquemas similares. No obstante es posible y necesario utilizar conceptos modernos sobre gestión y herramientas tecnológicas para optimizar sus procesos.

Otro aspecto a cuidar es la tendencia en que caen los analistas o decisores al intentar unificar las logísticas específicas. De hecho, se pueden unir determinadas capacidades del sostenimiento de las Fuerzas e inclusive compras de elementos y pertrechos de la logística de sostenimiento. En ese caso una acción concertada podría lograr un deter-

Alberto Juan Baffico

Es capitán de navío de Infantería de Marina retirado y Veterano de Guerra de Malvinas. Licenciado en Sistemas Navales, Analista Operativo y Magíster en Logística (INUN). Posee un posgrado de resolución de casos logísticos en la UBA. Es autor de varios artículos sobre e-commerce en sus modalidades B2B y B2C y proveedores y prestadores en escenarios de turbulencia. Actualmente se desempeña como profesor de la Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas en las materias de Logística de la Defensa y Planeamiento Militar Conjunto.

minado ahorro por economía de escala; pero las logísticas específicas son aplicadas directamente sobre las fuerzas en el ambiente operacional desde donde operan. Si los ambientes operacionales son distintos, el grueso de los requerimientos de la logística genética será, en general, distinto para cada fuerza.

CONCLUSIONES

Podemos concluir entonces que la interacción y la complementariedad de la Logística de la Defensa con la Macrologística, la Micrologística y la logística de coordinación (Mezzologística) serán imprescindibles para potenciar capacidades militares (conjuntas o combinadas) como así también la previsión y provisión en oportunidad, con eficacia y diligencia de los sistemas y pertrechos requeridos por la defensa.

EL CENTRO EDUCATIVO DE LAS FUERZAS ARMADAS EN BRASIL

Intercambio de instituciones militares dedicadas a la enseñanza superior de las Fuerzas Armadas

UN PROPÓSITO

Con el propósito de un intercambio cultural en el nivel académico militar, una delegación del Centro Educativo de las Fuerzas Armadas, encabezada por el director de la Escuela Superior de Guerra Conjunta, contraalmirante José María Félix Martín acompañado por el secretario de Extensión del mencionado Instituto, comodoro Víctor Hugo Polegritti, viajaron, entre el 1 y el 7 de julio, a Río de Janeiro, Brasil.

Los objetivos que estuvieron presentes durante esta actividad, fueron: realizar intercambio de experiencias, comparar currículas académicas y métodos de enseñanza - aprendizaje de las Instituciones militares que tienen como fin la educación superior del personal que compone las Fuerzas Armadas.

La visita consistió en recorrer cuatro Institutos de las Fuerzas Armadas de la República del Brasil en los cuales se capacitan oficiales y civiles:

- › Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército
- › Escuela de Guerra Naval
- › Escuela de Comando y Estado Mayor de Aeronáutica
- › Escuela Superior de Guerra

UN LOGRO

Con esta visita se logró, no sólo mostrar el prestigio académico y educativo de nuestro país, especialmente el de la Escuela Superior de Guerra Conjunta, sino intercambiar distintos tipos de experiencias en la forma de educar.



NORMAS DE PRESENTACIÓN DE COLABORACIÓN PARA LA REVISTA VISIÓN CONJUNTA

COLABORACIONES

La revista de la Escuela Superior de Guerra Conjunta es de difusión pública y, en cualquier caso, la Dirección de la revista se reserva el derecho de publicar la colaboración.

Los artículos podrán ser de opinión, resultados de investigación, traducciones y reseñas o comentarios de artículos u otra fuente de consulta.

Editado el material queda amparado por las prescripciones de la Ley de Propiedad Intelectual Nro. 11.723. Quedando autorizado la reproducción parcial o total de los artículos publicados con la expresa mención del autor y la fuente.

REQUISITOS DE PRESENTACIÓN

Se encuentran especificados en la página web (www.esgcfcaa.mil.ar) y, también, pueden solicitarse a la dirección del correo de la revista (revistaesgc@yahoo.com.ar).

Las colaboraciones serán remitidas por correo electrónico o presentadas con los siguientes datos: nombre y apellido, un breve currículo, domicilio, correo electrónico y teléfono de contacto.

Las mismas deben estar dirigidas a:

Secretario de redacción de la revista *Visión Conjunta*

Lic. Pedro Jofré

Secretaría de Extensión

Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas

Av. Luis María Campos 480, 2º piso C1226BOP, CABA

Correo electrónico: revista.esgc@yahoo.com.ar

Reconocemos y agradecemos por su invaluable cooperación a todos aquellos que con su apoyo hacen posible el proyecto *Visión Conjunta*.

› Los ejemplares publicados de *Visión Conjunta* pueden verse en su versión digital en www.esgcfcaa.mil.ar



DESCRIPCIÓN DEL ESCUDO DISTINTIVO Y SIGNIFICADO HERÁLDICO

En el centro se destaca la insignia del Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas.

El fondo está formado por el ajedrezado, que simboliza el Arte Militar, con los colores celeste y blanco de la bandera nacional. El azul representa la justicia, el cielo, la lealtad, la verdad; y el blanco, la pureza, la integridad, la obediencia, la firmeza, la vigilancia, la elocuencia.

Como contorno, en la parte superior se destaca el nombre de la Escuela en letras doradas y en la parte inferior, tres palabras en latín, embanderadas: *Nexus*, *Sententia* y *Actio*, que significan Unión, Pensamiento y Acción.



MISIÓN

“Capacitar a los alumnos en el ejercicio de la conducción en el nivel Estratégico Operacional y en el desarrollo de las funciones del estado mayor en los niveles Estratégico Operacional y Estratégico Militar en el marco de la acción conjunta y conjunta-combinada, a fin de optimizar el empleo del instrumento Militar de la Nación, y de perfeccionar profesionales interesados en la Defensa Nacional, mediante el desarrollo de ofertas educativas de posgrado, proyectos de investigación y actividades de extensión”.

A ese efecto, la escuela dictará carreras de posgrado en dos niveles:

NIVEL 1: para ser impartida a Oficiales Jefes de las Fuerzas Armadas y de otros países, en la jerarquía de Mayor o equivalente.

NIVEL 2: para ser impartida a Oficiales Superiores y Jefes de las Fuerzas Armadas Argentinas y de otros países, en las jerarquías de Coronel y Teniente Coronel o equivalentes.

VISIÓN

La Escuela Superior de Guerra Conjunta será el instituto académico militar de mayor nivel en el perfeccionamiento del Personal Militar Superior argentino y de otros países y graduados universitarios, en conocimientos y habilidades afines a la Defensa Nacional.
