

VISIÓN CONJUNTA



AÑO 5 . Nº9 . 2013
ISSN: 1852- 8619



RELACIONES INTERNACIONALES

PEQUEÑAS GUERRAS INICIAN GRANDES GUERRAS

Por Omar Locatelli

PÁGINA

11

PÁGINA ESTRATEGIA

03 **EL CONCEPTO DE VICTORIA
EN LAS GUERRAS DEL SIGLO XXI**

Por Guillermo Horacio Lafferriere

PÁGINA LIDERAZGO

24 **EL CONOCIMIENTO
PROFESIONAL MILITAR**

Por Miguel Podestá

PÁGINA LOGÍSTICA

35 **LOGÍSTICA OPERACIONAL
Y LOS LÍMITES DE LA CAMPAÑA**

Por Leonardo Arcadio Zarza





STAFF

DIRECTOR

Coronel Mayor Federico Sidders

SUBDIRECTOR

Daniel Oscar Muñoz

COMITÉ EDITORIAL

Jorge Mazorra Mariño
Juan Adrián Campitelli
Marcelo Eduardo Giunta
José Salvador Colombati
Ricardo Mario Pavicic

COMITÉ DE REFERATO

Doctor Antonio Adrián Arciénaga Morales
Doctor Julio Horacio Rubé
Magíster Pablo Bereciartua
Magíster Fabián Calle
Magíster Enrique Clavier
General de división Magíster Evergisto de Vergara
Magíster Juan Recce
Licenciada Susana Carranza
Licenciado Adolfo Koutoudjian

SECRETARIO DE REDACCIÓN

Pedro Jofré

EDITOR Y PROPIETARIO

Escuela Superior de Guerra Conjunta
de las Fuerzas Armadas

Registro DND: 5063989 / ISSN: 1852- 8619

Noviembre 2013

Impresión: LaStampa Impresores. Av. 60 Nro. 1739 (e/ 29 y 30). La Plata. Pcia. de Bs. As.

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 artículos 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

02 PALABRAS
DEL DIRECTOR

ESTRATEGIA

03 EL CONCEPTO DE VICTORIA
EN LAS GUERRAS DEL SIGLO XXI
Guillermo Horacio Lafferriere

19 PUNTO CULMINANTE
Y ESTADO FINAL DESEADO
Jorge Paulo Barrales

30 NEGENTROPÍA
Jorge Eduardo Lenard Vives

HOMENAJES

09 GENERAL DON JOSÉ
DE SAN MARTÍN

LIDERAZGO

24 EL CONOCIMIENTO
PROFESIONAL MILITAR
Miguel Podestá

LOGÍSTICA

35 LOGÍSTICA OPERACIONAL
Y LOS LÍMITES DE LA CAMPAÑA
Leonardo Arcadio Zarza

NOTA DE TAPA

RELACIONES INTERNACIONALES

10 PEQUEÑAS GUERRAS
INICIAN GRANDES GUERRAS
Omar Locatelli



RECURSOS HUMANOS

41 EL ARTE DE LA NEGOCIACIÓN
Julián Ernesto Scasso Losa

DERECHO INTERNACIONAL

46 PROTOCOLO SOBRE LOS RESTOS
EXPLOSIVOS DE GUERRA
Carlos Nielsen Enemark

48 ACTIVIDADES
INSTITUCIONALES

PALABRAS DEL DIRECTOR

Hace poco más de un año se inauguró el Centro Educativo de las Fuerzas Armadas. Durante este lapso, se han ido materializando las voluntades en aquella oportunidad manifestadas:

La articulación curricular de lo específico hacia lo conjunto, y su representación física en el “compartir” el solar que contiene la casa de estudios superiores de cada fuerza.

Esta es una acción en desarrollo que facilita el logro de la unidad conceptual que se traducirá en el plano de la acción, en la optimización de la coordinación entre las tres fuerzas.

Lo más importante del compartir es la interacción, la experiencia de sentir lo específico y pensar y actuar lo conjunto. Cuanto mayor sea el rendimiento académico de los alumnos en las escuelas específicas, mayor será el logro

intelectual que podrán alcanzar en lo conjunto, aprovechando al máximo las potencialidades de la Escuela de Guerra Conjunta.

El resultado final será, sin duda, una creciente profesionalización de nuestras fuerzas armadas, donde cada uno de nosotros reconocerá a las otras fuerzas como propia, y las tres unidas conceptualmente materialicen definitivamente la articulación del instrumento militar que permita responder a las demandas de la Nación.

La integración de los países de la región, a través del hilo vertebrador de la educación hizo posible la participación de oficiales del MERCOSUR y de la UNASUR, en su calidad de alumnos de la maestría de estrategia conjunta y conducción superior. Esta es parte de la respuesta a la necesidad de coordinar los instrumentos militares de la región.

La apertura por parte de la CONEAU de la convocatoria para la acreditación definitiva de la maestría en estrategia conjunta y conducción superior y la especialización en estrategia operacional y planeamiento militar conjunto, nos presenta un desafío, que nuestro instituto aceptó manifestando la decisión de presentarse a esa instancia que se llevará a cabo en abril de 2014.

Esta decisión evidencia nuestro compromiso por la rigurosidad académica en búsqueda de la excelencia en la oferta educativa y convoca a los integrantes del instituto a concentrar su energía en pos de este objetivo como también, en la consolidación de los logros alcanzados.

Coronel Mayor Federico Sidders

Director de la Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas



EL CONCEPTO DE VICTORIA EN LAS GUERRAS DEL SIGLO XXI

Una aproximación al concepto de hibridez en la guerra moderna

Se analiza la vigencia del concepto de victoria militar en el presente siglo XXI, definiendo los aspectos que caracterizan a la guerra actualmente. Apela a la necesidad de acotar las expectativas de obtener los objetivos fijados por el poder político exclusivamente por medio del recurso militar y promueve una aproximación multidisciplinaria para atender la compleja dinámica que la guerra presenta en las primeras décadas de este siglo.

Por **Guillermo Horacio Lafferriere**

INTRODUCCIÓN

Victoria no era un concepto equívoco para el Duque de Wellington cuando esa tarde del 18 de junio de 1815, en proximidades de un entonces ignoto lugar de Bélgica conocido como Waterloo, vio aparecer a las tropas prusianas a la izquierda de su dispositivo y al tiempo que la “Vieja Guardia” de Napoleón cedía terreno, ordenó a todo su ejército avanzar en dirección al ejército francés que ante sus ojos se desintegraba bajo la inmisericorde acción que sobre este ejercían las tropas aliadas.

Esta victoria era a la vez táctica y estratégica. Lo primero, porque sin dudas las tropas del “Monstruo de Europa” no es-

taban en condiciones siquiera de retirarse en orden para intentar una nueva batalla. Y lo estratégico deviene porque el resultado de la batalla acabó con el sueño de la restauración de Napoleón como amo de Europa¹.

Este ejemplo, que la Historia Militar aporta, es uno que consideramos puede también hallarse en el momento en que la denominada “Ofensiva del Káiser” fracasó en 1918, permitiendo a los aliados derrotar al Imperio Alemán y dar fin a la Primera Guerra Mundial o, algunas décadas después, en

1. Keegan, John; *The face of battle*; Penguins Books; New York; United States of America; 1978.

ocasión que el Ejército Soviético tomó contacto, en 1945, con los Aliados en el Río Elba, cerrando de manera definitiva con el enloquecido sueño de un “Reich de mil años”.

Sin embargo, luego de 1945, son muy pocas las ocasiones en que podemos encontrar victorias militares que han significado el fin de una contienda.

Más bien, a nuestro juicio, muchas veces las victorias en el campo de combate han permitido sostener una situación estratégica. Tal es el caso de las reiteradas victorias de Israel contra los diferentes estados árabes, lo que permitió la preservación del Estado de Israel. Sin embargo, aun no ha logrado alcanzar la paz que le permita librarse de la necesidad de contar con un elevadísimo pie de alistamiento de su instrumento militar para preservar la existencia de Israel.

O bien, las victorias en el campo táctico que no tienen repercusión en el estratégico y, por ende, como hemos mencionado, no logran cambiar la situación política que llevó a la guerra².

Esto último aparece claramente en la retirada aliada de Iraq luego de casi una década de acciones militares y cambiantes objetivos políticos para esa intervención. La próxima retirada de Afganistán, en el 2014, donde también, a pesar de un esfuerzo militar fluctuante y, en los últimos años masivo, hace prever que una vez retirados los aliados, los talibanes, quienes justamente por acción u omisión, posibilitaron que Al-Qaeda tuviera un santuario desde donde amenazar y concretamente atacar a Occidente, sean con certeza nuevamente un factor de poder gravitante en ese país³.

Creemos que es necesario, ante esta situación descripta, reelaborar la idea que sobre la victoria tienen los militares, y que tienen repercusiones directas también sobre el poder político, pues ambos estamentos interactúan al momento de decidir alcanzar objetivos de alta significación política mediante el empleo del recurso militar.

¿QUÉ HAY DETRÁS DE LA INCAPACIDAD DE ALCANZAR UNA VICTORIA MILITAR ESTRATÉGICA?

Consideramos que se han producido algunos cambios en el ambiente en el que se desarrolla el fenómeno de la guerra, que plantea el interrogante de esta parte del artículo.

Con la aparición de lo que denominamos guerra asimétrica y con el proceso de descolonización que conocimos como insurgencia, cambió dramáticamente el paradigma en el que las guerras venían planteándose⁴.

Hasta este fenómeno, la guerra era una actividad que realizaban fuerzas militares de mayor o menor número y calidad, enfrentándose en espacios y tiempos en los cuales, en su interacción, buscaban causar en el enemigo el daño suficiente como para ir imponiéndole su propia voluntad.

Ese proceso podía tomar mayor o menor tiempo, dependiendo de las habilidades de cada uno de los bandos enfrentados pero, por lo general, terminaban con la victoria de uno

Creemos que es necesario reelaborar la idea que sobre la victoria tienen los militares, y que poseen repercusiones directas también sobre el poder político, pues ambos estamentos interactúan al momento de decidir alcanzar objetivos de alta significación política mediante el empleo del recurso militar.

de ellos o, como en el caso de la Guerra de Corea, en un alto el fuego que se ha prolongado con distintos matices hasta nuestros días.

Esa situación ya no es la dominante, remplazándose por un ambiente operacional más difícil de ser definido que, en el mundo anglosajón, se lo llama híbrido.

DESCRIPCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE “HÍBRIDO”

› Bandos en pugna

Estos pueden ser, en una etapa inicial, lo que tradicionalmente conocemos como fuerzas regulares y, con el tiempo, uno de ellos puede transformarse en una tropa irregular, pues advierte que por la vía de un enfrentamiento clásico no está en condiciones de librar el combate.

El ejemplo más claro es el de Irak, en el 2003, cuando las tropas aliadas invaden el país y luego de la derrota de las fuerzas iraquíes, una insurgencia cuasi multinacional tomó las armas y dio batalla a las tropas aliadas por casi una década y es hoy la que opera contra el gobierno de Irak luego que masivamente los aliados se retiraran del país.

También, puede darse el caso que desde el inicio se enfrente una fuerza regular contra otra insurgente la que paulatinamente, en la medida que adquiere capacidades, muta a una fuerza de características regulares, tratando de operar en la forma que estos últimos lo hacen.

El caso libio y, particularmente, el que vive Siria actualmente, parecieran ajustarse a la descripción.

Sin embargo, la mutación mencionada, por lo general no provoca que esas fuerzas irregulares convertidas en regulares, abandonen algunos de los “vicios” que las irregulares normalmente poseen.

2. Van Creveld, Martin; *The transformation of war*; Free Press; New York; United States of America; 1991.

3. Rashid, Ahmed; *Pakistan on the brink*; Penguins Books; New York; United States of America; 2012.

4. Lafferriere, Guillermo H.E.; “La batalla asimétrica del Siglo XXI”; *Revista Ejército*; Nro. 730, Madrid, Reino de España; 2001.

Así, acciones independientes de órdenes regulares, eliminación de prisioneros y apelación a acciones terroristas siguen teniendo una presencia importante en las acciones en desarrollo.

Esto es claramente una muestra de las dificultades que demanda la creación de cualquier fuerza regular, es decir, una con un nivel de disciplina tal que la ejecución de la violencia, por más dura que ella sea, estará siempre amparada en comandos claramente establecidos, por lo que se puede aplicar el criterio de trazabilidad para cualquiera de las acciones que se lleven a cabo. Esto difícilmente es hallable en tropas irregulares y en las que mutan para transformarse en regulares, al menos por períodos muy prolongados de tiempo⁵.

› Omnipresencia de los medios de prensa

En el trabajo, “Relaciones prensa – FF.AA. en ocasión de desarrollarse operaciones militares”⁶ está tratado, con amplitud, la siempre difícil relación entre las tropas en operaciones y la prensa en cualquier conflicto.

Las posibilidades que la tecnología ha aportado a los medios de prensa y el poder económico que las grandes cadenas poseen, les dan oportunidades de estar en cualquier lugar del campo de batalla. Y si bien los comandos más altos pueden, y de hecho hacen, establecer medidas restrictivas a la presencia de la prensa, las propias tropas, haciendo uso de sus medios de comunicación personales y, en algunas circunstancias, de los provistos, tienen la capacidad de difundir información en todo tiempo en las redes sociales.

Esta capacidad puede hacer que hechos, que en el pasado los militares trataban de manera casi exclusiva, hoy puedan

La situación se ha reemplazado por un ambiente operacional más difícil de ser definido que, en el mundo anglosajón, se lo llama híbrido.

ser conocidos en forma instantánea por alguien situado a miles de kilómetros del lugar de la acción y diseminado de manera “viral” por internet.

Así, acciones que antes podían ser consideradas errores propios de una acción en tiempo de guerra, tienen el potencial de convertirse en “atrocidades”. Estas pueden ser entendidas por el público local e internacional como parte de una concepción equivocada de la conducción de la guerra y, por lo tanto, repercutir estratégicamente en su desarrollo.

Los ejemplos de estas cuestiones abundan y prueban, por sí mismos, el nivel de complejidad en que la guerra puede darse.

› Presencia de Organizaciones No Gubernamentales locales e internacionales

Estas actuarán en todo lugar que puedan hacerlo. A veces, en las zonas donde los bandos se enfrentan, otras, en áreas

5. Townshend, Charles; *People's War*; aparecido en *The Oxford Illustrated History of Modern War*; Oxford; New York; United States of America; 1997.

6. Lafferriere, Guillermo H.E.; “Relaciones prensa – FF.AA. en ocasión de desarrollarse operaciones militares”; *Revista Ejército*; Madrid; Reino de España; abril 2000.





de reorganización y descanso y, casi siempre, en los lugares donde los civiles busquen refugio.

Su control será tan difícil como el de los medios de prensa y, también, por su acción y capacidad de llegada a la comunidad internacional, oficiarán como una caja de resonancia de las acciones que las tropas de cualquier bando lleven a cabo.

No tener en cuenta este aspecto, tratar de limitarlas sin razón o bien no buscar modos de facilitar su accionar, pueden ser un camino seguro al desastre para el comando que encare su relación con ellas.

› Cambio radical del paradigma de combate

Hasta la aparición de este fenómeno de la hibridez de la guerra, el campo de combate se dividía en dos zonas distintas.

Una, la de combate. Allí se luchaba contra el enemigo y la preocupación primordial era desarrollar operaciones que le causaran el mayor daño posible, de manera de imponerle prontamente la propia voluntad.

La segunda zona era la de comunicaciones. Situada a retaguardia de la primera, avanzaba hacia adelante en la medida del progreso de lo que en la zona de combate se diera. En esta zona de comunicaciones las prioridades pasaban por sostener logísticamente a las tropas en la zona de combate y, en menor medida, propender al mejoramiento facti-

ble de las condiciones de vida de la población civil que en la misma se encontraba.

La guerra hoy ya no distingue con claridad esas zonas, y en la práctica ocurre que se combate tanto en una como en la otra. La necesidad de asistir a la población civil no se limita a un sector determinado sino que se impone en la agenda de los comandos superiores.

Así, se dará que un comandante no solo deberá planificar y desarrollar operaciones de combate, sino que, simultáneamente, se verá obligado a ejecutar otras para sostener a la población civil, reconstruir facilidades para estos últimos y aún atender complejas situaciones de orden político derivadas de las relaciones que se dan en la propia población.

Esto, por sí solo, demandará un esfuerzo no debidamente mensurado aun por nosotros, pero que es cuestión de estudio constante en otros países que han sufrido directamente por la naturaleza cambiante que la guerra ha adquirido hoy en día⁷.

› Poca o nula tolerancia a las bajas propias y rechazo al daño colateral

La brutalidad de la guerra ya no es un hecho desconocido por el público, sino que con facilidad está disponible para cualquiera que quiera indagar en esos temas en la diversidad de medios que la civilización actual pone en manos de cualquier persona con acceso a internet. Esto, sumado al cambio de pautas culturales, ha hecho que no se acepten bajas relevantes en las tropas durante el desarrollo de operaciones militares.

De esta manera se crea un desafío a los líderes políticos y militares, pues llevado al extremo, este criterio puede dificultar la concreción de ciertos objetivos militares.

7. Johnson, David E.; *Military capabilities for hybrid war*; Rand Corporation, Santa Monica, United States of America; 2010: "La experiencia de Israel en campos de combate "híbridos" puede ayudar a comprender la complejidad del mismo".

Por otra parte, actúa como un moderador de las acciones, al hacer que haya menos libertades para la realización de operaciones que carezcan del nivel de planeamiento adecuado para su desarrollo operativo.

Asimismo, tradicionalmente se entendió que en toda guerra podían producirse bajas no buscadas entre los civiles, a las que se denomina daño colateral, producto de la dificultad que muchas veces las operaciones imponen en su desarrollo.

Sin embargo, se aplican criterios similares al de las bajas propias y resulta hoy complejo a cualquier organización militar, contrarrestar la difusión de imágenes de civiles muertos o heridos aunque desde un punto de vista fríamente militar sean menores en comparación al objetivo alcanzado.

› Escasa oportunidad de dar una batalla decisiva

Pareciera existir una tendencia a que no se produzcan enfrentamientos decisivos, como era común en las guerras del siglo XX.

Probablemente, muchas de las características mencionadas en el presente trabajo, han contribuido para que uno o ambos bandos eludan librar la batalla.

Esta situación hará que puedan presentarse algunas de las siguientes alternativas:

- › Que uno de los bandos busque la manera de obligar al otro a dar la batalla, lo que muy difícilmente ocurrirá si éste último posee la libertad de acción que le permita eludir esa eventualidad, al menos hasta el momento que considere que cuenta con la posibilidad de hacerlo en condiciones ventajosas.
- › Que por largos períodos de tiempo, que en la teoría pueden prolongarse indefinidamente, se dé una situación en la que los bandos en pugna se limiten a afectarse mutuamente sin que por ello cambie la situación militar en cuanto a quién está en condiciones de imponerse sobre el otro.

Guillermo Horacio Lafferriere

Coronel. Oficial de Estado Mayor, licenciado en Estrategia y Organización. Veterano de Guerra de Malvinas. Bajo el mandato de la ONU prestó servicios en UNPROFOR en 1993. Ha publicado numerosos artículos sobre Historia Militar y temas militares en el país y en el extranjero. Autor del libro *Ensayos militares de la Guerra del Golfo Pérsico del año 2003*. Investigador invitado en la Universidad Nacional de Quilmes. Actualmente se desempeña como Secretario Académico del Instituto Universitario del Ejército Argentino y como Profesor de la materia Conflicto y Seguridad Internacional en la carrera de Relaciones Internacionales de la Universidad Argentina John F. Kennedy.

Pero esta situación tan compleja y por qué no desconcertante para el análisis clásico de la guerra tiene su contracara. No opera como un condicionante para uno de los bandos en pugna, sino que lo hace de manera similar para ambos.

Esta situación podrá durar tanto como la voluntad política de la conducción, de cada uno de ellos, pueda sostener ese esfuerzo frente a su propia opinión pública o, bien, los factores de poder real que sustentan su legitimidad política.

Cuestión esta compleja, toda vez que, en la situación que describimos, no existirán parámetros muy claros para evidenciar ante la propia población, que se están logrando progresos que permitan avizorar un resultado favorable a la propia fuerza.

EXPECTATIVAS EN LA SOLUCIÓN MILITAR

Ante un panorama tan particular, es evidente que esperar una resolución a través del uso de la fuerza militar puede llevar al fracaso. Esto no quiere decir que el recurso militar deba ser despreciado. En modo alguno.

Lo que consideramos es que debe ser empleado en conjunción con otras acciones simultáneas que los comandantes militares deben realizar con organizaciones civiles estatales, Organizaciones No Gubernamentales, multilaterales e incluso privadas⁸, que tienen fines y capacidades muy diferentes a las militares. Sin embargo, deben estar armónicamente integradas para crear junto con el recurso militar, la sinergia que posibilite cambiar la situación que derivó en la concepción de apelar a la violencia para su solución.

En esa idea, no se estará ya en la búsqueda exclusiva de una acción exitosa en el campo de batalla o una serie de acciones violentas de gran relevancia que, paulatinamente, lleven a quebrar la voluntad de lucha del enemigo, sino a lograr una situación favorable a la propia conducción, que justifique el enorme esfuerzo empeñado y cree, por sí misma, una condición general de estabilidad positiva hacia el futuro.

8. Estas organizaciones privadas pueden ser muy diferentes. Algunas proveerán servicios armados de diversa índole como la emblemática *Blackwater*. Otras, pueden tener fines filantrópicos y las hay también que operan sistemas satelitales de reconocimiento que en tiempo real podrán cubrir la zona donde se opera, empleando esa información obtenida en apoyo a distintas causas, no siempre necesariamente coincidentes con las de alguna de las fuerzas en pugna.

Puede parecer que lo expuesto plantea necesidades solo a los comandos más altos a cargo de las operaciones militares, es decir, a la figura del Comandante del Teatro de Operaciones, a quien el Poder Ejecutivo ha colocado en la responsabilidad de desarrollar la campaña, tal como nuestra doctrina prevé.

Por el contrario, consideramos que la necesidad de crear la sinergia que mencionamos, atraviesa a todos los niveles de conducción y debe ser buscada y articulada desde el máximo nivel hacia el menor.

Ya no hay decisiones de niveles inferiores que tengan efectos en la estrecha área de su influencia, sino que la interacción de actores que enumeramos hace que sea prácticamente imposible que comando alguno pueda eludir la responsabilidad que la situación impone.

Pero esta situación tan compleja y por qué no desconcertante para el análisis clásico de la guerra tiene su contracara. No opera como un condicionante para uno de los bandos en pugna, sino que lo hace de manera similar para ambos.

Esto actúa como una suerte de “nivelador de fuerzas” toda vez que el solo hecho de poseer mayor capacidad militar no garantiza el lograr una situación favorable.

Un bando que tenga razones para justificar su accionar, que posea la capacidad de hacer que sean comprendidas por buena parte de la comunidad internacional; que simultáneamente evidencie una articulación con los actores que estarán presentes en el conflicto y explote inteligentemente su relación con la población civil inmersa en él, podrá alcanzar una libertad de acción superior ante un oponente que no logre establecer esa relación virtuosa. Este aspecto le hará perder la iniciativa (la libertad de acción es siempre el producto de un juego de suma cero) y quedará claramente a la defensiva en el plano estratégico.

Las repercusiones de lo que expresamos, fundamentalmente en la ya citada capacidad de “nivelar fuerzas” que surge de las características de las guerras del siglo XXI, debiera, en nuestro criterio, servir de incentivo para la necesaria estrategia generativa de fuerzas de cualquier instrumento militar.

Pues como nunca, conceptos como calidad del adiestramiento, alta disciplina individual, capacidad de liderazgo junto a la disposición de elementos letales y no letales de calidad y una cierta capacidad para proyectar rápidamente la fuerza, están a la cabeza de la lista de requerimientos a alcanzar por cualquier fuerza militar. Esto por sobre pautas como las que prescriben la idea de ejércitos masivos, con recursos ilimitados y dispuestos a empeñarse progresivamente en función a decimonónicos conceptos de movilización.

UNA VISIÓN AL FUTURO

Nuestra prolongada experiencia en Misiones de Paz y la diversidad de escenarios donde nuestras fuerzas vienen ope-

Con la aparición de lo que denominamos guerra asimétrica y con el proceso de descolonización que conocimos como insurgencia, cambió dramáticamente el paradigma en el que las guerras venían planteándose.

rando, las han obligado a interactuar de una manera muy próxima a la que se considera exigirá, como norma, cualquier acción militar en el siglo XXI.

Esta aptitud, debiera ser evaluada y simultáneamente puesta en perspectiva con la información que se obtiene de los empeñamientos militares que han sucedido y los que sobrevengan, con el fin de extraer la mayor experiencia posible.

Entendemos que es fundamental que esas experiencias se internalicen en los adiestramientos de las fuerzas, evitando que sean solamente capacidades que adquieren los contingentes desplegados en el extranjero. Esto promoverá que el instrumento militar posea capacidades ciertas de accionar con posibilidades concretas de lograr efectos requeridos por el poder político si se lo empeña en acciones militares.

La guerra muta permanentemente. A veces, lo hace a un paso lento, dando la sensación que se han alcanzado situaciones inmutables.

En otros casos, cambia velozmente, colocando en crisis todo el andamiaje doctrinario con el que las fuerzas militares tratan de respaldar un empleo operativo.

Actualmente nos encontramos en una etapa de mutación acelerada, que ha llevado a que en no pocas naciones se generaran intensos debates sobre el modo de luchar y resolver las complejidades que el fenómeno presenta.

Estas características de hibridez pareciera que nos afectarán por un período prolongado, exigiendo a las fuerzas militares el desarrollo de capacidades múltiples, en no pocos casos contradictorias, pero siempre desafiantes para la consecución de los objetivos asignados.

No entender el ambiente en el cual la guerra se está desarrollando presentará sí un motivo de coincidencia importante con lo que tan habitualmente ha sido una constante en las fuerzas militares de muchas naciones: Privilegiaron prepararse para el escenario de guerra que mejor se adaptaba a “su visión” de la guerra.

Ese error se paga caro, no pocas veces, con la derrota.

Entender a la guerra y sus tendencias es clave para cualquier instrumento militar que pretenda ser un elemento útil al país que sirve.

> ARTÍCULO CON REFERATO

GENERAL DON JOSÉ DE SAN MARTÍN

Palabras del coronel de infantería Ariel Adrián Guillermo Ferro¹ en la ceremonia del 17 de agosto de 2013, con motivo del 163 aniversario del fallecimiento del General Don José de San Martín.

En el periódico *La Gaceta de Buenos Aires*, del día viernes 13 de marzo de 1812, el redactor —posiblemente Bernardo Monteagudo— escribía estas palabras que, sin saberlo, llegarían a ser proféticas:

Me he preguntado muchas veces poseído de diferentes sentimientos ¿Cuál será la suerte de mi patria? ¿Quién será el que enarbole el pabellón de su libertad?



El mismo ejemplar, en su última página, consignaba: *El 9 del corriente ha arribado la fragata inglesa Jorge Caning procedente de Londres...; a este puerto, han llegado entre otros particulares, el Teniente Coronel de Caballería D. José de San Martín, primer ayudante de campo del General en Jefe del Ejército de la Isla Marques de Compigny², continuando, luego, con el detalle de los ilustres pasajeros.*

El 17 de agosto, se cumplió el 163 aniversario del fallecimiento del General Don José de San Martín, Padre de la Patria, Capitán General de Chile y Fundador de la Libertad del Perú.

Fue uno de los más destacados estrategas de la historia, puso su genio y capacidad de conductor militar al servicio de la tierra que lo vio nacer para alcanzar y asegurar su libertad. Esta fue su obsesión, el objetivo que lo desveló y al que dedicó sus mayores esfuerzos y renunciamentos; el que dejaría reflejado en la proclama dirigida a sus hombres: *Seamos libres, lo demás no importa nada.*

Corroboró que las empresas magnas no se consiguen solamente con ideas y palabras, hace falta la pasión y la inteligencia que juntas llevan a la acción. Merced a estas condiciones se convirtió en uno de los conductores más destacados de su época.

Formó un ejército de la nada, con ese ejército, que fue fuerza y escuela, cruzó una de las cordilleras más elevadas del mundo, logrando con una maniobra estratégica que maravilla por lo ingeniosa en su concepción y perfecta en su realización, librar la decisiva batalla de Chacabuco³.

1. Alumno de la Maestría en Estrategia Conjunta y Conducción Superior de la Escuela Superior de Guerra Conjunta.

2. Chami P.; "Biografía de SAN MARTÍN", <http://www.pachami.com/SanMartin21.htm> Último acceso: 14 de agosto de 2013.



Fue uno de los más destacados estrategas de la historia, puso su genio y capacidad de conductor militar al servicio de la tierra que lo vio nacer para alcanzar y asegurar su libertad.

La Batalla de Chacabuco, 12 de febrero de 1817.
Pedro Subercaseaux (1880-1956)

Su nombre pertenece a la historia que lo menciona entre los Grandes Capitanes del mundo. Su obra se ha visto engrandecida y perpetuada a través del crecimiento y prosperidad de los pueblos que supo libertar.

En el devenir de las naciones, se presentan esporádicamente estos personajes que trascienden a su época, convirtiéndose en paradigmas y referentes.

Como argentinos debemos destacar que, por sobre la hazaña libertadora de media América, el General San Martín es la piedra fundacional de nuestro ser nacional. *La producción extraordinaria de su genio no fue más fecunda y arrolladora que la fuerza invencible de sus virtudes*⁴. Por eso, recordar su vida es poner en valor la rica y valiosa herencia que él nos transmitió.

Porque no fue un conquistador de naciones sino un libertador de pueblos.

Porque no quería hombres sojuzgados bajo la ignorancia, sino pueblos libres redimidos por la educación.

Porque tras alcanzar el poder supremo en Perú, lo resignó tranquilamente cuando entendió que había culminado su servicio⁵.

Y, especialmente, porque a lo largo de su vida pública y privada privilegió la defensa de los intereses de la Patria, aún durante el exilio definitivo, demostrando su capacidad y disciplina para no quebrarse ni acumular vanos rencores ante la difamación y la calumnia.

El amor a la Patria, su desinterés por bienes materiales u honores personales, su vocación de servicio y, especialmente, su renunciamento y ética intachable, generan en quienes recibimos su legado, admiración y compromiso.

Admiración, pues él resume como nadie el espíritu de los

primeros tiempos, el de una Argentina heroica y sacrificada, donde sus habitantes se encontraban dispuestos a luchar por la libertad y la creación de un futuro mejor para sí y para las generaciones venideras.

Compromiso, pues nos legó un mandato ético que debe regir nuestras conductas; porque nos enseñó que es posible soñar y materializar un proyecto de país basado en la unidad nacional.

El general Don José de San Martín, merced a su férrea vocación, voluntad, entrega y sacrificio, cumplió con su máxima de *ser lo que debía ser antes que ser nada*.

Al recordar el paso a la inmortalidad de quien es el héroe máximo de nuestra Patria, ruego a la Virgen del Carmen de Cuyo, patrona y generala del Ejército de los Andes, igual que lo hiciera el Libertador durante el titánico cruce del macizo andino, cubra y guíe a quienes hoy conformamos las Fuerzas Armadas de nuestra Nación y nos permita evocar las virtudes del Gran Capitán para que sepamos tomarlas y materializarlas en el tiempo y espacio que nos tiene como protagonistas de este momento de la historia de nuestra Argentina.

3. Perón, Juan Domingo: Discurso de Clausura del Congreso Nacional de Historia del Libertador General José de San Martín del 31 de diciembre de 1950.

<http://asociacionesanmartinianasannicolos.blogspot.com.ar>
Último acceso: 14 de agosto de 2013.

4. Perón, Juan Domingo: op. cit.

5. Discurso del Intendente de la Municipalidad de San Lorenzo en el 160º aniversario del fallecimiento del General San Martín.

<http://prensasanlorenzo.blogspot.com.ar/2010/08/discurso-160-aniversario-del.html>
Último acceso: 14 de agosto de 2013.



PEQUEÑAS GUERRAS INICIAN GRANDES GUERRAS

El autor, a partir de una minuciosa explicación, relaciona los movimientos populares de la “Primavera Islámica” y nos actualiza sobre la problemática que afecta a esta parte del mundo donde Siria es el foco de atención.

La comunidad internacional sigue atentamente la evolución de este conflicto en el que, como en toda situación dinámica, compleja e inconclusa, surgen más interrogantes que respuestas.

Por Omar Locatelli

FUOGOSA BALANZA REVOLUCIONARIA

La balanza de un mercader tunecino dio origen a expresiones populares que enfrentaron a gobernantes con gobernados, ocasionando cambios de difícil predicción, que provocaron un reconocimiento del poder ciudadano.

A inicios del 2011, se produjeron en Medio Oriente y en el norte de África desde Túnez a Egipto pasando por Libia, Jor-

dania, Yemen, Bahreín y manteniéndose actualmente en Siria, movimientos populares que se dieron en llamar la “Primavera o el Despertar Árabe”, que ahora se lo conoce como la “Primavera Islámica”. Más allá de la diferente forma en que terminó la Primavera en cada país, solamente en Siria se mantiene el conflicto que amenaza con extenderse y pasar de guerra civil a conflicto regional.

El 15 de marzo de 2013, se cumplieron dos años de que los estudiantes sirios pintaran *grafitis* en la sureña ciudad de Dara'a, dando comienzo a uno de los conflictos más sangrientos del siglo XXI. Este conflicto ha alcanzado las escalofriantes cifras de 110.000 muertos, entre civiles y militares y cuatro millones de desplazados en campos de refugiados en el Líbano, Jordania, Turquía, Iraq, Egipto y la propia Siria. Además, se invirtieron casi 1.500 millones de dólares en ayuda internacional, mil millones para los países limítrofes con campos de refugiados y el resto para los de Siria.

GÉNESIS REGIONAL

A las estudiantiles consignas contrarias al gobierno de Dara'a siguieron las protestas formales en la ciudad de Homs y, posteriormente, las de la centenaria Aleppo, capital económica del país.

El presidente Bashar al-Assad supuso que podría controlar las expresiones en su contra de la misma forma que lo había hecho su padre, Hafez al-Assad, en 1982 cuando aplacó una revolución interna en Homs, destruyendo diversos vecindarios y causando la muerte de alrededor de 20.000 sirios.

La controversia tomó matices de guerra civil cuando parte de sus fuerzas armadas desertaron en notoria oposición a las decisiones de operar militarmente en contra de la población civil.

Se formó el Ejército Libre de Siria que, inicialmente, contaba con unos 30.000 efectivos (desertores) a órdenes del coronel Riad al-Asaad y Malik al-Kurdi, como segundo jefe. Además, contó con fuerzas populares insurgentes, tales como el Batallón *al-Baraa*, que combate en Damasco y el Frente *Ansar al-Jabhat al-Nusra li-Ahl al-Sham* (cuya tra-

ducción en castellano es Apoyos del frente para la victoria del pueblo de Siria) en Aleppo, comandado por Abu Ibrahim. Este último está integrado por sirios, marroquíes, libios, tunecinos y libaneses vinculados a Al-Qaeda y considerado como terrorista por los Estados Unidos.

La evolución de las acciones llevó a que una extensión del Al-Qaeda iraquí también se hiciera presente bajo el nombre de Estado Islámico de Iraq y al-Sham (antiguo nombre de la Gran Siria) combatiendo con la experiencia adquirida en Afganistán e Iraq.

Como dato aleatorio, el conflicto sumó la controversia religiosa al enfrentarse tropas gubernamentales de confesión alawita (12% de la población), vinculadas a los shiítas, contra una mayoría sunita (60%) con el apoyo internacional de la misma confesión, que trata de evitar la preponderancia shiíta generada luego de la Primavera Árabe. Esta ruptura confesional, ocurrida en el siglo VII, ha escindido al Islam, hasta el día de hoy, entre sunitas y shiítas.

PROBLEMAS SUPERPUESTOS

Al *polemos* original, se agrega que Siria es el tercer arsenal mundial de armas químicas, especialmente de gas SARÍN y VX, con facilidades de producción y almacenamiento en proximidades de las ciudades de Aleppo, Homs, Houla, Damasco y cerca del puerto de Latakia.

Como aditamento se suma el problema kurdo que, a pesar de ser la minoría étnica más grande en Medio Oriente, no se encuentra establecida en ninguna forma de Estado-Nación. Su territorio original está dividido entre Turquía, Iraq, Irán y Siria, siendo entre 55 y 60 millones de personas (no existen censos rigurosos) de religión islámica sunita.

A inicios del 2011, se produjeron en Medio Oriente y en el norte de África desde Túnez a Egipto pasando por Libia, Jordania, Yemen, Bahréin y manteniéndose actualmente en Siria, movimientos populares que se dieron en llamar la "Primavera o el Despertar Árabe", que ahora se lo conoce como la "Primavera Islámica".



El gobierno sirio apoya al Partido de los Trabajadores Kurdos turco (PKK), enfrentado al gobierno de Turquía, por lo que sus seguidores kurdos en Siria, se encuentran ante la disyuntiva de combatir a favor de los rebeldes sirios, de confesión sunita, o seguir al gobierno sirio.

Por el momento, prevalece la tendencia del apoyo a los rebeldes, con la idea que, luego de su triunfo, busquen su independencia como nación ocupando, mediante una revolución, el suelo que habitan en las cuatro naciones.

Entre los principales combatientes en el norte de Siria se encuentran: el Frente Kurdo Islámico, los Halcones de Merqa Pesh, los Mártires de la Meca y los denominados Nietos de Saladín.

Además de los problemas mencionados, se presenta la insurrección de refugiados palestinos en Jordania, Líbano y en las fronteras israelíes quienes, según su confesión islámica, favorecen el apoyo a alguno de los contendientes. De ello resulta una marcada cruzada anti suni en el Líbano, por la alianza de alawitas con el Hezbollah¹ (de confesión shíita), ocasionando enfrentamientos armados en su frontera con Siria.

Por último, el conflicto hace que se reúnan jihadistas islámicos sunitas en Siria para pelear contra los alawitas con supuestas intenciones de formar una red tipo Al-Qaeda de proyección internacional.

LAS POTENCIAS HEGEMÓNICAS Y SIRIA

El gobierno sirio tiene como principal aliado a Irán quien, junto con el Hezbollah, la organización armada islamita libanesa, constituyen una alianza regional de confesión shíita, denominada por ciertos países occidentales como el Eje del Mal.

Irán, más allá de ser su aliado político-regional, ejerce una neta influencia militar por facilitar el entrenamiento, la doctrina y el apoyo logístico para una eventual proyección, a través del Hezbollah, sobre Israel.

Rusia, luego de Irán, tiene una larga vinculación económica de venta de armas. Es un importante cliente pero no socio estratégico: provee aviones MIG, helicópteros de ataque y sistema de defensa aérea de alta tecnología. Ha firmado, en 1980, un Tratado de Consultas en caso de amenaza a la paz y de cooperación militar, que lo vincula militarmente a Siria.

Además, tiene en el puerto sirio de Tartus una base de apoyo logístico, que facilita su salida al Mediterráneo. Esta ciudad ya había sido asiento del 5to. Escuadrón de la Flota Soviética del Mediterráneo.

Turquía, su vecino más cercano, es quien lleva el peso de la controversia, pues los rebeldes la utilizan como frontera abierta, tanto para el ingreso de sus apoyos como para el egreso de sus refugiados. Fue su principal socio en razón del Tratado de Libre Comercio firmado en el 2002 y en vigencia desde el 2007 hasta el inicio de la confrontación.

Los Estados Unidos, desde el 2005, culpan a Siria de la muerte del premier libanés Rafik Hariri, hecho que desequilibró el balance regional en el Líbano, alejándolo de Occidente y reforzando el anterior vínculo sirio-libanés, que exigió la Resolución 1559 (septiembre de 2004) de la ONU con el fin de retirar las tropas sirias del Líbano.

El presidente Obama cambió la política exterior intentando un acercamiento. No obstante, el incidente en la embajada norteamericana en Libia eclipsó en su momento al conflicto. Hoy los Estados Unidos buscan una solución política sin intervención militar propia mientras se evite el empleo de armas químicas en cualquier sentido.

Israel mantiene un *statu quo* de hecho luego de su confrontación por las Alturas del Golán en la Guerra de los Seis Días, ocupando los territorios conquistados sin ninguna reacción siria hasta el momento.

HITOS DESTACABLES

Luego de las protestas contra las torturas a los estudiantes que hicieron un *grafiti* sobre el gobierno en Dara'a, este envió tanques a las ciudades rebeldes contra los manifestantes, sin realizar las reformas exigidas.

En diciembre de 2011, se organizó el "Ejército Libre de Siria" con desertores militares y policiales y, además, civiles, con base de operaciones en Turquía. A su vez, comenzó a funcionar en Estambul el Consejo Nacional Sirio y el Cuerpo para la Coordinación Nacional del Cambio Democrático en Siria.

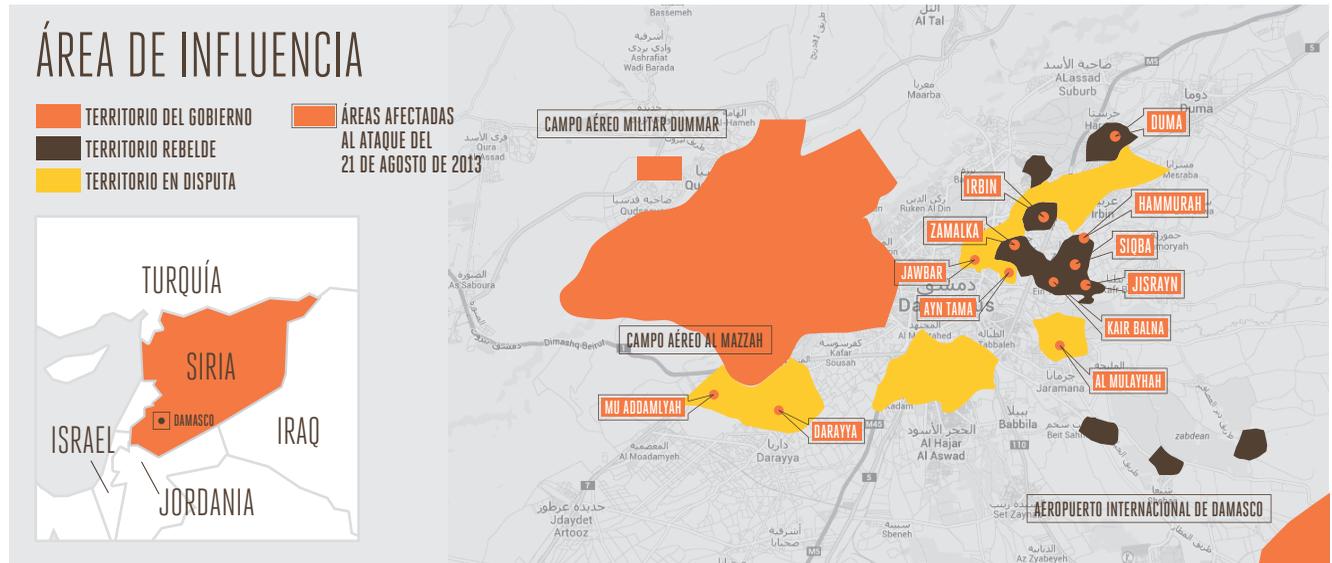
Se incrementó la presión internacional de los Estados Unidos y la Unión Europea hasta el punto de lograr la suspensión de la membresía de Siria de la Liga Árabe para, de esta manera, forzar la salida del gobierno.

El 17 de julio de 2012, la Comisión Internacional de la Cruz Roja (CICR) calificó al conflicto como una Guerra Civil, razón por la cual debe aplicarse el Derecho Internacional Humanitario (DIH).

Al día siguiente, tuvo lugar en Damasco un atentado, con coche-bomba, en el edificio de Seguridad Nacional, perdiendo la vida el ministro de Defensa Daoud Rajha y su segundo Assef Shawkat, quien era el confidente y cuñado del Presidente. También, sufrió graves heridas el hermano del Presidente, Maher al-Assad. Este fue el punto de inflexión del conflicto. A partir de ese momento, no podría haber marcha atrás para ninguno de los bandos.

El 11 de noviembre de ese año, en Doha (Qatar), el Consejo Nacional Sirio, siguiendo la propuesta de los Estados Uni-

1. Traducción de "Partido de Dios" (desde *Hizb*, partido y *Allah*, Dios): Organización islamista libanesa que cuenta con un brazo político y otro paramilitar. Fue fundado en el Líbano en 1982 como respuesta a la intervención israelí de ese momento y entrenados, organizados y fundados por un contingente de la Guardia Revolucionaria iraní. Recibe armas, capacitación y apoyo financiero de Irán y ha «funcionado con bendición de Siria» desde el final de la Guerra Civil Libanesa, siendo su máximo líder el sheik Hasan Nasrallah.



dos de lograr una mayor y mejor representatividad, eligió nuevos miembros, siendo electo presidente el sheik Ahmad Moaz al-Khatib, antiguo imán y respetado como figura nacional moderada.

También, cambió su nombre por Coalición Nacional de las Fuerzas de Oposición y de la Revolución Siria, con representación de las 14 provincias y se crearon un Consejo Revolucionario Militar y un Comité Ejecutivo. En este nuevo Consejo hay 66 representantes: nueve son de la oposición, cinco alawitas y un asiento para la Hermandad Musulmana.

Como complemento del nuevo Consejo, 260 comandantes rebeldes eligieron a 30 representantes para integrar el Consejo Supremo Militar, que proclamó por consenso al brigadier general Salim Idriss (antiguo profesor de la Escuela de Guerra) como Jefe de Estado Mayor.

Ante la pretensión de una conducción política sectorial acorde al esfuerzo realizado y la consecuencia no deseada de una conducción anárquica, se buscó el *reemplazo de los comandos originales por gente que obedeciese*.

A fin de diciembre, el representante de la ONU, Ladhjar Brahimi, declaró que se necesitaría un gobierno de transición con autoridad ejecutiva para que gobierne por meses hasta las próximas elecciones. Además, convocó a los representantes de los Estados Unidos y Rusia a una reunión en Ginebra para colaborar en la creación de ese gobierno, reforzado por una fuerza de Mantenimiento de la Paz (*Peacekeeping Force*) para monitorear el cese del fuego.

Hacia finales de enero de 2013, Siria denunció que aviones israelíes atacaron un Centro de Investigación en los suburbios de Damasco, ocasionando dos víctimas, sin precisar el blanco buscado.

Fuentes de los Estados Unidos dijeron que los aviones is-

raelíes atacaron una columna siria que se dirigía al Líbano, transportando misiles SA-17 con destino al Hezbollah. El ejército libanés confirmó que 12 aviones israelíes ejecutaron dos incursiones sobre el espacio aéreo libanés sin mencionar ningún ataque. Israel solamente declaró que se arrogaba el derecho de acciones preventivas para evitar un desbalance armamentístico regional en favor del Hezbollah.

En febrero, el secretario de Estado de los Estados Unidos, John Kerry, anunció, en su reunión en Roma con el líder de la oposición siria, Mouaz al-Khatib, que su país los apoyaría con alimentos y medicamentos. Además, enviaría 60 millones de dólares para apoyo de sanidad y educación a las áreas bajo control rebelde.

El Sheik, molesto, no agradeció el apoyo enfatizando que *los rebeldes están hartos de quejas occidentales sobre extremistas en sus filas*, en clara referencia al frente Al-Nusra que opera en Aleppo. Agregó, además, que *el verdadero enemigo es el régimen de Assad, pero que Occidente está más preocupado sólo por el largo de la barba de los combatientes*.

Otras naciones europeas, como el Reino Unido y Francia, analizan el levantamiento del embargo que pesa sobre Siria, para enviar armamento letal (vehículos blindados, visores nocturnos y chalecos blindados) en apoyo a los rebeldes.

Arabia Saudita, al igual que los rebeldes, reclama una mayor intervención de los Estados Unidos que estarían analizando entrenar a los rebeldes en el terreno.

A la complicada evolución militar se le agregan dos situaciones políticas internas dignas de mención.

El sheik Ahmad Badr al-Deen Hassoun, reconocido suni pero cercano al gobierno sirio, exhortó a través de la TV y de los medios gráficos de su país *a todos los padres y madres en la patria para reclutar a sus hijos en el Ejército sirio para*

El 17 julio de 2012, la Comisión Internacional de la Cruz Roja calificó al conflicto sirio como una Guerra Civil, razón por la cual debe aplicarse el Derecho Internacional Humanitario.

vencer una conspiración de enemigos extranjeros, incluyendo al árabe traidor, al sionista y a los occidentales. Esto puede leerse también como el primer reconocimiento de la falta de efectivos suficientes en apoyo del gobierno.

El 19 de marzo, el gobierno sirio y los rebeldes intercambiaron acusaciones sobre un ataque letal, lanzado a gran altura, con supuestas armas químicas en el área de Khan al-Assal, al norte de la provincia de Aleppo, que mató a 26 personas. La ONU comenzó una investigación al respecto, en respuesta a un pedido formal del gobierno sirio, que acusa a los rebeldes de fabricar el incidente durante la visita del presidente Obama a Medio Oriente.

El líder de la oposición, sheik Moaz al-Katib, renunció, el 24 de marzo, a su cargo luego de que fuera electo Ghassan Hitto, candidato sirio-estadounidense apoyado por Qatar y la Hermandad Musulmana, para ser primer ministro de un gobierno de transición que comience a gobernar sobre los territorios liberados por los rebeldes.

Al-Katib se declaró en contra de formar un gobierno de coalición, pues esa propuesta que, además incluía la reincorporación a la Liga Árabe y un mayor apoyo financiero, terminaría con Siria dividida en dos: una parte norte en manos rebeldes y otra en el sur bajo el régimen actual.

La Liga Árabe aceptó a los representantes de la oposición para tomar el lugar de Siria en una cumbre realizada en Doha (capital de Qatar), quienes ocuparon el asiento, por primera vez, desde que el gobierno del presidente Bashar Al-Assad fue suspendido en noviembre de 2011. La decisión se tomó después de que el emir de Qatar, Hamad bin Khalifah al-Thani, apeló a otros líderes árabes para hacer una invitación formal. La oposición solicitó, también, el lugar sirio en la ONU, a lo que se opusieron Argelia, Irán y el Líbano.

En abril, las tropas sirias, con apoyo del Hezbollah y de la Guardia Republicana Iraní comenzaron una exitosa segunda ofensiva para contraatacar a los rebeldes en las posiciones alcanzadas cerca de la frontera jordana, en la provincia de Dara'a y en la localidad de Al-Qusair, cerca de la autopista que une Damasco con la costa del Líbano, lo que les facilitó el acceso de armamento desde el territorio libanés.

La Fuerza Aérea Israelí realizó, en mayo, un ataque relámpago en Siria, cuyo objetivo fue un cargamento de misi-

les de alta tecnología y largo alcance con destino al Hezbollah. Los aviones no habrían ingresado a territorio sirio, sino que dispararon desde la frontera israelí.

Además, atacó el Centro de Investigaciones Científicas de Jamraya, ubicado en los suburbios de Damasco, produciendo bajas entre quienes manejan las facilidades de armas químicas, según informó la televisión estatal siria. Rusia indicó que debido a dicho ataque, al menos 300 miembros de la Unidad 501 del distrito Barzeh fueron muertos y otros cientos colmaron cuatro hospitales.

En una entrevista concedida a la agencia Télam, el presidente Assad puntualizó que descrea que varios países occidentales realmente quieran una solución en Siria y que tiene dudas sobre el éxito de la conferencia de paz en Ginebra.

El 14 de junio, se realizó en Jordania el ejercicio León Impaciente (*Eager Lion*), integrado por 8.000 tropas de las cuales 5.000 pertenecían a los Estados Unidos y el resto a otras 19 naciones; con la participación de aviones F-16 y F-18.

Funcionarios norteamericanos anunciaron, en julio, que Israel realizó un ataque aéreo en Siria, cerca del puerto de Latakia, para destruir un depósito de misiles antibuque del tipo *Yakhont*, provenientes de Rusia. No obstante, los funcionarios no proporcionaron detalles del grado de daño o del número de misiles destruidos.

Por último, Assad autorizó, el 19 de agosto, el ingreso de un equipo de expertos de la ONU quienes, a pedido del Secretario General, investigan un supuesto empleo de armas químicas ocurrido en Khan al-Assal, cerca de Aleppo, donde murieron 26 personas, acusándose ambas partes de haber hecho uso de ellas.

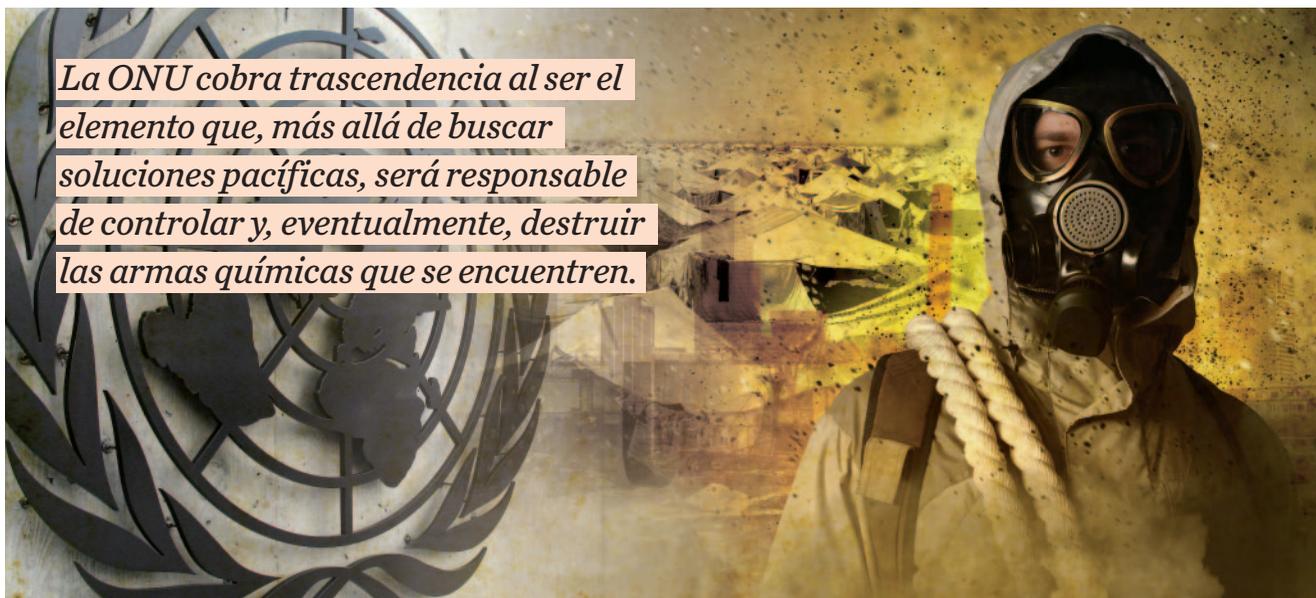
ÚLTIMAS COMPLICACIONES

El 21 de agosto a las 02.00 horas, se lanzaron dos cohetes con gas nervioso –tipo SARÍN– desde un puente sobre la autopista que une Damasco con Homs y otros dos desde la fábrica Sironex en el barrio de Qabun sobre el vecindario de Ghouta, área de apoyo a los rebeldes.

La finalidad era neutralizar una supuesta incursión rebelde de 300 comandos (entrenados por los Estados Unidos en Jordania) que llevarían a cabo un ataque con tanques, mecanizados y aviones. La acción tuvo como resultado 1.428 muertos, de los cuales 526 eran niños y 3.600 heridos.

Al día siguiente, los Estados Unidos comenzaron a preparar, junto con Francia, un ataque quirúrgico sobre blancos militares que facilitasen el lanzamiento de las armas químicas, lo que provocó una alerta internacional para evitar una posible conflagración mundial. Por tal motivo, el Papa Francisco convocó, el 7 de septiembre, a un ayuno por la paz.

El 9 de septiembre, en Moscú, el ministro de Relaciones Exteriores de Rusia, Sergei Lavrov, llamó a Siria a firmar y ratificar la Convención sobre Armas Químicas que proscriba la producción, almacenamiento y empleo de estas armas,



La ONU cobra trascendencia al ser el elemento que, más allá de buscar soluciones pacíficas, será responsable de controlar y, eventualmente, destruir las armas químicas que se encuentren.

expresando: *Si se establece un control internacional sobre las armas químicas en Siria, se evitarán los ataques e inmediatamente comenzaremos a trabajar con Damasco.*

Después de que Rusia propuso evitar el ataque norteamericano logrando que Siria entregue sus armas químicas, el ministro de Relaciones Exteriores de Francia, Laurent Fabius, propuso que el Consejo de Seguridad emita una resolución, invocando el Capítulo VII de la Carta de la ONU, que permita a sus miembros usar la acción militar para hacer cumplir sus propuestas.

El 13 de septiembre, se reunieron en Ginebra el secretario de Estado de los Estados Unidos, John Kerry, el ministro de Asuntos Exteriores ruso, Sergei Lavrov y el enviado de las Naciones Unidas, Lakhdar Brahimi, junto con sendos equipos de funcionarios de control de armamentos.

De la reunión surgieron mayores complicaciones que las posibles soluciones.

Los Estados Unidos defendieron la necesidad de realizar un ataque quirúrgico en Siria, después del 21 de agosto, para reforzar el mensaje a Irán de no permitirles presentar un dispositivo nuclear, conservando la opción armada como una última instancia.

La decisión norteamericana de aplazar la acción militar en Siria, incrementó la preocupación de Israel de que la credibilidad de la política estadounidense hacia Irán estuviese siendo erosionada.

Lavrov destacó el esfuerzo del presidente ruso, Vladimir Putin, para convencer al presidente Bashar Al-Assad de firmar el tratado que prohíbe el uso de armas químicas y su iniciativa de concretar la Conferencia de Paz (diferida desde mayo de 2013) con representantes de ambas partes.

En esa oportunidad, Rusia quiso incluir a Irán, mientras que los Estados Unidos se opusieron, proponiendo incluir al grupo de “Amigos de Siria”, 11 naciones europeas y árabes que han estado apoyando la resistencia siria, lo que fue rechazado por Moscú.

Otra complicación surgida en Ginebra, es la improbabilidad de que la oposición siria se sienta a conversar, pues los líderes rebeldes son contrarios a la decisión de Obama de posponer la acción militar y explorar un plan de desarme junto con los rusos.

No obstante, el secretario Kerry habló con el general Idris y con Ahmad Al-Jarba, líderes militar y político de la oposición siria, asegurándoles que la opción armada permanece sobre la mesa. Además, los Estados Unidos insistirían en que cualquier entendimiento sobre las armas químicas debe basarse en la comprobación y ejecución de los controles pertinentes. Declaración que ofuscó a los rusos.

El mismo 13 de septiembre, Assad anunció públicamente que su país formalmente ingresaría a la Convención sobre Armas Químicas. Las exigencias de ingreso requieren que, 60 días antes de unirse formalmente al acuerdo, Siria presente una declaración que detalle sobre los tipos, cantidades y posiciones de sus armas químicas y la ubicación de todas las instalaciones de producción.

Al día siguiente, los Estados Unidos y Rusia alcanzaron un acuerdo en donde se le pidió a Siria que su arsenal de armas químicas sea removido o destruido antes de mediados del 2014. Según este acuerdo firmado por el secretario de Estado norteamericano, John Kerry y el ministro de Relaciones Exteriores ruso, Sergei Lavrov, los inspectores internacionales deberían estar en Siria en noviembre de 2013.

Ambos países convinieron en que hay alrededor de 1.000 toneladas de armas químicas, que incluyen gas SARÍN y Mostaza, almacenados en unos 45 sitios. Se aprecia que la mitad de ellos guardan “cantidades explotables”. No existe evidencia de que hayan sido movidas a Iraq o al Líbano, como la oposición siria había acusado.

Siria comenzó a cumplir su parte del acuerdo remitiendo un listado de sus armas químicas a la Organización para la Prohibición de Armas Químicas (OPCW por sus siglas en inglés) quienes, a principios de octubre, enviaron a sus inspectores a territorio sirio.

A fines de septiembre, luego de la Asamblea General de la ONU, el Consejo de Seguridad emitió una resolución respecto de un ambicioso plan que le impide a Siria el uso, desarrollo, producción y/o depósito o retención de sus armas químicas. La resolución incluye, también, impedir la transferencia de estas armas a otros países so pena de aplicar las medidas previstas en el Capítulo VII de la ONU.

Lo último, pero más esperanzador, está en la futura reunión de Ginebra II (noviembre de 2013). Los Estados Unidos y Rusia impusieron en sus condiciones que estén presentes representantes de Assad y de la oposición para discutir el futuro del país. Agregado el pedido de la nación moscovita de que la citada reunión se lleve a cabo bajo el paraguas de la ONU con la presencia de Irán.

LA CAÍDA DE ASSAD: UNA MADEJA DE INTERESES

La caída del régimen de Assad no es tan simple como se podría esperar. Muchos intereses cruzados, internos y externos, hacen que la salida a la delicada situación siria sea como desarmar una bomba de tiempo.

En cuanto a las potencias más grandes, los Estados Unidos buscan favorecer el aislamiento de Irán, sin intervención militar propia y tomando mayores precauciones que en Libia.

La línea roja a franquear, para una posible intervención militar, ya fue cruzada por lo que sin previo aviso puede hacer uso de ella. A pesar de saber que esta decisión sería impopular y que contaría con escaso apoyo de sus habituales aliados.

Por su lado, Rusia disminuiría su influencia comercial, poniéndose en duda la utilización del puerto de Tartus como base de abastecimiento. No obstante, favorecería su diálogo con Irán.

En el caso de Israel, una eventual caída del régimen de Assad dificultaría mantener el *statu quo* de las Alturas del Golán, por enfrentar a un gobierno de unidad con apoyo regional e internacional.

Irán perdería un aliado y debilitaría su influencia en la región, cortando su vínculo con el Hezbollah y facilitando la acción occidental en su contra. Para ello, tiene previsto un eventual Plan de Contingencia con insurgentes.

El vecino del norte, Turquía, reinstalaría su Tratado de Libre Comercio con Siria, aumentando su rol hegemónico

regional y contribuyendo al aislamiento iraní. Además, incrementaría su diálogo con los Estados Unidos y su rol de mediador con Irán.

Aunque Siria e Iraq buscan la reunión de los kurdos de ambos países, Iraq no favorecería la instalación de una base de operaciones de rebeldes suníes en Siria, para evitar acciones en su contra.

La derrota de Assad favorecería el poder suni en el gobierno sirio, lo que significa una disminución de la influencia política y militar del Hezbollah. Este escenario facilitaría un nuevo balance de poder entre las diferentes confesiones. Esto tendría repercusiones para Arabia Saudita y los suníes del Golfo, quienes mantendrían el poder de su moderada hegemonía confesional dentro de la Liga Árabe. Favorecería, a su vez, la disminución de la influencia de Irán y su intento de convertirse en poder hegemónico. Se reduciría su apoyo de armamento al Hezbollah y al Hamas.

La salida de Bashar al-Assad del gobierno sirio permitiría el acercamiento pro-occidental del país, alejándolo de Irán y del Hezbollah.

La reunificación siria se haría bajo control suni, mejorando la relación de las minorías religiosas, entre ellas los kurdos.

NINGUNA SOLUCIÓN EN SIRIA ES LIMPIA

La Primavera Árabe para Siria sigue teniendo un desenlace incierto con tantos interrogantes como actores principales y secundarios aparecen y con escaso tiempo de definición.

La evolución todavía es incierta, pues ni la Liga Árabe, ni los Estados Unidos, ni Rusia ni China, se atreverán a permitir un éxito gubernamental que incluya una matanza con-

Omar Alberto Locatelli

Coronel en situación de retiro. Agregado de Defensa, Militar, Naval y Aeronáutico ante Israel y Chipre, 2005/2006. Decano de los Agregados Internacionales durante la 2da. Guerra del Líbano. Licenciado en Estrategia y Organización con especialización en Geopolítica por la Escuela Superior de Guerra del Ejército Argentino.

Profesor de la Escuela Superior de Guerra Conjunta en la materia Estrategia Operacional y de la materia Organizacional en la Escuela Superior de Guerra del Ejército. Miembro adherente del Instituto de Historia Militar Argentina. Autor de publicaciones, entre las que se destacan: “Chipre, la misión de la esperanza, Soberanía y Terrorismo”; “La 2da Guerra del Líbano – Causas y consecuencias y la evolución de los Objetivos Tácticos en esa guerra”; “La primavera Árabe: una estación incontrolable” y del libro *Crónica de la Segunda Guerra del Líbano: La supervivencia de Hezbollah*.

La Primavera Árabe para Siria sigue teniendo un desenlace incierto con tantos interrogantes como actores principales y secundarios aparecen y con escaso tiempo de definición.

vertida en una guerra civil. No hay certeza en vislumbrar una salida del Presidente que permita el acceso de organizaciones rebeldes militares, ingobernables para una débil y heterogénea dirigencia política.

Ninguna solución pareciera aflorar limpiamente sin manchar principios esgrimidos por los diferentes actores.

Luego de detenerse la eventual acción quirúrgica, liderada por los Estados Unidos, la balanza de oportunidades vuelve a favorecer a los rebeldes, pues el gobierno sirio está impedido de usar abiertamente sus armas químicas.

Los rebeldes, aún sin el apoyo de armamentos letales prometido por Occidente, siguen contando con la asistencia de la Liga Árabe y comienzan, abiertamente, a recibir el apoyo de la Agencia Central de Inteligencia (CIA).

Rusia, en su papel de improvisado pacifista, no puede más que evidenciar un rol de mediador diplomático que le impide proveer de armas al gobierno sirio.

La ONU cobra trascendencia al ser el elemento que, más allá de buscar soluciones pacíficas, será responsable de controlar y, eventualmente, destruir las armas químicas que se encuentren.

El Papa Francisco logró con su vigilia mundial el eco para detener las acciones militares de las principales potencias, a diferencia de las súplicas anteriores de Benedicto XVI.

El gobierno de los Estados Unidos, herido por haber declamado *líneas rojas* que nunca pudo hacer respetar y, no obstante, haber detenido su acción bélica, mantiene alerta su capacidad misilística a distancia que utilizará sin previo aviso ante el eventual incumplimiento de las cláusulas de control.

La situación siria, más allá del momentáneo *statu quo*, no muestra una salida fácil ni cercana hasta que no exista una solución militar. Por el contrario, desde el conflicto original entre el gobierno y el pueblo sirio se incrementaron los enfrentamientos: sunitas contra shiítas; rebeldes moderados contra jihadistas extremistas; Hezbollah contra Al-Qaeda; kurdos contra rebeldes extremistas y hasta una memorable guerra fría ruso-estadounidense.

Además, el haber aceptado Siria la inspección de las armas químicas plantea otros desafíos de igual importancia pero de inmediata necesidad de atención:

› ¿Cómo proteger a los inspectores en medio de una guerra en desarrollo?

› ¿Cómo ubicar un lugar de destrucción de las armas químicas cerca de la costa siria, mientras la misma esté controlada por el gobierno de Assad?

Para valorar la posición de cada actor, tanto externo como interno, en un escenario posconflicto, es necesario poder responder diferentes interrogantes de compleja solución:

› ¿Podrá el actual gobierno mantenerse en el poder o cómo podrá arreglar una salida sin juzgamiento?

› ¿Hasta cuándo se podrá mantener la misión armada internacional para el control de las armas químicas sin que se detengan las hostilidades?

› ¿Evitará este control que las armas químicas se vuelvan a emplear?

› ¿Dejará Irán que su principal aliado regional sucumba ante las presiones populares en instancias cercanas a una confrontada negociación con Occidente?

› ¿Se extenderá el conflicto involucrando a Turquía, Arabia Saudita y Qatar, por un lado, y el Hezbollah e Irán por el otro?

› ¿Cuál será el rol de Turquía, la única potencia hegemónica islámica pro-occidental?

› ¿En qué situación quedarán Israel y el Líbano, en la etapa posconflicto con relación a Siria y entre ellos?

› ¿Se subordinarán los rebeldes a un gobierno de transición?

› ¿Seguirán los kurdos su lucha por independizarse y formar su tan ansiado Kurdistán?

› ¿Se balcanizará Siria en tres partes?

› ¿Es creíble la amistosa despedida al término de la conversación entre los presidentes Rohani de Irán y Obama de los Estados Unidos para el futuro de Medio Oriente?²

En una entrevista de la CBS a Bashar al-Assad, luego del ataque gaseoso, el presidente advirtió que *pequeñas guerras inician grandes guerras*. Como contrapartida nada mejor que las palabras del presidente Putin en “Una Súplica de precaución de Rusia”, publicado en el *New York Times*, donde expresa, como final, que: *Somos todos diferentes, pero cuando pedimos las bendiciones del Señor, no debemos olvidar que Dios nos creó a todos por igual*.

Insha'Allah (Quiera Dios) que en una región con llamada local a los cielos de las principales confesiones monoteístas, la comunicación no se corte para que los rezos de tantas almas sufrientes puedan ser escuchadas claramente antes que los ruidos de la guerra interfieran la comunicación. ■■■■

› ARTÍCULO CON REFERATO

2. Nota de autor: Esta conversación entre los mandatarios de Estados Unidos e Irán fue al culminar la Asamblea de la ONU. El presidente Rohani se dirigió al aeropuerto cuando llamó por teléfono a Obama para plantear cómo hacer para que Occidente disminuya la presión de los embargos sobre Irán a partir de que este permita las inspecciones sobre su desarrollo nuclear. La conversación duró 15 minutos y terminó con el deseo, por parte de ambos, de tener un *have a nice day* y su reciprocidad en farsi.

PUNTO CULMINANTE Y ESTADO FINAL DESEADO

En este trabajo, el autor, relaciona dos elementos fundamentales del diseño operacional. El punto culminante concebido en la ofensiva y en la defensa en los distintos niveles de la conducción como un concepto trascendente en la toma de decisiones para alcanzar el efecto final deseado.

Por Jorge Paulo Barrales



INTRODUCCIÓN

El concepto de punto culminante fue desarrollado por Clausewitz en el contexto de los conflictos armados terrestres de su época. Según su enfoque dialéctico de la guerra, la ofensiva y la defensiva interactúan constantemente, haciendo que los múltiples factores que alimentan las fuerzas, morales y materiales, del atacante y del defensor, aumenten en un lado en la misma proporción en que disminuyen en el otro.

Esa compleja y múltiple interacción da como resultado una relación de poder relativo favorable a una de las partes, pero siempre estará propensa a alterarse con la dinámica del conflicto, siendo fundamental reconocer cuándo conforma una tendencia irreversible.

A partir del pensamiento de Clausewitz, sobre la guerra como instrumento de la política, de que lo ganado por el ata-

cante con su ofensiva mediante una relación de poder¹ favorable pero decreciente, debe ser aprovechado para negociar la paz ventajosamente, antes de que la merma de dicha supremacía le impida hacerlo².

Por esta razón, el atacante no debería ir más allá de un punto, a partir del cual ese capital de poder favorable comience a reducirse hasta perder todo lo ganado. En este punto, al que el autor denominó “Punto Culminante de la Victoria”, el atacante debería detenerse y pasar a la defensiva.

1. En los niveles operacional y táctico esta relación de poder se llama Poder de Combate Relativo (PCR).
2. Clausewitz, Carl von; *De la guerra*; Editorial Labor, Barcelona, 1976, Libro VII, Cap. 1 “El Ataque”: “A esto debemos responder, lógicamente, lo siguiente: la supremacía de las fuerzas militares no es un fin, sino sólo un medio. El fin consiste, ya sea en derrotar al enemigo, ya sea al menos en apoderarse de parte de sus tierras, a fin de colocarse con ello en posición de hacer que las ventajas ganadas puedan tener peso en la conclusión de la paz”.

La trascendencia del punto culminante radica en que, cuando el conductor militar reconoce haberlo alcanzado, lo obliga a tomar una decisión, ya sea para cambiar de actitud para prevenir un fracaso muy probable, o para perseverar en la que mantenía con conciencia del riesgo implícito.

Clausewitz trató este tema en el Libro VII de su obra correspondiente al Ataque, asociándolo a un límite que el atacante no debería sobrepasar. Por esta razón, los sucesivos pensadores se refirieron a este como “Punto Culminante de la Ofensiva”. A través de los años, otros estudiosos, buscando una analogía con la defensa, dieron origen al concepto de “Punto Culminante de la Defensiva”.

Por su parte, el estado final deseado (o situación final deseada) es un concepto muy posterior al punto culminante, el cual fue recientemente incorporado a nuestra doctrina militar conjunta. Representa la situación que se pretende alcanzar al final de un conflicto mediante el empleo del poder político, económico y militar (niveles estratégico general y militar) o la fuerza militar de manera preponderante (nivel operacional) o exclusiva (nivel táctico).

El punto culminante y el estado final deseado constituyen dos elementos del diseño operacional³.

ESTADO FINAL DESEADO

El estado final deseado se determina para todos los niveles del conflicto.

En los niveles Estratégico y Estratégico Militar, el estado final deseado, abarca aspectos políticos (incluye diplomáticos y socioculturales), económicos y militares. En el nivel operacional, los aspectos son preponderantemente o exclusivamente militares, salvo que haya un solo teatro de operaciones, siendo, en este caso, válidas las consideraciones correspondientes al nivel Estratégico Militar. En cuanto al nivel Táctico, los considerandos son exclusivamente militares.

Asimismo, en los niveles Estratégico y Estratégico Militar se establece un estado final de máxima y otro de mínima. El de máxima del atacante corresponde a su mayor aspiración de adquisición y, para el caso del defensor, expresa su más alta expectativa de preservación.

Por su parte, el de mínima significa para el atacante no haber obtenido todo lo que quería pero sí más de lo que tenía antes de iniciar el conflicto, manteniendo con lo ganado un

adecuado poder de negociación y todo ello a un costo aceptable. Para el defensor implica conservar al final del conflicto lo razonablemente aceptable, de acuerdo a la relación de fuerzas de las partes enfrentadas.

En el nivel Operacional se justifica establecer un estado final de máxima y otro de mínima cuando hay un solo teatro de operaciones. En el nivel táctico, dada su naturaleza concreta, simple y puramente militar, no es razonable establecer criterios de máxima y de mínima.

PUNTO CULMINANTE

Es un concepto aplicable en los tres niveles del conflicto y, dentro de estos, a sus variantes ofensiva y defensiva.

Podemos definirlo como:

La situación dada en el desarrollo de un conflicto, en la cual la relación de poder entre los actores, dentro del espacio en que interactúan, impide a uno de ellos (o a un grupo de ellos que conforman una alianza) mantener la actitud estratégica, actitud operacional u operación táctica en curso con razonable expectativa de éxito, obligándolo a evaluar la conveniencia de adoptar un cambio de rumbo que lo preserve de un fracaso altamente probable.

No obstante, a pesar de que cruzar (consciente o inconscientemente) el punto culminante casi siempre lleva al fracaso, *circunstancias tales* como la buena fortuna, una coronada brillante, la imposibilidad física o mental de cambiar, o simplemente no percibir que se alcanzó ese punto, puede llevar a un conductor a “pasarle de largo” y obtener igualmente el éxito⁴.

PUNTO CULMINANTE: LOS NIVELES DE CONDUCCIÓN

En los niveles estratégico y estratégico militar, el concepto de poder⁵ involucra a los componentes político, económico y militar; y la relación de poder es el producto resultante de la interacción de los oponentes dentro del teatro de guerra y/o conflicto que los contiene.

Las causas que llevan a una de las partes a su punto culminante, entre otras, pueden ser:

- › Erosión de la voluntad nacional de lucha.
- › Disminución del apoyo popular, particularmente vulnerable a la duración del conflicto, y cantidad de bajas excesiva.
- › Aislamiento y condena internacional.
- › Cuestionamiento de la legitimidad de las acciones.
- › Incapacidad industrial de sostener la reposición de las pérdidas al ritmo que se producen (responsabilidad del nivel estratégico nacional y militar).
- › Ruptura de alianzas esenciales y otros aspectos.

Estas causas se pueden inscribir en un debilitamiento de la conjunción napoleónica entre gobierno, pueblo y ejército (“pueblo en armas”)⁶.

En los niveles operacional y táctico el concepto de poder se refiere al poder de combate y a la relación de poder de combate relativo resultante de la interacción de los oponentes dentro del teatro de operaciones (nivel operacional) y dentro del campo de batalla (nivel táctico) que los incluye.

Una de las causas que lleva a alcanzar el punto culminante a nivel operacional es la pretensión de lograr múltiples objetivos en la campaña, desatendiendo a las dimensiones de espacio, masa y tiempo, esta última en sus cinco acepciones: tiempos oportunidad, ritmo, duración, secuencia y simultaneidad⁷.

PUNTO CULMINANTE DE LA OFENSIVA

Conceptualmente podemos considerar que este punto culminante de la ofensiva (PCO) es la situación espacio-temporal en la que la superioridad del atacante resulta insuficiente para lograr, con razonable perspectiva de éxito, el estado final deseado (político, económico, militar) de mínima en los niveles Estratégico General y Militar y el estado final deseado militar en los niveles Operacional y Táctico⁸.

Esto significa que el atacante en estas condiciones debería, lógicamente, fracasar, pero los imponderables de la guerra pueden hacer que triunfe.

En los niveles estratégico y estratégico militar

Es la situación espacio-temporal en la que el o los actores, que mantenían una actitud estratégica ofensiva dentro del teatro de guerra y/o conflicto, deben, como mínimo, adoptar una pausa estratégica o, como máximo, cambiar a una actitud estratégica defensiva en todos los teatros de operaciones o, al menos, en el principal, con el fin de mantener la capacidad para cumplir con los criterios de finalización correspondientes al estado final deseado estratégico militar expresado en términos de mínima⁹.

En el nivel operacional

Es la situación espacio-temporal en la que el o los actores, que mantenían una actitud operacional ofensiva dentro del teatro de operaciones, deben, como mínimo, adoptar una



3. Escuela Superior de Guerra Conjunta; "Manual de Estrategia y Planeamiento para la Acción Militar Conjunta. Nivel Operacional - La Campaña"; MC 20-01; 2011; Art. 3.04.3.10.

4. Clausewitz, Carl von; op. cit.; Libro VII, Cap.1 "El Ataque": "En verdad, hasta puede suceder que, pese al agotamiento de sus fuerzas, el agresor, apoyado por las fuerzas morales que residen principalmente en la ofensiva, encuentre que le resulta menos difícil avanzar que detenerse".

5. Pertusio, Roberto; *Estrategia Operacional*; Escuela de Guerra Naval; tercera edición; 2005; Cap. 1: "La Estrategia es el arte de la dialéctica de voluntades que emplea el poder para manejar el conflicto".

6. Pertusio, Roberto; op. cit.; Cap. 14: "Las guerras napoleónicas, consecuencia de la Revolución Francesa, impulsan lo que se llamó el pueblo en armas, o si se prefiere un escenario consubstancial entre el gobierno, el pueblo y el ejército luchando todos por una misma causa. La interpretación de este fenómeno por

Clausewitz da por resultado su famosa trinidad".

7. Ares, Carlos Alberto, capitán de navío; profesor de Introducción a la Estrategia Operacional de la Escuela Superior de Guerra Naval; apuntes de la materia, 2009.

8. Nota del autor; Interpretar el punto culminante de la ofensiva como la circunstancia en que el poder de combate del atacante ya no excede el del defensor (MC 20-01-Art. 3.04.3) puede ser desmentido por la realidad. Ejemplo: En el nivel táctico, si el atacante mantiene su ofensiva con un poder de combate relativo de 1,5 a 1, seguirá teniendo un poder de combate relativo superior y muy probablemente su ofensiva terminará en un fracaso.

9. Escuela Superior de Guerra Conjunta; op. cit.; MC 20-01. Art 3.03.1. "El estado final estratégico militar y el estado final operacional pueden expresarse en términos de máxima y de mínima".

Para que el cambio de actitud operacional se considere ejecutado es suficiente con que este se haya producido en el esfuerzo operacional principal, pudiendo, en este caso, el o los esfuerzos operacionales secundarios continuar en la ofensiva a nivel táctico, pero la actitud operacional habrá cambiado.

pausa operacional o, como máximo, cambiar a una actitud operacional defensiva con el fin de mantener la capacidad para cumplir con los criterios de finalización correspondientes al estado final deseado operacional (o el efecto operacional de mínima si hay un solo teatro de operaciones).

Esta actitud operacional defensiva se materializará mediante una maniobra operacional defensiva de detención¹⁰.

Para que el cambio de actitud operacional se considere ejecutado es suficiente con que este se haya producido en el esfuerzo operacional principal, pudiendo, en este caso, el o los esfuerzos operacionales secundarios continuar en la ofensiva a nivel táctico, pero la actitud operacional habrá cambiado¹¹.

Entre las causas que promueven este cambio de actitud, particularmente en la ofensiva, las de naturaleza logística normalmente primarán sobre las de índole táctica (ejemplo: estrangulamiento de la cadena logística¹²).

En el nivel táctico

Es la situación espacio-temporal en la que el o los actores que conducían una operación ofensiva en un campo de batalla de un teatro de operaciones deben, como mínimo, adoptar una “pausa de combate” o, como máximo, pasar a desarrollar una operación defensiva, la cual puede ser móvil, de zona o mixta¹³, a fin de mantener la capacidad de contribuir al cumplimiento del estado final deseado operacional.

Entre las causas que promueven este cambio de actitud, principalmente en la ofensiva, las de naturaleza táctica normalmente primarán sobre las de índole logística (ejemplo: Pérdida del ciclo OODA, Observación-Orientación-Decisión-Acción¹⁴, agotamiento del “tempo”, etcétera¹⁵).

PUNTO CULMINANTE DE LA DEFENSIVA

Considerando que el punto culminante de la defensiva es la situación espacio-temporal en la que el poder remanente del defensor, aplicado para ejecutar un cambio de actitud oportuno, le permitirá preservar a expensas del espacio, un capital de masa y/o tiempo con posibilidad cierta de reinvertirlo efectivamente en el contexto del nivel de conducción inmediato superior.

En los niveles estratégico y estratégico militar

Es la situación espacio-temporal en la que el o los actores que mantenían una actitud estratégica defensiva deben redistribuir el poder remanente dentro del teatro de guerra, reforzando el teatro de operaciones principal a expensas del o los teatros secundarios antes de perder la posibilidad de alcanzar el estado final deseado estratégico militar con el criterio de finalización de mínima.

Las causas que promueven este cambio de actitud son similares a las del punto culminante de la ofensiva.

En el caso de un único teatro de operaciones, el defensor deberá apostar todo a una actitud operacional defensiva que le permita lograr el criterio de finalización de mínima del efecto final deseado estratégico militar y operacional que, en este caso, serían coincidentes.

En esta circunstancia será fundamental para el defensor capitalizar el paso del tiempo, buscando reforzar su frente interno (orgullo nacional, espíritu de supervivencia, etcétera) a la par que el atacante debilite el suyo (entre otros, opinión pública adversa, condena internacional a su condición de agresor).

En el nivel operacional

Es la situación espacio-temporal en la que el o los actores, que mantenían una actitud operacional defensiva dentro del teatro de operaciones materializada por una maniobra operacional defensiva de detención, ya no tienen la capacidad militar para sostenerla, pero mantienen la suficiente para adoptar una maniobra operacional defensiva retardante y/o de retirada¹⁶ que contribuya efectivamente al efecto final deseado de mínima del nivel Estratégico Militar correspondiente.

En el nivel táctico

Es la situación espacio-temporal en la que el o los actores que conducían una operación defensiva en un campo de batalla de

Jorge Paulo Barrales

Capitán de navío en situación de retiro. Veterano de Guerra de Malvinas. Licenciado en Sistemas Navales.

Participó de los ejercicios combinados, “Unitas”, “Fraterno Anfibio” y “Fleetex 96”, en este último elaborando doctrina específica y conjunta.

Integró, en el marco de Naciones Unidas, las misiones en Angola y Haití.

En la Escuela de Oficiales de la Armada cumplió funciones como Jefe de División de Infantería de Marina y, posteriormente, fue Secretario Académico, ejerciendo la docencia en ambas oportunidades.

Desde el 2008, se desempeña como profesor de la Escuela de Guerra Naval en la cátedra de Planeamiento.

Una de las causas que lleva a alcanzar el punto culminante a nivel operacional es la pretensión de lograr múltiples objetivos en la campaña, desatendiendo a las dimensiones de espacio, masa y tiempo, esta última en sus cinco acepciones: tiempos oportunidad, ritmo, duración, secuencia y simultaneidad.

un teatro de operaciones, deben cambiar su defensa móvil, de zona o mixta¹⁷ por un retardo, repliegue y/o retirada antes de que la pérdida de cohesión les impida efectuar ese cambio.

Las causas que promueven este cambio de actitud pueden ser:

- › Imposibilidad de conducir operaciones propias de la dinámica de la defensa, principalmente el contraataque.
- › Pérdida de apoyo mutuo entre puntos fuertes del sistema defensivo.
- › Pérdida prematura de movilidad táctica, etcétera.

Con el mismo criterio considerado para el punto culminante de la ofensiva, el punto culminante de la defensiva debe brindar una alternativa, en este caso al defensor, mediante un oportuno cambio de actitud, retardo, repliegue y/o retirada y no condenarlo al colapso por la pérdida de su capacidad de contraataque, tal como señalan algunas corrientes de pensamiento¹⁸.

Punto culminante planeado y apreciado

Basándose en el enfoque dialéctico de Clausewitz, se deduce que en cada momento de la interacción ofensiva-defensiva coexisten cuatro puntos culminantes, dos correspondientes al atacante y dos al defensor¹⁹:

› Por el lado del atacante:

- › El punto culminante de la ofensiva establecido en su diseño operacional de manera tal de obtener el objetivo antes de llegar a ese punto.
- › El punto culminante de la defensiva del defensor, apreciado por el atacante.

› Por el lado del defensor:

- › El punto culminante de la defensiva establecido en su diseño operacional de manera tal de llegar a ese punto lo más tarde posible.
- › El punto culminante de la ofensiva del atacante apreciado por el defensor que actuará sobre él para que el atacante lo cruce prematuramente.

En ambos casos, los puntos culminantes establecidos en los respectivos diseños operacionales sufrirán las *fricciones* de la guerra que afectan todo lo planificado. Mientras que los puntos culminantes apreciados se verán afectados por la *niebla* derivada de la falta de certezas propias de una apreciación sobre el enemigo.

En la mente de los comandantes enfrentados, el punto culminante que aprecian en el enemigo influye sobre el propio que han planificado, haciendo que se conduzcan respecto de este último con mayor o menor prudencia, según los efectos que consideran han producido en el punto culminante que apreciaron para su oponente.

Adicionalmente, en el nivel operacional, aún el punto culminante propio es difícil de identificar, de manera tal que muchas veces se lo percibe retrospectivamente²⁰.

CONCLUSIÓN

La formación y experiencia profesional, la compenetración con la intención del comando superior y, finalmente, su capacidad para decidir intuitivamente, son las herramientas del comandante (en todos los niveles) para adoptar una decisión a las puertas de su punto culminante que seguramente impactará en el estado final deseado propio y en el del nivel superior que lo incluye.

10. Escuela Superior de Guerra; *Bases para el Pensamiento Estratégico*; tomo III; "Estrategia Operacional"; Buenos Aires; 1993; Cap. V; Sección III.

11. Ares, Carlos Alberto, capitán de navío; profesor de Introducción a la Estrategia Operacional de la Escuela Superior de Guerra Naval; apuntes de la materia, 2009.

12. de Salas, Oscar; *Introducción a la Estrategia Operacional Terrestre en el Marco Conjunto para Oficiales Navales*; 2002; Cap. 10, p. 158.

13. Ejército Argentino; "Reglamento de Conducción para el Instrumento Militar Terrestre"; ROB-00-01; 1992; Secciones II y III.

14. Lind, William; *Manual de guerra de maniobras*; traducción del inglés por Sergio Gustavo Robles; Biblioteca del Oficial; Círculo Militar; Buenos Aires; 1991; p. 25.

15. de Salas, Oscar; op. cit.; Cap. 10; p. 159: "El PCD se alcanza cuando el elemento de mayor nivel de un sistema defensivo ha perdido su capacidad de contraatacar para restablecer el equilibrio del sistema, con lo cual sobreviene el colapso y por lo tanto, la imposibilidad de continuar la defensa".

16. Escuela Superior de Guerra; op. cit.; tomo III; "Estrategia Operacional", Cap. V; Sección III.

17. Ejército Argentino; op. cit.; ROB-00-01; Secciones II y III.

18. de Salas, Oscar; op. cit.; Cap. 10; p. 159: "El PCD se alcanza cuando el elemento de mayor nivel de un sistema defensivo ha perdido su capacidad de contraatacar para restablecer el equilibrio del sistema, con lo cual sobreviene el colapso, y por lo tanto la imposibilidad de continuar la defensa".

19. Escuela Superior de Guerra Conjunta; op. cit.; MC 20-01, Art. 3004.3: "Un diseño operacional acertado debe emplear todo el esfuerzo en evitar que su fuerza llegue al punto culminante, mientras que trata de conseguir que su adversario llegue a ese punto".

20. Pertusio, Roberto; op. cit.; Cap. 15: "En el nivel estratégico operacional es extremadamente difícil determinar con anticipación cuándo se alcanzará el punto culminante ya que son muchos los factores de los que depende. En ese nivel, a diferencia del táctico, a menudo solo es percibido retrospectivamente, es decir, luego de haberse producido".

EL CONOCIMIENTO PROFESIONAL MILITAR

Una aproximación a las funciones de un modelo para su gestión

El sugestivo título de un libro “Sí sólo supiéramos lo que sabemos”¹ nos sumerge en la gestión del conocimiento de una organización la cual debe asegurar, desarrollar e implementar un actualizado modelo del arte militar.

Por Miguel Podestá



INTRODUCCIÓN A UN TEMA DE ACTUALIDAD

En el discurso de nuestros días es habitual resaltar que nos encontramos en una sociedad del conocimiento² o que formamos parte de un tiempo que lo privilegia, entre otras cosas, por las facilidades que hoy existen para acceder a la información, a partir de un avance tecnológico sostenido que no deja de asombrarnos, a los que formamos parte de una generación mayor.

Sin embargo, en la agenda militar otros temas tradicionales como la estrategia, los escenarios actuales y futuros, las capacidades operativas a desarrollar, la logística a implementar, cuando no aspectos propios de la burocracia formal, ocupan el mayor tiempo de nuestros debates. Eludiendo esas rutinas, este artículo aspira a reflexionar sobre el tratamiento de la gestión del conocimiento en el ámbito militar, un tema en el que nos queda mucho por hacer.

La importancia contemporánea del conocimiento en una organización, según Hislop³, se debe a tres factores principales relacionados entre sí:

- › El primero, es que hacia finales del siglo XX hemos sido testigos de asombrosos cambios sociales y económicos que han transformado al conocimiento en la llave para la conducción de las organizaciones.
- › El segundo, está referido a que la naturaleza del trabajo ha cambiado significativamente desde el que privilegiaba el esfuerzo físico hacia uno que otorga una mayor relevancia a la actividad intelectual.
- › El tercero, la correcta administración de su base de conocimiento por una organización, brinda a esta una innegable ventaja competitiva sobre sus adversarios.

Ante un tema de tanta envergadura como el conocimiento, pareciera obligado delimitar nuestra propuesta a lo que sugiere específicamente el título teniendo como objetivo principal, motivar a la reflexión sobre cómo los militares gestionamos el conocimiento necesario para cumplir con nuestra misión en la sociedad.

ALGUNOS CONCEPTOS BÁSICOS

El concepto de *Knowledge Management*⁴, aunque existía con otras aproximaciones, adquiere importancia a principios de los noventa con libros que llaman la atención sobre el tratamiento del conocimiento en las organizaciones⁵. Con el tiempo empiezan las conferencias, surgen institutos, aparecen todo tipo de publicaciones y su mención alcanza una gran presencia en la *World Wide Web*⁶.

Aunque no hay criterios uniformes para una definición, según Dalkir⁷ puede decirse que:

La gestión del conocimiento es la coordinación deliberada y sistemática de las personas de una organización, los procesos tecnológicos y la estructura organizativa, con el fin de agregar valor a través de su reutilización e innovación.

La gestión del conocimiento es la coordinación deliberada y sistemática de las personas de una organización, los procesos tecnológicos y la estructura organizativa, con el fin de agregar valor a través de su reutilización e innovación.

Esto se logra por medio de la promoción de la creatividad, compartiendo y aplicando conocimientos, así como a través del aprovechamiento de las valiosas lecciones aprendidas y de las mejores prácticas en la memoria corporativa con el fin de fomentar el aprendizaje organizacional continuo.

Otro concepto importante es el que formulan Nonaka y Takeuchi⁸ quienes, en su teoría sobre la creación de conocimiento organizacional, desarrollan el proceso de comunicación del conocimiento en torno a modos de conversión entre el conocimiento tácito y el explícito, definiéndolos como:

Conocimiento Tácito: Este es un conocimiento muy personal y difícil de plantear a través del lenguaje formal y, por lo tanto, difícil de transmitir y compartir con otros.

Conocimiento Explícito: Es aquel que puede expresarse a través del lenguaje formal; es decir con palabras y números y puede transmitirse y compartirse fácilmente. Se expresa normalmente en algún soporte físico.

1. Grayson, J. y O'dell, C.; *If Only We Knew What That We Know*; New York; The Free Press; 1998.
2. Denominada así por Peter Drucker en su libro *La Sociedad Post Capitalista*; 1993. Otros autores que han enfatizado la importancia del conocimiento en nuestro tiempo, han sido: Alvin Toffler y Robert Reich.
3. Hislop, Donald; *Knowledge Management in Organizations: A critical Introduction*. Oxford University Press; Oxford; p. 2.
4. Denominación en idioma inglés de gestión del conocimiento.
5. Entre otros: Senge, Peter; *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*; 1990.
6. 185.000.000 de resultados arrojó la búsqueda en Google efectuada a las 10.00 horas del 12 de agosto de 2013.
7. Dalkir, Kimiz. Foreword by Jay Liebowitz; *Knowledge Management in Theory and Practice*; Second Edition; Massachusetts Institute of Technology; Massachusetts; 2011; p. 4.
8. Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka; *La organización creadora de conocimiento*; México; Oxford University Press; 1999.

DELIMITANDO EL SUJETO Y EL OBJETO DEL CONOCIMIENTO

En el ámbito castrense, el sujeto del conocimiento es el profesional militar y su objeto, el empleo del componente militar de la defensa nacional.

El sujeto de conocimiento es un profesional militar cuyos pilares de formación han sido la educación que ha recibido como parte de su plan de carrera o que se ha preocupado por lograr a costa de su propio esfuerzo y la experiencia práctica que ha obtenido a lo largo de sus destinos militares.

En términos concretos, el conocimiento reside básicamente en los individuos de la organización que debe crear los contextos más adecuados para, a partir de ellos, lograr desarrollar el conocimiento organizacional necesario para cumplir con su misión.

Es interesante destacar que el conocimiento militar se vincula con las ciencias. Con las Humanas y Sociales por la profunda relación con el comportamiento humano que requiere un liderazgo militar efectivo y las consecuencias políticas y sociales de la guerra; con las de la Salud porque la misión de las Fuerzas Armadas implica normalmente el empleo de la violencia física y, finalmente, con las Básicas y Aplicadas porque el potencial militar está íntimamente relacionado con materiales en constante evolución tecnológica, circunstancia con gran impacto en las operaciones militares del presente.

Desde un enfoque contextual, en opinión de Huntington⁹:

La aptitud militar requiere un amplio fondo de cultura general para poder ser dominada.

Los métodos de organizar y aplicar la violencia en cualquier etapa de la historia están íntimamente relacionados con todo el esquema cultural de la sociedad.

Así como, en sus límites, la ley se confunde con la historia, la política, la economía, la sociología y la psicología, sucede lo propio con la aptitud militar. Aún más, el conocimiento militar tiene también fronteras con las ciencias naturales como la química, la física y la biología.

Para entender bien su oficio, el oficial debe poseer una idea de su relación con esos otros campos del conocimiento y de la forma en que ellos pueden contribuir a sus propósitos. Además, no puede desarrollar realmente su habilidad analítica, su comprensión, imaginación y juicio si solamente es instruido en disciplinas vocacionales.

Esta noción amplia que nos formula Huntington hace relevante el concepto de pertinencia, observando que en muchos de los temas que dan contexto al saber militar, el marco teórico de referencia está convenientemente desarrollado en diferentes ámbitos de nuestra sociedad y en ellos debemos abreviar.

El concepto de pertinencia, “relación de una cosa con quien tiene derecho a ella”¹⁰, nos orienta a precisar el dilatado campo del conocimiento militar, centrándonos en los aspectos de interés que surgen de la misión de las Fuerzas

El concepto de pertinencia, “relación de una cosa con quien tiene derecho a ella”, nos orienta a precisar el dilatado campo del conocimiento militar, centrándonos en los aspectos de interés que surgen de la misión de las Fuerzas Armadas, sobre los que se debe orientar el esfuerzo del conocimiento militar.

Armadas, sobre los que se debe orientar el esfuerzo del conocimiento militar.

Ese conjunto de conocimientos se debe explicitar, entre otros medios, en un cuerpo de doctrina que cumpla una doble función: la de orientar la acción y contribuir a que la cadena del continuo conocimiento adquirido por la organización no se interrumpa (o, lo que es peor, retroceda), facilitando la transición entre generaciones.

Como hemos mencionado existe otro conocimiento no pertinente exclusivamente a lo militar que está disponible en el ámbito civil en donde ha logrado un mayor grado de desarrollo y se mantiene actualizado; habrá entonces que recurrir a esas fuentes para emplearlo en nuestro oficio sin pretender replicarlo y gastar ingentes esfuerzos en ello.

SU VINCULACIÓN CON EL LIDERAZGO Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Si, como hemos visto, el conocimiento tiene un impacto relevante en una organización moderna, su correcta gestión es una responsabilidad del liderazgo indirecto¹¹.

Una posible pregunta inicial de un líder militar será ¿cuál es la situación del conocimiento en mi organización, con relación al estado del arte y la ciencia militar actual?

La cultura organizacional militar¹², como contexto en donde se desarrollará esa gestión, tendrá, además, su influencia sobre ese proceso existiendo factores a favor, como la capacidad para rápidamente instrumentar ideas, y, en contra, como la poca inclinación hacia la innovación y el cambio.

La organización militar ha descansado tradicionalmente en sus elementos de doctrina para producir conocimiento explícito y en los institutos militares para difundirlo pero, como podemos fácilmente deducir, el tema adquiere, en nuestros días, una complejidad mayor.

Centros de estudios, áreas de investigación militar, centros de adiestramiento operacional, simuladores, bibliotecas, institutos, cursos en el ámbito civil y en el exterior, foros, comunidades de práctica, son algunos de los elementos que deben ser articulados de tal forma que faciliten una gestión moderna del conocimiento militar.



Existe, además, un conocimiento tácito de alta especificidad que reside en determinados integrantes de la organización quienes poseen un dominio especial sobre un determinado tema o disciplina, una creatividad fuera de lo común, una capacidad de comprensión de los contextos situacionales, etcétera, que requieren de un tratamiento particular por la dificultad para transformarlo en conocimiento explícito. Este proceso se conoce como la gestión del talento disponible en la organización.

Este concepto se inserta dentro de la gestión del conocimiento y tiende a evitar que personas singulares, cuya preparación ha costado mucho al Estado Nacional o que demuestren una alta potencialidad intelectual, abandonen prematuramente la institución militar produciendo una pérdida de la “memoria corporativa” o que aun permaneciendo en ella sus competencias no sean correctamente aprovechadas.

Ejemplos históricos para reflexionar sobre la gestión del talento potencial, pueden ser:

En 1882 al Teniente Segundo Pablo Riccheri (22 años), que había egresado hacía dos años del Colegio Militar evidenciando destacadas aptitudes profesionales, se lo autorizó a

estudiar en Europa. Con el tiempo se transformaría en el organizador del ejército de principios del siglo XX¹³.

En 1904, el Alférez de Navío José María Sobral (24 años), después de haber integrado la expedición sueca¹⁴ a la Antártida, para la cual fue seleccionado por sus cualidades profesionales, solicitó autorización para realizar estudios en Suecia. Habiéndole sido denegada esta posibilidad, pidió con pesar su baja e ingresó a la Universidad de Uppsala, donde se graduó como doctor en ciencias naturales y tuvo una distinguida trayectoria en el ámbito civil¹⁵.

LAS FUNCIONES BÁSICAS DE UN MODELO POSIBLE

La organización militar tiene que formular su propia definición de gestión del conocimiento y desarrollar un modelo para su implementación.

En este artículo pretendemos hacer un breve análisis de lo que consideramos las seis funciones principales de un posible modelo: relevar, actualizar, generar, experimentar, guardar y difundir.

La función de **relevar** implica identificar cuál es el conocimiento militar necesario en un determinado contexto histórico y cuál ha perdido vigencia y debe ser derogado. Una primera aproximación para este análisis resulta de la pregunta: ¿qué conocimiento necesito para cumplir con la misión principal y las subsidiarias que han sido impuestas?¹⁶

Si nos referimos a la actualidad, temas como el empleo de aviones no tripulados, ciberguerra o acciones más sencillas como el empleo de fuerzas militares en situaciones de apoyo a la comunidad necesitan de un conocimiento profesional.

Incluye, también, el saber en qué personas de la organización se encuentra el conocimiento requerido y aquí es donde

9. Huntington, Samuel; *El Soldado y el Estado*; Círculo Militar, volumen 547; Buenos Aires; 1964; p. 64.

10. Diccionario de la Lengua Española; vigésima segunda edición; primera acepción de la palabra.

11. Para niveles de liderazgo ver: Podestá, Miguel; “El Liderazgo Militar y sus Niveles”; revista *Visión Conjunta*; Nro. 3; 2011; pp. 13 a 16.

12. Podestá, Miguel; “La Cultura Organizacional Militar”; revista *Visión Conjunta*; Nro. 6; 2012; pp. 26 a 33.

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

14. A cargo de Otto Nordenskjöld (1869-1928) en el barco *Antarctic*.

15. Destefani, Laurio, *El Alférez Sobral y la Soberanía Argentina en la Antártida*; Instituto de Publicaciones Navales; Buenos Aires; 1974; pp. 252, 253 y 266.

16. Directiva de Organización y Funcionamiento de las Fuerzas Armadas vigente.

adquiere gran relevancia la tarea de las áreas de educación y de personal de las fuerzas.

El objeto de esta función es relevar el conocimiento necesario y las personas que efectivamente lo poseen. Asimismo, puede suceder que pensemos que disponemos del conocimiento pero que no haya personas que lo posean o, a la inversa, que pensemos que no disponemos del conocimiento y algunos integrantes lo tengan, merced a su esfuerzo de auto-preparación¹⁷.

Esta función de relevamiento es una tarea básica de las organizaciones de doctrina que pueden apoyarse en los centros de estudios de cada fuerza y en el personal destinado en el exterior.

Determinado el conocimiento necesario, este puede estar disponible y debe ser **actualizado** o **generado** porque se carece de él. En el primer caso, se debe convocar a los expertos¹⁸ con que cuenta la institución. En este punto pareciera necesario aclarar que la alta especificidad de los temas no hace aconsejable que cualquier persona, más allá de su sobresaliente desempeño profesional en otra área, participe de un equipo de actualización.

Otro punto que adquiere relevancia es la especificación del método empleado para su elaboración. Nuestros reglamentos, en general, carecen de este apartado que resulta básico a la hora de encarar cualquier actualización posterior.

El tema más complejo se nos presenta cuando se debe generar nuevo conocimiento, que puede estar disponible en el país o en el exterior, lo cual exige capacitar profesionales como estadio previo a la elaboración de la doctrina, de forma tal que luego el conocimiento adquirido se transforme en conocimiento organizacional.

En este punto, las áreas de investigación militar están llamadas a cumplir un rol relevante, si las líneas de investigación coinciden con las vacancias de conocimientos necesarios.

En este aspecto constituye una tarea importante del liderazgo el dirigir el esfuerzo de generación de conocimiento hacia temas centrales que tengan aplicación concreta para la organización, considerando que los recursos a aplicar serán normalmente escasos.

Gran parte del conocimiento militar será empleado en situaciones de conflicto por lo que su **experimentación** real o virtual en tiempo de paz adquiere una significación especial.

Las ejercitaciones que se realicen en el terreno o en el gabinete constituyen de hecho el laboratorio natural para probar y validar la doctrina disponible. Se hace necesario, entonces, prestar atención a sus protocolos de ejecución y a la forma en que se recopilan las experiencias adquiridas para permitir que luego sean transformadas en conocimiento explícito, refinando los conceptos existentes o reemplazándolos por nuevos.

En ese sentido, desde una perspectiva histórica, las Escuelas Militares como las de Estado Mayor han constituido

normalmente un ámbito de reflexión, desarrollo y ensayo de los conceptos de empleo y una evidencia de ello es el hecho que dos de los más grandes pensadores militares de la historia hayan sido el director a cargo de la Academia General de Guerra de Berlín (1818-1830)¹⁹, Carl von Clausewitz (1780-1831) y el director del Colegio de Guerra Naval de los Estados Unidos (1886-1889 y 1892-1893), almirante Alfred Thayer Mahan (1840-1914).

La **guarda** del conocimiento explícito es otra de las funciones. Al conocido formato papel se le suma la necesidad de contar con repositorios digitales²⁰ que aseguren el almacenamiento del conocimiento producido, más allá del doctrinario, como son las publicaciones de la fuerza o los trabajos finales y tesis de posgrado de interés militar.

Estos repositorios facilitan el acceso al conocimiento, permiten conocer el interés por lo publicado, generan comentarios enriquecedores y, con el debido respeto de la propiedad intelectual, originan nuevas aproximaciones a los temas.

Difundir el conocimiento es otro paso que implica compartirlo a través de soportes, enseñarlo en la educación militar formal y estar dispuesto a discutirlo y revisarlo permanentemente y, quizás, esto último sea lo más difícil de implementar.

Si educamos a nuestros hombres en el espíritu crítico al paradigma establecido para que, a partir de argumentos vá-

POSIBLES FUNCIONES DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO



Fuente del autor

lidos, lo acepten o intenten mejorarlo, la gestión del conocimiento militar debería adquirir una particular dinámica, que probablemente no sería la de Wikipedia²¹, pero sí debe contemplar y estimular la activa participación de los integrantes de la institución.

Otro sostén de esta afirmación, que pudiera parecer temeraria, es que el conocimiento necesario ya no se encuentra como se presumía antaño en la cúspide de la organización sino que está diseminado entre las personas que la integran y su efectiva participación generará una natural motivación que redundará en un mayor compromiso con sus tareas profesionales.

La habilidad para moverse entre los contextos de conocimiento de manera flexible y rápida, para formar un ciclo dinámico de conocimiento, determina en última instancia la capacidad de la organización para crear conocimiento²².

CONSIDERACIONES FINALES

La gestión del conocimiento de una organización es una responsabilidad del liderazgo indirecto (estratégico y organizacional) que debe concebir e implementar un modelo que asegure un estado actualizado del arte militar, vinculado a la misión de las Fuerzas Armadas en un contexto histórico determinado.

Un primer paso puede ser el de incluir el tema en el debate militar habitual, generando las condiciones para encontrar los caminos más adecuados para el modelo a formular.

Nuestra cultura organizacional nos puede conducir a una situación en donde florezca una profusa normativa, pero los resultados concretos del conocimiento de calidad efectivamente producido y difundido sean escasos.

Tradicionalmente esta gestión ha sido asumida por los elementos de doctrina de las fuerzas pero hoy la envergadura de la problemática, la dinámica de la información disponible, el impacto de la tecnología y la diversidad de elementos intervinientes, entre otros aspectos, aconsejan el estudio e implementación de un modelo superador²³ donde las relaciones funcionales tendrán un rol relevante.

El Centro Educativo de las Fuerzas Armadas está llamado a ocupar un lugar importante en el diseño propuesto porque en él confluyen cuatro escuelas militares de posgrado

La guarda del conocimiento explícito es otra de las funciones. Al conocido formato papel se le suma la necesidad de contar con repositorios digitales que aseguren el almacenamiento del conocimiento producido, más allá del doctrinario, como son las publicaciones de la fuerza o los trabajos finales y tesis de posgrado de interés militar.

que concentran, precisamente, un importante caudal del conocimiento militar de nuestro país.

Unas fuerzas armadas con un conocimiento de avanzada, que sea una evidencia de su elevada capacidad profesional, no solo contribuyen a hacer creíble la tan mentada disuasión, sino que, también, hacen deseable para los países amigos incrementar la vinculación de su factor militar acelerando los procesos de integración regional.

El formar parte de una institución que además de una visión de futuro de sí misma posea un conocimiento actualizado que contribuya a la percepción social sobre su idoneidad profesional provoca, en sus integrantes, un natural orgullo que incrementa su sentido de pertenencia. Sin estas condiciones, el talento existente tenderá a desalentarse y buscar nuevos horizontes de desarrollo, llevándose con él parte del conocimiento de la organización.

> ARTÍCULO CON REFERATO

17. En el año 2004, el Instituto de Enseñanza Superior del Ejército recibió la orientación de formular una carrera de Seguridad e Higiene Ocupacional para cubrir esa área en las instalaciones militares. En el análisis previo se comprobó que había medio centenar de personas en actividad que habían obtenido una titulación vinculada en el ámbito civil, merced a su esfuerzo de autopreparación.
18. Puede ser útil el criterio de la Comisión Nacional de Evaluación Universitaria (CONEAU) que exige una destacada formación específica a la persona que aspira a convertirse en par evaluador de una determinada disciplina.
19. Según su esposa, Marie von Clausewitz, sería precisamente la oportunidad y el tiempo (doce años) que empleó para escribir su libro más importante *De la Guerra*. Cabe señalar que este libro constituye solo el 25% del total de su obra. Extraído de: Clausewitz, Carl von; *De la Guerra*; Ministerio de Defensa del Reino de España; Madrid 1999; p. 169.
20. Puede ser de interés, al respecto conocer el Sistema Nacional de Repositorios Digitales. <http://repositorios.mincyt.gob.ar/>
21. Enciclopedia virtual de contenido libre en donde todos pueden editar siguiendo normas de respeto mutuo y la búsqueda de la objetividad.
22. Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka; op. cit.; p. 189; *La organización creadora de conocimiento*; México; Oxford University Press; 1999.
23. Dalkir, Kimiz; op. cit. Sostiene que la figura del Director de Gestión del Conocimiento todavía es difícil de encontrar en las organizaciones, aunque algunas industrias como la farmacéutica, la aeroespacial o las de energía se encuentran en ese camino.

Miguel Podestá

General de brigada en situación de retiro. Oficial de Estado Mayor del Ejército Argentino y del Ejército de Tierra del Reino de España. Máster por la Universidad de Palermo en Educación Superior. Desde el 2008, se desempeña como profesor de la Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas en las materias Conducción y Planeamiento.

NEGENTROPÍA¹

El autor aporta elementos para el análisis que abren un espacio de reflexión sobre la evolución de la categorización de la guerra en niveles, y los conceptos que los identifican.

El artículo explica recientes cambios producidos en la doctrina militar, en consonancia con las exigencias del accionar conjunto y combinado del componente armado del poder nacional.

Por Jorge Eduardo Lenard Vives

INTRODUCCIÓN

La división metodológica de la guerra o del conflicto² vigente hasta el año 2012, en las Fuerzas Armadas Argentinas presentaba cuatro niveles básicos: el estratégico nacional, el estratégico militar, el estratégico operacional y el táctico.

Esta clasificación no coincidía con la existente en otros países del mundo³ ni con la vigente en diferentes áreas del propio sector público nacional; lo que pudo haber dificultado la ejecución de operaciones combinadas e inter-agencias. Más aun, no existía un concepto uniforme en el nivel táctico ya que algunas fuerzas distinguían una subclasificación de variantes de “táctica superior” y “táctica inferior”, lo que complicaba, a su vez, la acción conjunta.

Por otro lado, podría considerarse, aunque no se la enuncie específicamente en una división formal, la existencia de dos estadios más, ubicados en ambos extremos de la escala: el político y el técnico. Si bien no necesitan ser tenidos en cuenta en el momento del planeamiento o la conducción de las acciones por parte de las distintas instancias, deberían ser considerados al analizar metodológicamente la amplitud del fenómeno bélico.

Con relación a lo enunciado, este ensayo académico pretende contestar la siguiente pregunta: ¿Cuál sería la división de los niveles de la guerra más adecuada a las necesidades de las Fuerzas Armadas Argentinas?

Al percibir la situación pre-existente como un tanto desordenada, la idea es “ordenar el desorden” en lo atinente a es-

ta clasificación de los niveles. Dado que el orden consiste en la disposición armónica de las cosas conforme a ciertas categorías, nada mejor que poner en orden las ideas con una categoría de orden común: la relación fines-medios. Así, adoptado, habrá que empezar por el principio: el nivel político.

LA POLÍTICA, EL ARTE DE LO POSIBLE

La política se halla a la cabeza del proceso que permite el tránsito de las ideas a la acción en la resolución de un conflicto⁴. Es el terreno de las ideas puras. Su libertad de acción es máxima, ya que puede prescindir, para adoptar sus decisiones iniciales –es decir, la determinación de los intereses nacionales y su materialización en objetivos políticos–, incluso de los otros actores presentes en el escenario.

Este parámetro (la libertad de acción que permite la prescindencia en la adopción de decisiones de alguno de los factores de la situación) es el que diferencia los distintos niveles de la guerra.

La política, o mejor, la “Política” con mayúscula, fija también modos de accionar para obtenerlos, a los que llama “políticas”⁵, con minúsculas. Esta falta de imaginación para poner nombre a las cosas –que se repite en el caso de la “Estrategia” y las “estrategias”–, ocasiona continuos inconvenientes al analizar el tema.

Una vez seleccionado el objetivo político y las políticas (modos de acción) para alcanzarlo, entra en juego un poderoso auxiliar de la política: la inteligencia estratégica. Podría



preguntarse por qué no llamarla “inteligencia política”, por el nivel que ocupa. No obstante, como su responsabilidad primaria es la determinación de eventuales amenazas ante los objetivos fijados por la política, o sea, determinar los posibles conflictos, sube del nivel inmediato inferior para cumplir su tarea.

Si la inteligencia estratégica no encuentra oponentes, la política inicia el avance hacia los objetivos previstos, administrando sus medios, siguiendo las políticas fijadas. Si es así, todo se desenvuelve en un ambiente pacífico y armonioso. Pero, lamentablemente, esto casi nunca ocurre. Normalmente se encontrarán otros actores que persigan el mismo fin.

Esa competencia genera la posibilidad de un conflicto. Se produce entonces el momento de la segunda decisión política: aceptar o rehuir el conflicto⁶. Si se acepta, se da lugar a la estrategia.

LA ESTRATEGIA, EL REINO DE LA INCERTIDUMBRE ⁷

Como se señaló, la aceptación del conflicto da paso a la estrategia, la que aun puede evitar el enfrentamiento directo. Admitiendo restringir sus aspiraciones, puede dar lugar a una “confluencia”; que es una forma de resolver el conflicto. Si no renuncia a sus máximas aspiraciones, empieza a idear las estrategias para resolverlo a su favor de diversas mane-

1. Concepto de la teoría de la información que significa la tendencia a disminuir la cantidad de incertidumbre que prevalece en un sistema. Es lo opuesto a la entropía.

2. En nuestra doctrina se los denomina “niveles de la conducción”. Pero como señala el general Evergisto de Vergara, “Cada uno de estos tres niveles maneja medios y fines diferentes y dan lugar a causas y efectos también diferentes. Estrictamente hablando, estos son los niveles que permiten la comprensión de la guerra y son concebidos y usados exclusivamente para conducir una guerra. Los niveles de la guerra o del conflicto no necesariamente se relacionan con los niveles de comando de las organizaciones que participan de las operaciones en cada nivel”, de Vergara, Evergisto; “Los niveles de la Guerra o del Conflicto”; Instituto de Estudios Estratégicos de Buenos Aires; Buenos Aires; 2003.

3. de Vergara, Evergisto; op. cit. “Respecto al tema que nos ocupa, este ensayo demuestra que pueden nombrarse los niveles de guerra o de conflicto como se quiera, siempre que se entienda lo mismo. Pero a nivel internacional se lo denomina niveles de guerra o conflicto y se refieren únicamente a tres: *estratégico, operacional y táctico*”.

4. Autores varios; *Bases para el pensamiento estratégico*; volúmenes I “Estrategia General” y II “Es-

trategia Militar”; Escuela Superior de Guerra “Tte Gr1 Luis María Campos”; 1994; p. 35. “Aparece así la política como algo vinculado con la determinación de objetivos y de las grandes líneas de acción a seguir para su logro y la estrategia como la actividad aplicada... al empleo de los medios”. En este trabajo se siguen en general los conceptos de este texto.

5. Es un problema del idioma castellano, que no existe en otros idiomas. Así en inglés, se diferencia *Politics* de *policy*.

6. Cabe acotar que siempre el paso de un nivel a otro se da por medio de la “segunda decisión”, la decisión de incrementar la violencia del conflicto.

7. Se entiende por estrategia a la disciplina que versa sobre cómo orientar los medios para conseguir los fines en el marco de un conflicto; es decir, en el marco de la existencia de una oposición inteligente. Como bien señaló el almirante Guillermo Delamer en su conferencia en la Escuela Superior de Guerra del 2007, no todo es estrategia. Hacer un dique, por ejemplo, no implica a la estrategia; no hay conflicto, no hay oposición inteligente. En general, en este trabajo se adopta un concepto restringido de la estrategia, en oposición del sentido demasiado amplio y ambiguo que diversos autores le asignan hoy en día.

ras: enfrentando el conflicto, abandonando los objetivos o dilatándolo hasta una mejor oportunidad.

¿Qué diferencia la política de la estrategia y de la táctica?

En este nivel, la libertad de acción está dada porque puede prescindirse de los medios. Es decir, la estrategia orienta los medios disponibles a los fines y, de ser necesario, puede desarrollar esos medios. En el momento de implementar la estrategia (como curso a seguir) tendiente a obtener su objetivo, puede diseñar modos de acción para los que aun no se disponga de medios y desarrollarlos a través de la “estrategia genética”. Pero, ¿por qué es esto?

Porque es el reino de la incertidumbre y una forma de dominarla es agregándole información. En definitiva, desarrollar medios es agregar información al sistema.

El nivel debe ser dividido, en principio, en una estrategia general o nacional, linderada a la política y una estrategia particular o sectorial.

En la primera, se juega con todo el poder nacional. En la segunda, se trabaja sobre el componente del poder que el nivel anterior decidió usar para la resolución del conflicto. Sin embargo, el verdadero nivel estratégico es el general.

La estrategia sectorial, en realidad, no es un nivel en sí, surge de instrumentar la estrategia general para dividir el problema en partes y resolverlo más fácilmente. Tanto es así, que algunos países no la consideran un nivel estratégico, sino un mero componente de la estrategia nacional. Es por eso que algunos de ellos tienen tres niveles de guerra (estratégico, operacional y táctico) en tanto que otros sostienen cuatro (estratégico general, estratégico militar, operacional y táctico)⁸.

La intención es estudiar el problema existente en el ámbito de las Fuerzas Armadas, la estrategia particular que interesa es la estrategia militar. Algunos autores la dividen erróneamente en estrategia militar conjunta y estrategia militar específica. Cuando se elabora estrategia militar, se lo hace teniendo en cuenta las tres Fuerzas Armadas. Ya está comprobado que en la guerra moderna, no existen estrategias in-

El nivel estratégico debe ser dividido en una estrategia general o nacional y una estrategia particular o sectorial. En la primera, se juega con todo el poder nacional. En la segunda, se trabaja sobre el componente del poder que el nivel anterior decidió usar para la resolución del conflicto.

dependientes por ámbito geográfico, sino que las estrategias “específicas” son interdependientes.

Aún para el caso que se trate de la denominada por Beaufre “Estrategia Genética”, ella se refiere al desarrollo de medios únicamente, y tal desarrollo de medios debe ser armónico para las tres Fuerzas Armadas conforme a un Plan de Equipamiento Conjunto. Hay un nivel que desarrolla la visión global del instrumento militar de la Nación y es el que se denomina nivel de la Estrategia Militar.

Cuando la estrategia militar necesita de los medios específicos para asignarlos a los comandantes operacionales, los debe haber preparado de antemano, elaborando doctrina conjunta, llevando a cabo entrenamiento conjunto, equipando a las fuerzas según sea la naturaleza del conflicto que se anticipa enfrentar, pensando en contingencias posibles de empleo y asegurando su apoyo logístico durante el conflicto. A partir de allí su trabajo es llevar y traer las tropas al Teatro de Operaciones y sostenerlo durante las operaciones.

De esta manera, se puede decir que todo lo que hace el Ejército, la Armada o la Fuerza Aérea en tiempos de paz, está inmerso en el ámbito de la estrategia militar; ya que al no haber alcanzado el conflicto el empleo de la violencia, no se incursiona en los menores niveles (estratégico operacional y táctico).

Porque esa es una diferencia importante entre estos niveles estratégicos y los niveles siguientes: hasta aquí los niveles estratégicos dirigen y preparan. Si bien la estrategia surge ante la existencia del conflicto, hasta que la dialéctica de voluntades no escale en violencia, no se avanza al nivel siguiente. Pero si escala, se pasa a otros niveles que tratan de la implementación de esa dirección: el que implementa la dirección con maniobras y logística para colocar a las tropas que se enfrenten en las mejores condiciones, el nivel operacional, y el nivel donde se implementa la forma en que se van a producir los enfrentamientos, el nivel táctico.

LA ESTRATEGIA OPERACIONAL O ARTE OPERACIONAL

El nivel operacional era denominado antes nivel “estratégico” operacional. Si por estrategia se entiende la disposición de fi-

8. El Reino Unido hasta 1995, sostenía la existencia de cuatro niveles de guerra, a partir de ese año son tres.

Jorge Eduardo Lenard Vives

Coronel en situación de retiro. Oficial de Estado Mayor y Licenciado en Estrategia y Organización.

Tiene una especialización de posgrado en Inteligencia Estratégica. Egresado, en el 2007, del Curso Conjunto de Estrategia y Conducción Superior de la Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas.

Tiene el reconocimiento “Pluma Académica” de la Escuela Superior de Guerra.

nes y medios, diferenciándolo de la táctica porque la estrategia hace uso de los resultados de la táctica sean ellos victorias o derrotas, resulta que todos los niveles hacen estrategia.

De ello, también resulta que existe una clasificación metodológica de la estrategia, sin que eso signifique que se alteren los nombres de los niveles. Más aún, universalmente se aceptan otros nombres.

Los niveles de dirección hacen estrategia; los niveles de planeamiento y ejecución también la elaboran. La estrategia del nivel operacional, así se denomina: estrategia operacional. Como esa disposición de medios y fines requiere de una habilidad especial y de creatividad única del Comandante, también a la estrategia del nivel operacional se la puede denominar arte operacional.

La estrategia de los medios en presencia se denomina universalmente táctica, aunque para el Reino Unido, en el nivel táctico también puede considerarse que se lleva a cabo arte operacional.

En conclusión, este nivel operacional no era “estratégico”, ya que no dirigía, sino que planificaba y ejecutaba la dirección estratégica. Por lo tanto, no es acertado llamarlo “nivel estratégico operacional”, sino llanamente nivel operacional.

Tan ínsito es el significado original, que se ha tornado usual el barbarismo “operacionalizar” (verbo derivado del nivel operacional) cuando la palabra de nuestro idioma que tiene ese significado es implementar: llevar la teoría a la práctica.

Este cambio de denominación zanjará las discusiones, permitiendo arribar, desde el punto de vista conceptual, al próximo nivel: el táctico.

LA TÁCTICA, DONDE OCURRE LA VICTORIA O LA DERROTA

La táctica aparece cuando “empiezan los tiros”. El nivel operacional preparó el tablero; puso los trebejos en los escaques

y ahora, como un juez en una pedana de esgrima, dice: “a ustedes”. Y los medios comienzan a moverse, hasta que finalmente chocan (o no, porque esa puede ser la intención de uno de los contendientes).

Por supuesto que no lo hacen ciegamente: antes se han trazado los planes tácticos que fijan, entre otros, los objetivos y cursos de acción. Aunque esto es hecho en forma previa a la acción, no por ello pierden su carácter de “tácticos”; porque apuntan a ella.

Este nivel no parece necesitar una subdivisión ¿Por qué se hablaba de una “táctica superior” y una “táctica inferior”? Cuando se desarrollan estos conceptos, se englobaba en la “táctica superior” la conducción de los componentes específicos del Teatro de Operaciones, la dirección de las Grandes Unidades de Batalla y el apoyo logístico de mayor nivel, directo y específico, a las operaciones. En tanto, se reservaba a la “táctica inferior” el desarrollo de los combates de las menores fracciones.

La idea de dividir una tarea en tantas partes como sea posible con el objeto de resolverla mejor... (es) posiblemente el producto del paso de Descartes por la milicia, ya que desde siempre el ejército ha dividido, seccionado el espacio y el tiempo, y ha enseñado a repartir los deberes.

Jean Guilton



La estrategia de los medios en presencia se denomina universalmente táctica.

Esta subdivisión se tenía en cuenta porque súbitamente, se había cambiado la categoría de orden inicial: de la categoría fines-medios, a la categoría magnitud de las fracciones que se enfrentaban.

Es cierto que en las operaciones militares, las fracciones mayores se conducen diferentes que las fracciones menores. Sin embargo, las magnitudes de las fuerzas que se enfrentan no son una categoría válida para la división metodológica de los niveles de guerra, como tampoco lo serían los diferentes ambientes geográficos en los que están capacitados, o los distintos tipos de equipamiento de las tropas, o las diferentes especialidades a las que pertenezcan.

La libertad de acción está dada en la posibilidad de modificar la operación que se desarrolla, más allá de los planes y las previsiones, cuando la situación varíe. En este nivel los seres humanos intervienen con todo su potencial espiritual e intelectual, lo que el conductor táctico aprovecha para ejecutar las acciones que, para cumplir la misión, las circunstancias impongan.

Esta división en niveles basándose en la categoría fines-medios, permite ubicar rápidamente a los eventos relacionados. Queda claro que la batalla trata de enfrentamientos y, por tanto, es un hecho táctico.

LA TÉCNICA. ¿ES UN NIVEL DE GUERRA?

Si bien este es un nivel que normalmente no se lo considera en los estudios sobre el tema, por lo menos amerita que se considere si podría o no ser incluido. Aquí realmente merecen las palabras: ni siquiera se imparten órdenes porque –salvo que el operador se encuentre ante un dispositivo que reaccione ante su voz– no se habla: se acciona.

Es el momento en que el tirador aprieta la cola del disparador de su fusil, el submarinista dispara su torpedo, el aviador acciona los mandos de sus cañones o ametralladoras. Es la interacción directa entre el ser humano y la máquina.

A diferencia del nivel anterior, ya no existe voluntad humana que dirigir; solo existe el frío metal. Tampoco hay posibilidades de corregir el error; en la mayoría de los casos ya no se puede desviar la trayectoria del proyectil en vuelo porque obedece a leyes que escapan al dominio del hombre. (Es, también, la oportunidad del combate cuerpo a cuerpo, de la pelea hombre a hombre; consideración que puede dar lugar a interesantes conclusiones).

Lo cierto es que considerar un nivel tecnológico supera la categoría de orden tomada para elaborar los niveles de guerra. Ya no se ordenan las ideas en función de los fines y los medios, sino que se toma una categoría de orden técnica arbitraria.

Lo que es ineludible es que la denominada Revolución en Asuntos Militares trata de la influencia de la tecnología en la naturaleza, propósito y forma de conducir la guerra y ella ha cambiado desde los romanos hasta nuestros días. La diferencia en nuestros tiempos es que lo hace a mayor velocidad, superando a veces nuestro entendimiento.

La libertad de acción es mínima: la decisión es binaria y, en realidad, el combatiente se encuentra condicionado a efectuar la acción correcta ya sea tanto porque está encuadrado en un ámbito de disciplina por coerción o convencimiento; como por una mera cuestión de supervivencia.

CONCLUSIONES

Luego de seguir el desarrollo conceptual de este trabajo, parecería irrecusable sostener que resultó conveniente modificar el nombre del nivel “estratégico operacional” por el de “operacional” a secas y llamar a la actividad de disposición de fines y medios que lo materializa “arte operacional” o “estrategia operacional”. Ello permite una adecuada integración del planeamiento cuando se deban ejecutar operaciones combinadas e inter-agencias. Más importante aun, permitirá mejorar nuestro entendimiento del fenómeno del conflicto.

Cabe señalar que, más allá de la clasificación adoptada para nuestras Fuerzas Armadas, al analizar el fenómeno de la guerra o del conflicto resulta conveniente fijar cuatro estadios: el político, el estratégico, el operacional y el táctico. Lo técnico y su evolución motivará cambios en la forma de conducir la guerra y eso afectará a todos los niveles. La diferencia entre estos estadios es la libertad de acción que se dispone en el momento de la decisión; es decir, en el momento de pasar en cada estadio de la idea a la acción, que es la esencia de esta clasificación.

Lo que debe entenderse es que esta división por estadios no es una entidad de existencia real sino sólo una abstracción para clarificar el conflicto y tener un esquema mental que relacione eventos. La única forma que conoce el ser humano para entender un problema es analizarlo, descomponerlo en partes. La síntesis posterior es lo creativo, que une las partes aparentemente no relacionadas.

Una acepción inflexible de la división, puede dar lugar a la actitud rígida de pretender encasillar los planes y las acciones “a martillazos” en un esquema que es, una herramienta metodología, para entender ese fenómeno caótico y complejo y, por lo tanto, entrópico, que es la guerra. En la realidad, los límites entre niveles son difusos, a veces se superponen y muchas veces desaparecen, especialmente en las denominadas guerras de cuarta generación.

Lo único que pretende esta clasificación de estadios es agregar, como señala el título de este artículo, un poco de “negentropía”; es decir, disminuir la cantidad de incertidumbre que en estos conceptos pueden existir.

> ARTÍCULO CON REFERATO



LOGÍSTICA OPERACIONAL Y LOS LÍMITES DE LA CAMPAÑA

La logística condiciona los límites operacionales de la campaña. Las operaciones y la logística son facetas inseparables de toda guerra. A pesar de que los planes logísticos se derivan de objetivos operacionales, ningún área de conducción puede reclamar primacía.

Por Leonardo Arcadio Zarza

INTRODUCCIÓN

Para no caer en mala praxis en materia de defensa nacional, se busca capacitar conductores de operaciones militares que puedan integrar e interactuar en un estado mayor conjunto y sean competentes en el planeamiento militar conjunto. Además, se encuentra implícito desarrollar la competencia para que todo comandante administre adecuadamente recursos humanos y materiales ante situaciones de crisis.

La logística, en los máximos niveles de conducción, es de tal importancia que condiciona la ejecución de las operaciones militares. No tener claro este aspecto en el diseño preventivo de toda campaña militar, significa llevar a cabo esfuerzos inútiles que pueden ocasionar grandes inconvenientes.

En la formación de todo conductor se estila decir que el adecuado conocimiento de la estrategia permite saber hacer y una acertada administración de la logística facilita el poder hacer.

La totalidad del plexo normativo conjunto del área de logística está en proceso de actualización, buscando generar la inquietud, el pensamiento crítico y creativo en todo conductor militar para que pueda entender la problemática de la logística y, de esta manera, decidir acertadamente en momentos críticos cuánto es suficiente.

En el nivel operacional además de la maniobra operacional existe, también, la maniobra logística. Esta tiene su origen a partir de la concepción de la misma (planeamiento) culminando cuando el usuario ve satisfecho sus requerimientos (ejecución de las funciones logísticas).

La maniobra logística, o de los recursos, es una parte de la maniobra operacional y consiste en asegurar la continuidad, adecuación y suficiencia del apoyo logístico.

A pesar de ser, tal vez, algo exagerado para ciertas posturas que exageran la importancia del área de operaciones, se

puede llegar a aseverar que en el nivel operacional la logística condiciona a la maniobra mientras que en el nivel táctico, la logística estará supeditada a su maniobra.

EL SISTEMA LOGÍSTICO MILITAR

Se entiende a la logística como la ciencia y arte que, aplicada al ámbito militar, refiere al conjunto de actividades destinadas a generar y sostener capacidades militares, proporcionando recursos con la aptitud adecuada en cantidad; calidad; tiempo y lugar oportuno¹. El apoyo logístico incluirá personal, material y finanzas.

La logística de material incluye las funciones de abastecimiento; transporte; construcciones; mantenimiento y varios (bienes raíces, lucha contra el fuego, veterinaria, control de daño zonal y seguridad en la zona de retaguardia).

La logística de personal contempla: mantenimiento de los efectivos; reemplazos; administración de personal; disciplina, ley y orden; prisioneros de guerra; mantenimiento de la moral; necrológica; administración interna; personal civil; sanidad y seguridad contra accidentes. Finalmente, una de las más importantes áreas de la conducción logística, finanzas, involucra el crédito presupuestario, crédito y fondos.

La logística militar se caracteriza por la estrecha coordinación e integridad de procedimientos desarrollados desde los niveles inferiores hasta el máximo nivel específico o conjunto para obtener y mantener la capacidad operacional requerida por la Fuerza.

Para entender su importancia en la conducción es necesario abordar a la logística con un enfoque sistémico.

El sistema logístico es un conjunto de estructuras orgánicas, medios, procedimientos y métodos que permitirán desarrollar las funciones logísticas cuya misión será hacer interactuar, ordenadamente, los recursos humanos y materiales para que, con efectividad, se alcancen los objetivos previamente establecidos.

A su vez, comprende el conjunto de etapas escalonadas en una secuencia lógica (Ciclo Logístico) que se ejecutarán mediante un procedimiento aceptado, en la consecución de alcanzar los objetivos logísticos (dar soporte a una acción determinada) mediante el uso adecuado y racional de los recursos (el menor costo y el mayor valor – servicio agregado). Para lograr esto, la eficiencia debe ejecutarse en un determinado tiempo-oportunidad.

En definitiva: el Ciclo Logístico debe estar sincronizado con el tempo de las operaciones militares.

El sistema logístico es el que permite cumplimentar el sostén logístico al instrumento militar. Está conformado, esencialmente, por organismos y unidades especializadas que desempeñan funciones logísticas, dentro o dependientes, del Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, Estados Mayores Generales, Comando de Teatro, Comandos Subordinados y Comandos Tácticos.

Se entiende a la logística como la ciencia y arte que, aplicada al ámbito militar, refiere al conjunto de actividades destinadas a generar y sostener capacidades militares, proporcionando recursos con la aptitud adecuada en cantidad; calidad, tiempo y lugar oportuno.

Cuando exista más de un Teatro de Operaciones, la estrategia militar fijará prioridades en la asignación de recursos para cada uno de ellos.

MODULARIDAD

Las Fuerzas Armadas Argentinas enfrentan el desafío de encontrar la adecuada transformación modular que permita disponer de fuerzas expedicionarias y de calidad para defender, junto a aliados, extensos intereses nacionales y de la región latinoamericana.

La organización modular es aquella que posee gran capacidad de respuesta, es simple, adaptable y flexible. Este concepto de Fuerza Logística Modular está basado en módulos logísticos que se pueden estructurar e intercambiar a requerimiento, determinando en forma óptima los abastecimientos necesarios para el cumplimiento de la misión y evitar, de esta manera, el stock.

El diseño logístico del teatro se puede armar en módulos para sostener cualquier fase de la campaña.

Para alcanzar estos objetivos, las fuerzas actuales se deben reorganizar de modo tal que todo comandante operacional disponga de fuerzas logísticas que puedan apoyar la reacción de gran capacidad de despliegue, por ejemplo la Fuerza de Despliegue Rápido (FDR) del Ejército Argentino en tan extenso territorio nacional.

Una estructura logística que provea unidad de comando desde el nivel estratégico hasta el pozo de zorro es el punto inicial para la construcción de este sistema.

La estrategia defensiva del octavo país más extenso del mundo, demanda la necesidad de contar con un sistema logístico de la defensa nacional que se integre en un sistema logístico conjunto. Este debe estar conformado por organizaciones logísticas modulares integradas para el comando y control, pero estructuradas sobre Bases de Apoyo Logístico para el componente terrestre, un sistema logístico moderno del componente naval y otro propio del mismo tenor para el componente aéreo del teatro.

Otras organizaciones deberían responder a estructuras de naturalezas específicas o conjuntas a requerimiento y que sean producto de una preparación territorial como pue-

de ser el Centro Regional de Apoyo Logístico (CRAL). Estas organizaciones son de nivel operacional y deberían facilitar el comando y control logístico, sostener las operaciones de brigadas (que disponen de elementos logísticos orgánicos), no deberían poseer una organización fija, se deberían estructurar en función de una misión, pudiendo coincidir con las regiones o áreas geográficas del país.

En el ámbito marítimo territorial, además de la logística propia de auto-sostenimiento que caracteriza a la flota en operaciones, se debería disponer de un sistema de bases y talleres navales que permitan sostener logísticamente las operaciones de la flota de superficie, fuerza de submarinos, sistemas de aviación naval y de infantería de marina en el mar argentino.

El ámbito más extenso, a nivel nacional, es el aeroespacial. Este requiere de bases y centros que dispongan de un sistema logístico sumamente costoso, particular, sensible y dedicado a sostener las operaciones aéreas en un ambiente operacional cada vez más complejo.

A pesar de que la Argentina posee una estrategia netamente defensiva, no quiere decir que sus fuerzas no cuenten con una importante capacidad de proyección. De hecho, los requerimientos de las fuerzas de paz, que en la actualidad están desplegadas en Chipre o Haití, hablan a las claras de la necesidad de contar con medios logísticos conjuntos adecuados para poder interoperar con los aliados de Latinoamérica.

Lo ideal es disponer de una fuerza logística conjunta modular y expedicionaria con capacidad de proyección de, por lo menos, una fuerza de tareas conjunta/brigada, a cualquier punto de América latina para poder alcanzar una capacidad logística de interoperabilidad regional adecuada.

CICLO LOGÍSTICO



Fuente: Ministerio de Defensa-Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas Argentinas-PC 14-02 "Logística de Material para la Acción Militar Conjunta"; edición 1988.

El concepto de Fuerza Logística Modular está basado en módulos logísticos que se pueden estructurar e intercambiar a requerimiento, determinando en forma óptima los abastecimientos necesarios para el cumplimiento de la misión.

DISEÑO LOGÍSTICO

En el nivel operacional, las organizaciones logísticas de las Fuerzas Armadas Argentinas, en principio, son conjuntas, pero requieren mantener ciertas características propias de la fuerza a la cual apoyan y se estructuran acorde a la misión. Por esta razón, las organizaciones logísticas de este nivel deben contar con un planeamiento basado en un diseño logístico con un alto grado de flexibilidad y previsión.

A pesar de la importancia del accionar militar conjunto, es necesario recalcar lo que establece la doctrina logística conjunta vigente, la cual reza que *cada fuerza armada es responsable del apoyo logístico de sus propios elementos, aún cuando formen parte de un comando conjunto.*

El diseño logístico a nivel operacional puede ser centralizado, descentralizado o mixto.

- › Diseño Logístico Centralizado: El Comandante del Teatro delega en un Comandante Logístico Conjunto del Teatro de Operaciones la conducción logística de la campaña. Normalmente, se organiza un Centro Regional de Apoyo Logístico Conjunto integrado por personal y medios de las tres fuerzas armadas que sostienen las operaciones del teatro, enlazando la logística de nivel estratégico militar con los elementos tácticos.
 - › Diseño Logístico Descentralizado: El Comandante de Teatro dispone directamente de una Central Logística Conjunta que sincroniza las operaciones logísticas y lo mantiene actualizado acerca de datos del status logístico de las fuerzas a disposición. Sin embargo, las organizaciones logísticas de cada fuerza se mantienen en forma separada, sosteniendo el flujo logístico desde la estrategia militar por canales específicos y alimentando las operaciones tácticas que requiera cada componente.
 - › Diseño Logístico Mixto: Es una combinación de las anteriores, normalmente la más empleada.
- Cabe hacer la aclaración que en el diseño centralizado, el Comandante de Teatro en ningún momento delega la res-

1. Ministerio de Defensa de la República Argentina -Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas- PC 00-02 "Glosario de las Fuerzas Armadas Argentinas"; 010, pp. 1-5-7; edición 2010.

ponsabilidad y que solamente delega una parte de la conducción en otro comandante denominado Comandante Logístico del Teatro, del mismo nivel que los comandos de componentes que le dependen y que se limitará a conducir las operaciones logísticas de las fuerzas asignadas al Teatro de Operaciones.

PLANEAMIENTO LOGÍSTICO

Alrededor del 700 a. C., los asirios desarrollaron el primer ejército regular del que se tenga memoria. Para mover una fuerza de 50.000 hombres, tuvieron que planificar una gran organización para abastecer en desierto y montaña a semejante cantidad de soldados.

De esa época surgió el dicho: *para vivir, es necesario mantenerse en movimiento*. De hecho, los comandantes de las fuerzas sino llevaban sostén logístico consigo, se abastecían de los territorios conquistados. Este concepto tiene hoy vigencia.

Sin embargo, luego de la Primera Guerra Mundial comenzó una nueva etapa por el elevado consumo de munición y la expansión del transporte, por lo que: *un ejército en movimiento comenzó a ser mucho más difícil de abastecer*².

En la formación de todo conductor se estila decir que el adecuado conocimiento de la estrategia permite saber hacer y una acertada administración de la logística facilita el poder hacer.

La logística operacional intenta resumir en cálculos los fundamentos de certeza que determinan la factibilidad y aceptabilidad de ejecutar o no una campaña. De no alcanzar los recursos se requerirá una pausa operacional o planificar otra campaña.

Suele confundirse y asociar a la logística solamente con logística de material y es importante recordar que en la logística militar se debe involucrar a las áreas de personal, material y finanzas.

Sin embargo, según lo que estipula la Doctrina Logística Conjunta de Material, que está en proceso de revisión, se trata el planeamiento logístico de material de las fuerzas armadas en las siguientes etapas:

- 1) En la determinación del plan general
- 2) En la Desarrollo del plan general
- 3) En la Directivas, planes y órdenes³

Actualmente, se vislumbra que en realidad no debe tratarse el enfoque del problema logístico por etapas, sino en forma integral y desde el inicio del planeamiento.

Deberían existir solamente dos categorías de planeamiento logístico:

- › Planeamiento Logístico: Responde al proceso de planeamiento inicial del comandante y es utilizado en el mismo desarrollo de los modos de acción, para determinar la factibilidad y conocer las limitaciones y restricciones de la campaña inmediatamente luego del *paso de planeamiento* de la confrontación. Esto dará inicio al ciclo logístico de determinación de requerimientos.



) Planeamiento para el Apoyo Logístico: Sigue a las *conclusiones y decisiones del Comandante* que son alcanzados en el planeamiento logístico y desarrolla los detalles de ejecución para la estructura logística y sistemas.

Mientras cada tipo de planeamiento responde a propósitos diferentes, ambos son partes necesarias del esfuerzo de planeamiento a cada nivel de conducción. En realidad, gran parte del esfuerzo de planeamiento en ambas categorías tienen lugar simultáneamente.

En la actualidad se habla más de proceso de operaciones siendo el planeamiento una parte del mismo. El proceso de operaciones se puede resumir en las actividades básicas de la conducción: Planeamiento; Organización; Dirección; Coordinación y Supervisión-Control. Otras fuerzas armadas lo denominan, directamente: Preparación; Planeamiento; Ejecución y Supervisión.

El nivel operacional es un nivel traductor entre la estrategia y la táctica. Por ello, es sumamente importante entender e identificar el correcto problema antes de iniciar el planeamiento.

Para identificar el problema se estila utilizar en la actualidad conceptos de diseño operacional, del cual resultará una directiva de planeamiento que orientará la aproximación operacional y el concepto de la operación a desarrollar.

Es conveniente que el proceso de planeamiento común que se utilice a nivel operacional incluya a la logística a la par de operaciones e inteligencia desde un inicio en todos los pasos y en forma holística.

Un método propuesto de proceso de planeamiento logístico puede incluir:

- 1) Identificación del Problema (incluye la logística desde un inicio)
- 2) Análisis de la Misión (incluye el punto de vista logístico)
- 3) Elaboración y Análisis de los Modos de Acción y Capacidades del Enemigo (incluye el punto de vista logístico)
- 4) Confrontación (surgen limitaciones, restricciones y requerimientos iniciales)
- 5) Comparación
- 6) Resolución (surge la determinación de requerimientos e inicio del planeamiento de apoyo logístico de la campaña. Una vez adoptada la decisión, donde el comandante no posee apoyo, se asume el riesgo. El análisis del riesgo siempre se debe realizar, lo importante es que el comandante conozca cuánto riesgo debe asumir)
- 7) Desarrollo y distribución de planes
- 8) Supervisión

Estos pasos forman parte de un método propuesto en el cual se esboza la idea de plantear el problema logístico desde un inicio en el método de planeamiento de nivel operacional

A pesar de la importancia del accionar militar conjunto es necesario recalcar lo que establece la doctrina logística conjunta vigente, la cual reza que cada fuerza armada es responsable del apoyo logístico de sus propios elementos, aún cuando formen parte de un comando conjunto.

y debe implementarse en forma recurrente, con una permanente actualización.

El planeamiento logístico moderno debe apuntar a estar totalmente digitalizado, con una base de datos actualizada y con capacidad de proporcionar al conductor militar la situación de la fuerza en tiempo real o casi real.

La logística militar actual es integral, se encuentra en permanente adaptación y transformación, requiriendo de tecnología acorde y manejo de conceptos de administración de la cadena de suministros.

EL ALCANCE OPERACIONAL

Al Ejército de los Andes queda por siempre la gloria de decir: en veinticuatro días hemos hecho la campaña, pasamos la cordillera más elevada del globo, concluimos con los tiranos y dimos la libertad a Chile.

*General José de San Martín
Parte de la batalla de Chacabuco al Director Supremo
Santiago de Chile, 28 de febrero de 1817.*

En este parte de batalla, la distancia y el tiempo para cruzar los Andes demuestran el concepto de alcance operacional de las fuerzas de la Campaña Libertadora. A San Martín le llevó años preparar las fuerzas en Mendoza antes de cruzar a Chile, lo cual nos explica con hechos el principio logístico de previsión.

Los planes contemplaban la pérdida de ganado en el Crucey, de hecho, perdió casi la mitad, pero llegó a Chacabuco en condiciones de librar la batalla y venció a los realistas.

2. Thompson, Julian; *La Savia de la Guerra. La Logística del Conflicto Armado*; Instituto de Publicaciones Navales; Buenos Aires; 1991; pp. 45 – 90.

3. Ministerio de Defensa de la República Argentina –Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas- PC 14-02 "Logística de Material para la Acción Militar Conjunta"; edición 1988.

Este concepto tiene plena vigencia y la logística operacional actual se debe continuar organizando con un enfoque sistémico en tiempo y espacio acorde a la misión.

El alcance operacional es un elemento de diseño operacional que sirve para determinar la capacidad de actuar dentro de una distancia compatible con la magnitud y apoyos de la fuerza para obtener los puntos decisivos⁴.

Esta capacidad está directamente relacionada con la logística y estará condicionada por las formas de atacar el centro de gravedad del oponente y por las pausas operacionales que se impongan en función de la evolución del punto culminante.

Otro aspecto importante de la logística operacional es la capacidad de transporte que se requiere para el despliegue en operaciones. Se estila decir que todo problema logístico termina siendo un problema de transporte.

En el caso de las Fuerzas Armadas Argentinas, a nivel estratégico militar, el transporte lo centraliza y proporciona el Comando de Transporte Conjunto de las Fuerzas Armadas, para llevar personal y medios de la zona del interior al Teatro de Operaciones.

De acuerdo al diseño logístico del teatro, este puede disponer de un Comando de Transporte Conjunto (COTRAC) del Teatro o, en el marco del estado mayor conjunto del teatro, el área logística del oficial logístico dispondrá de un oficial de transporte que sincronice las operaciones de los comandos específicos de transporte terrestre, naval, aéreo, medios civiles y de otras agencias a movilizar.

Del análisis de este aspecto surge como prioritario la necesidad de disponer, en el corto plazo, de una ley de movilización reglamentada. O sea, plasmar su órgano de ejecución en la creación de una Dirección General de Movilización a nivel estratégico militar que dependa directamente del Ministerio de Defensa, ya que ello hace posible que lo exigido en los planes pueda concretarse mediante la transformación del potencial nacional en poder efectivo.

Leonardo Arcadio Zarza

Teniente coronel. Oficial de Estado Mayor del Ejército Argentino y del Ejército de los Estados Unidos. Licenciado en Estrategia y Organización. Segundo Jefe de la Compañía de Ingenieros Conjunta Kosovo 4 en el marco de la OTAN, en el 2002. Egresado de la Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas. Abogado, magíster en Defensa Nacional. Titulado en Estados Unidos: en Business por la Universidad de Kansas; en Logística y en Artes y Ciencias Militares por el Colegio de Comando y Estado Mayor del Ejército. Fue Jefe del Escuadrón de Aviación de Apoyo de Inteligencia 601. Es profesor de la Escuela Superior de Guerra y se desempeña como Jefe del Batallón de Aviación de Apoyo de Combate 601.

La logística militar actual es integral, se encuentra en permanente adaptación y transformación, requiriendo de tecnología acorde y manejo de conceptos de administración de la cadena de suministros.

CONCLUSIONES

Si los hombres y los equipos militares constituyen el vehículo que aplica la fuerza necesaria para ganar la guerra, la logística es el motor y el combustible que los mueve⁵.

Solamente aquellas fuerzas realmente capaces de llevar a cabo operaciones sostenidas en el extremo de una larga línea de comunicaciones, serán las que tengan al menos alguna utilidad en la disuasión que planteen las nuevas amenazas en la escena internacional⁶.

El Diseño Logístico Conjunto debe adaptarse al ambiente operacional, terreno, y generar las fuerzas modulares necesarias de material, personal y finanzas para el cumplimiento de la misión.

Es imperativo el conocimiento de la logística de las tres fuerzas armadas en general y de cada una en particular, acorde al cargo y responsabilidad que desempeña.

El planeamiento adecuado y detallado es vital, otorgando cierto grado de certeza en un ambiente de incertidumbre.

A nivel operacional, las operaciones que ejecuta todo conductor militar son prácticamente de carácter logístico.

La logística operacional condiciona los límites de la campaña, uniendo el flujo logístico estratégico con el logístico táctico, extendiéndose desde las zonas del interior y de comunicaciones hasta las bases logísticas tácticas.

El desafío de los conductores militares es poder ejecutar la maniobra operacional y, simultáneamente, controlar y ampliar los condicionamientos logísticos. De no poder hacerlo, deberá conocer el riesgo a asumir.

La lección de Malvinas ha enseñado la importancia de una logística adecuada y del accionar militar conjunto. La lección ya se ha dado y los errores se han pagado con sangre de héroes. Lo importante es que las Fuerzas Armadas Argentinas y sus aliados la hayan procesado y aprehendido. Ello garantizará la fórmula de prepararse para vencer. ■

4. Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas; "Manual de Estrategia y Planeamiento"; 2012.

5. Thompson, Julian; op. cit.; p. 242.

6. Thompson, Julian; op. cit.; p. 428.



EL ARTE DE LA NEGOCIACIÓN

La aplicabilidad de la negociación en la formación militar permitirá preparar al hombre de armas en los distintos mecanismos y habilidades para lograr resultados exitosos antes de llegar al conflicto

Por **Julián Ernesto Scasso Losa**

SU IMPORTANCIA

La negociación es una actividad permanente y propia del ser humano, siendo un medio para obtener sus intereses. Pese a ello, la historia de la humanidad está signada por la violencia irracional donde el uso y manejo de la negociación no era “moneda” frecuente.

La negociación es uno de los métodos alternativos de resolución de conflictos¹ más empleado para solucionar de forma pacífica un problema y, a la vez, alcanzar eficientemente los intereses u objetivos perseguidos, ya que nadie negocia para perder o declinar sus intenciones sino que procura alcanzarlos de la mejor manera y al menor costo posible.

Estando el ejercicio de la violencia en estrecha relación con el fin último de la misión del instrumento militar, puede caerse en el error de pensar que al “hombre de armas” le está vedada la posibilidad de negociar, o bien, que sólo puede hacerlo en el marco de una operación de mantenimiento de paz bajo

el mandato de la Organización de las Naciones Unidas u organizaciones similares.

La creencia de que negociar implica cierta pérdida de autoridad, al tener que ceder u otorgar concesiones a un actor en oposición, sea interno o externo, sumada a la idea de que la negociación está contrapuesta con la disciplina, constituyen la muestra más tangible del error mencionado.

El concepto de que “el militar no negocia” parte del escaso conocimiento que en el ámbito castrense se tiene sobre esta disciplina. Es por ello, que la finalidad de este artículo es aportar elementos de juicio para demostrar que la negociación está muy presente en la profesión militar.

1. Los métodos alternativos de resolución de conflictos son mecanismos prejudiciales, formales e informales, que disponen las partes para dar solución a los conflictos que los enfrentan, de forma pacífica y acordada. Entre ellos, se encuentran la negociación, la mediación, el arbitraje y la conciliación.

Negociar es una herramienta más que se posee para solucionar una situación conflictiva. Permanentemente estamos negociando, por ejemplo cuando se compran o venden bienes; al intentar solucionar un conflicto familiar o laboral; al intercambiar opiniones con un camarada sobre cómo hacer una determinada actividad o al coordinar y ejecutar actividades con organismos ajenos a las Fuerzas Armadas.

El secreto para procurar el éxito en algunas situaciones críticas se sustenta entonces en saber cómo y cuándo negociar.

UNA HERRAMIENTA DE APLICACIÓN MILITAR

Una de las primeras dudas que surge al introducirse en el estudio de esta disciplina es si la negociación es una herramienta de aplicación militar y si puede ser empleada durante el desarrollo de las misiones asignadas al Instrumento Militar de la Nación.

La respuesta es un rotundo sí. Basta leer publicaciones especializadas sobre la problemática militar para descubrir cómo las principales potencias involucradas en los conflictos de Iraq y Afganistán han sufrido importantes consecuencias por no haber instruido adecuadamente a sus tropas en esta disciplina desde los inicios de ambos conflictos.

Un estudio del Departamento de Defensa de los Estados Unidos, realizado a raíz de estos hechos, arribó a la siguiente conclusión:

La misión americana en Iraq requiere de una serie de habilidades y destrezas que son muy distintas a las que tradicionalmente caracterizan a un conflicto armado y en las cuales los soldados son entrenados. Estas incluyen a la negociación, una actividad humana muy común, pero que en el contexto de las operaciones militares, como las desarrolladas en Iraq, toman una nueva dimensión, importancia y urgencia².

Si un soldado no sabe usar su fusil en el campo de batalla es hombre muerto.

Si un solo “peacekeeper” inexperto, aislado en un puesto remoto de control, no sabe negociar puede poner en riesgo toda una operación de paz, y serán muchos los hombres muertos.

Department of Peacekeeping Operation

Lo citado motivó a que las Fuerzas Armadas estadounidenses establezcan numerosos cursos de entrenamiento en negociación no sólo previo al despliegue en los Teatros de Operaciones sino, también, en los institutos de formación y perfeccionamiento correspondientes. Ejemplo de ello son los programas de investigación y capacitación en la Academia Militar de *West Point*, perteneciente al Ejército o en el Centro de Excelencia en Negociación dependiente de la Escuela de Guerra de la Fuerza Aérea.

Es justo mencionar, también, que las Fuerzas Armadas del Reino Unido de Gran Bretaña y de Canadá han reconocido esta problemática y adoptado medidas similares.

Además, es importante recordar que tanto en Iraq como en Afganistán no sólo se ejecutan operaciones de combate contra los insurgentes sino de estabilización, seguridad, transición y reconstrucción que, a grandes rasgos, son semejantes a una operación de mantenimiento de paz multidimensional³ de las Naciones Unidas.



En este punto, es útil señalar una de las principales experiencias obtenidas en el desarrollo de este tipo de operaciones en Iraq y que resaltan la importancia de esta actividad:

Las negociaciones son, en ocasiones, la última posibilidad de impedir que ciertas situaciones tengan consecuencias letales y de solucionar los problemas a través de un camino que plantee menos riesgos de perder vidas americanas o de crear más enemigos de los previstos en la obtención del objetivo táctico⁴.

LA MISIÓN DE LAS FUERZAS ARMADAS Y LA NEGOCIACIÓN

La participación de nuestras Fuerzas Armadas en Operaciones de Mantenimiento de Paz fortalece la postura de que el militar argentino debe conocer los métodos y técnicas de negociación vigentes, ya que ello contribuirá a mejorar su desempeño profesional en este tipo de operaciones.

No obstante, un análisis detallado de la misión impuesta al Instrumento Militar brindará fundamentos más sólidos a esta afirmación.

En la Directiva de Organización y Funcionamiento de las Fuerzas Armadas se establece que el Instrumento Militar de la República Argentina tendrá la misión 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*, subsidiariamente podrá participar en:

- › Operaciones multilaterales de Naciones Unidas.
- › Operaciones de seguridad interior prevista por la Ley de Seguridad Interior N° 24.059.
- › Operaciones de apoyo a la comunidad nacional o de países amigos.
- › La construcción de un Sistema de Defensa Subregional.

Como se puede observar, las misiones expresadas no prevén el empleo de las Fuerzas Armadas en escenarios internacionales como los de Iraq o Afganistán. Al hacer un pormenorizado análisis de las misiones subsidiarias se con-

La negociación es uno de los métodos alternativos de resolución de conflictos más empleado para solucionar de forma pacífica un problema y, a la vez, alcanzar eficientemente los intereses u objetivos perseguidos, ya que nadie negocia para perder o declinar sus intenciones sino que procura alcanzarlos de la mejor manera y al menor costo posible.

cluye que los posibles escenarios, donde los integrantes de las Fuerzas desempeñarán sus funciones, serán igualmente complejos y críticos.

En ese sentido, dichos escenarios podrían tener todas o algunas de las siguientes características:

- › Ejecución de una amplia gama de operaciones, desde tácticas básicas hasta las relacionadas con la Cooperación Cívico-Militar (CIMIC) pudiendo desarrollarse en el marco interno como en otros países regionales y extra-regionales (ejemplo: Haití).
- › Ambientes operacionales⁵ complejos, en permanente evolución y urbanizados, excepto en los grandes “espacios vacíos” (ejemplo: Patagonia - Puna).
- › Participación de multiplicidad de actores, tanto militares como civiles, nacionales como extranjeros y hasta, en algunos casos, organismos internacionales (ejemplo: Comité Internacional de la Cruz Roja).
- › Participación en forma masiva de la población civil siendo:
 - › Parte del conflicto
 - › Víctima del conflicto
 - › Afectada por los desastres naturales
- › Protección de la población civil mediante esfuerzos por resguardarla de las consecuencias del conflicto armado o los desastres naturales.
- › Acciones menores con participación de personal militar podrán tener consecuencias estratégicas.

Al considerar las características descriptas de los posibles escenarios y la trascendencia de las misiones asignadas al Instrumento Militar argentino, es fácil imaginar un sinnúmero de situaciones conflictivas donde la violencia será el último recurso a emplear y el menos beneficioso.

En ese contexto será valorada la capacidad de las tropas para resolver situaciones críticas y, como ha ocurrido en Iraq durante las operaciones ejecutadas por las Fuerzas estadounidenses, las negociaciones tendrán *importancia táctica, significancia operacional e implicancias estratégicas*⁶.

2. Tressler, David; "Negotiation in the new strategic environment: Lesson from Irak"; *Strategic Studies Institute (SSI)*, US Army, Carlisle, Pennsylvania; 2007; p. V. Traducción del autor.

3. "Material Básico de Capacitación Pre-despliegue"; Unidad 1 - Parte 1; DOMP; ONU; Nueva York; 2009; p. 30. "Con los años, el mantenimiento de la paz ha evolucionado del modelo primordialmente militar tradicional de observación de las cesaciones del fuego y de separación de fuerzas, después de una guerra entre estados, a un modelo multidimensional complejo cuya organización contempla generalmente la participación de un componente militar, uno policial y uno civil, siendo este último el centro de gravedad de la misión".

4. Tressler, David; op. cit.; p. VII. Traducción del autor.

5. Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas; *Glosario de Términos de Empleo Militar para la Acción Militar Conjunta*; PC-00-02; Buenos Aires, 2010; p. 20. "Conjunto de condiciones y características que existen en forma estable y semiestable en una región. Forman parte del ambiente operacional: la influencia de la política nacional; el ambiente geográfico; la composición y capacidades de las fuerzas enemigas; las características de la lucha; los sistemas de armas que puedan emplearse y el marco de la conducción militar".

CÓMO Y CUÁNDO NEGOCIAR

A modo de introducción en el arte de la negociación, se desarrollarán algunos conceptos básicos de esta disciplina, con la intención de modificar aquellos que permitan integrar la negociación con la actividad militar.

Inicialmente, antes de saber cómo y cuándo negociar, se debe adoptar un método de negociación que guíe las acciones a seguir y brinde las estrategias y técnicas particulares necesarias para planificar, resolver y explotar eficientemente situaciones críticas en escenarios complejos.

El método que se emplea en la actualidad en diversos ámbitos donde el conflicto es una constante, y que por sus características mejor se adapta a la actividad militar, es el llamado método de negociación situacional.

Este método, basado en el principio de negociación colaborativa, establece que el negociador puede emplear diferentes estrategias durante el proceso, teniendo en cuenta cómo se configura la situación a resolver y que el punto crítico del proceso se centre en:

- a. La relación con el otro negociador
- b. Con los elementos del entorno.
- c. El grado de oposición de los intereses en juego

El método proporciona flexibilidad y libertad de acción durante todo el proceso, permitiendo corregir su rumbo en caso de estancamiento o involución.

ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN

Son diferentes posturas o modos que adoptará un negociador frente a su contraparte, ya sea para:

- 1. Influenciarla y alcanzar las metas fijadas para una negociación
- 2. Dilatarla en el tiempo
- 3. Rechazarla

Su selección deberá estar siempre orientada por los objetivos a preservar u obtener. Estas estrategias varían entre sí básicamente en función de dos factores gravitantes: la importancia del objetivo a mantener u obtener y el valor que se le dé a la relación con la contraparte, siendo esta una persona, institución o país.

El método contempla el empleo de cinco estrategias diferentes de negociación: *competitiva*, *colaborativa*, *acomodativa*, *evitativa* y *de compromiso* (gráfico N° 1).

Cabe aclarar que las estrategias de negociación deben ser planificadas y no pueden ser empleadas arbitraria e intuitivamente. Para su determinación, entre los factores a analizar, corresponderá contemplar:

- a. La situación crítica propiamente dicha
- b. La personalidad del negociador en oposición
- c. El contexto cultural donde se desarrolla el proceso
- d. El tiempo disponible
- e. Qué alternativas a la negociación existen que permitan alcanzar los objetivos si se decide no negociar.

La participación de nuestras Fuerzas Armadas en Operaciones de Mantenimiento de Paz fortalece la postura de que el militar argentino debe conocer los métodos y técnicas de negociación vigentes, ya que ello contribuirá a mejorar su desempeño profesional en este tipo de operaciones.

Este último punto es esencial ya que determinará cuán flexible podrá ser la estrategia a seguir, ya que si la alternativa a la negociación facilita alcanzar los objetivos perseguidos, podrá decidirse no ceder ante el oponente o, directamente, no negociar. En cambio, si esa alternativa al acuerdo es débil, deberá considerarse qué aspectos ceder en la negociación.

Negociación competitiva

El negociador antepone el resultado de la negociación a la relación. Por lo tanto, las técnicas empleadas buscarán alcanzar el objetivo antes que lo haga la otra parte, pudiendo caracterizarse a este estilo como agresivo y anticipativo.

Esta forma de negociar es empleada en situaciones donde el bien o valor disputado u objetivo es indivisible y prioritario, predominando entre quienes negocian un pensamiento de suma cero (ganar/perder).

GRÁFICO N° 1: ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN



Fuente: Ponti, Franc; *Los caminos de la negociación*; Ediciones Gránica S.A.; Barcelona; 2005; p. 118.

Negociación colaborativa

En este tipo de negociación, aquel que puje por defender sus intereses es consciente que para poder alcanzar sus metas y mantener una muy buena relación con quien se le opone, es fundamental que ambos ganen.

Esta estrategia, en muchas ocasiones, permite conseguir un resultado favorable de mayores proporciones que el inicialmente planteado, ya que al mantener una excelente relación con el otro negociador se podrán tratar temas que no estaban incluidos en la agenda inicial. A esto se lo denomina “ampliar la torta”.

En este proceso predomina el pensamiento de suma variable, lo que se conoce en la jerga de la conflictología como ganar/ganar y prevé realizar algunas concesiones con la finalidad de obtener el objetivo deseado.

Negociación por compromiso

En ocasiones, cuando los negociadores no disponen del tiempo suficiente o los recursos adecuados para desarrollar el proceso de negociación, pueden llegar a un acuerdo que les permita alcanzar total o parcialmente sus objetivos sin negociar en profundidad. Esta acción es la que caracteriza a la estrategia de negociación por compromiso, que no debe ser confundida con la colaborativa ya que no se basa en la buena relación entre las partes, sino en cerrar un trato lo más equitativa y rápidamente posible.

Un ejemplo válido es la asignación de responsabilidades entre representantes de diferentes organismos ante una situación de emergencia como un incendio o una explosión, donde lo prioritario es la mitigación del desastre y no las voluntades particulares ni los egos profesionales.

Negociación acomodativa

Cuando la relación con la parte en oposición es más importante que el resultado de la negociación en sí misma, quien participe en ella podrá sacrificar, parcial o totalmente, sus propios intereses beneficiando a su opuesto (perder/ganar).

Este estilo podrá, también, ser empleado en el marco de una estrategia especulativa, ya que buscará ceder hoy para lograr un beneficio mayor en un futuro mediato.

Generalmente se adopta este estilo cuando los intereses u objetivos en juego en ese momento no fuesen trascendentales y sí lo serán aquellos que se negociarán en un futuro mediato.

Negociación evitativa

Será empleada cuando no exista una verdadera intención de negociar o el hacerlo no resulte rentable para los propios intereses.

Este estilo impone que se rechace de forma calculada y metódica la negociación, pero se deberá contemplar que podrá resentir la relación con la otra parte, más aún cuando los intereses en disputa sean de sumo valor para ella.

También, podrá rehusarse a negociar cuando se considere que dicho proceso agravará el conflicto existente entre las partes, donde ambos verían afectados la integridad de sus intereses (evitar perder/perder) y se contemple que en un futuro mediato se estará en una mejor posición para afrontar este proceso.

CONCLUSIONES

El campo de combate característico de los conflictos armados de la última década es un escenario sumamente complejo y volátil, que muta permanentemente. Esta mutación y la necesidad de explotar adecuadamente el resultado de las acciones tácticas requieren que el militar domine una serie de habilidades que no tienen un carácter estrictamente castrense, siendo una de ellas la negociación.

En ese marco, las misiones asignadas al Instrumento Militar argentino se desarrollarán, también, en escenarios de similar complejidad, ya que las características de esas misiones nos enfrentarán a una gran variedad de actores y, por consiguiente, a una vasta gama de situaciones problemáticas que, en su mayoría, requerirán soluciones no violentas.

Ante esta realidad, es necesario que los hombres y mujeres de las Fuerzas Armadas cuenten con herramientas y entrenamiento pertinente para obtener el éxito.

En correspondencia con ello, se concluye que la enseñanza de esta disciplina debería estar presente en la formación y perfeccionamiento del militar, adecuando los contenidos en las diferentes etapas de ese proceso, según las necesidades de cada jerarquía.

Contemplar su enseñanza en los planes curriculares, permitirá resolver profesionalmente, más allá del criterio y buen juicio, situaciones críticas con un adecuado conocimiento específico. Y esto es algo que como profesionales de la guerra debemos estar en condiciones de llevar a cabo.

> ARTÍCULO CON REFERATO

6. Tressler, David, op. cit.: p. VII. Traducción del autor.

Julián Ernesto Scasso Losa

Mayor del Ejército Argentino. Oficial de Estado Mayor. Licenciado en Estrategia y Organización. En junio/diciembre de 2009, se desempeñó como instructor de la materia Negociación en el Centro de Instrucción para Operaciones de Paz (CIOpPAZ) del Ejército Brasileño. Realizó el curso de Mantenimiento de Paz y Resolución de Conflictos Internacionales en el *Peace Operation Training Institute*. Actualmente es alumno del Curso de Estado Mayor y Planeamiento Militar Conjunto en la Escuela Superior de Guerra Conjunta.

PROTOCOLO SOBRE LOS RESTOS EXPLOSIVOS DE GUERRA

La Argentina es Alta Parte Contratante de la Convención de Armas Convencionales la cual establece, en el Protocolo V, arbitrar las medidas necesarias para instruir detalladamente a las Fuerzas Armadas, a fin de asegurar el estricto cumplimiento y observancia de las obligaciones explícitas e implícitas que debe asumir.

Por **Carlos Nielsen Enemark**

ANTECEDENTES

En el marco de la Convención de Ciertas Armas Convencionales llevada a cabo en Ginebra, entre los días 27 y 28 de noviembre de 2003, se firmó el Protocolo V sobre Restos Explosivos de Guerra, siendo el primer acuerdo multilateral sobre esta problemática.

En esta Reunión se establecieron las obligaciones y las mejores prácticas para la limpieza de los restos explosivos de guerra: municiones sin estallar y municiones explosivas abandonadas, distintas minas, armas trampa u otros artefactos que amenazan la vida de pobladores y de Fuerzas de Paz, integradas por civiles y militares, al terminar un conflicto.

OBJETIVO

El Protocolo reconoce la gravedad de los problemas humanitarios causados por los restos explosivos de guerra después de los conflictos armados y procura, tal lo citado en la Convención, artículo 9 y parte 3 del Anexo Técnico, las medidas preventivas de carácter genérico para reducir al mínimo los casos, los efectos y los riesgos de los restos explosivos de guerra.

DISPOSICIONES CLAVES

Los Estados Partes, firmantes del Protocolo V, que pasen a ser actores en un conflicto armado tienen responsabilidad con respecto a todos los restos explosivos de guerra que permanezcan en el territorio bajo su control.

Tras el cese de las hostilidades, y tan pronto sea factible, el Estado interviniente en un conflicto procederá a la se-

ñalización y limpieza, remoción o destrucción de los restos explosivos en los territorios afectados bajo su control.

El Estado Parte, en la medida de lo posible, deberá registrar y mantener la información sobre el uso de los restos explosivos de guerra y poner a disposición esa información al Estado interviniente que tenga bajo su control las zonas afectadas.

Los Estados firmantes adoptarán todas las precauciones posibles para proteger a la población civil de los riesgos y efectos de los restos explosivos de guerra.

Hay obligación de los Estados Partes de cooperación entre sí y con otros Estados y organizaciones prestando asistencia mutua a fin de cumplir con su deber de limpieza, remoción o destrucción de estos restos explosivos.

ENTRADA EN VIGOR

De acuerdo con el Artículo 5, párrafo 3 de la Convención, el Protocolo V entró en vigor el 12 de noviembre de 2006.

Por Ley N° 26.625 del mes de agosto de 2010, la República Argentina ha ratificado el Protocolo V sobre Restos Explosivos de Guerra, vigente a partir del 7 de abril de 2012.

IMPLEMENTACIÓN PARA LAS FUERZAS ARMADAS

Cabe destacar, para las Fuerzas Armadas, la importancia del Artículo 11 del Protocolo V, "Cumplimiento", que en su punto 1 fija la siguiente obligación:

Cada Alta Parte Contratante exigirá que sus fuerzas armadas y los organismos o departamentos competentes dicten las instrucciones y establezcan los métodos operacio-



Carlos Nielsen Enemark

Es Capitán de Navío en situación de retiro. Licenciado en Sistemas Navales de Infantería de Marina.

Ex Director de la Oficina de Desminado Humanitario del Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas.

Se desempeñó como Asesor para el desminado de Malvinas. Asesoró a la Dirección de Seguridad Internacional del Ministerio de Defensa para la Convención de Ciertas Armas Convencionales y el Tratado de Prohibición de Minas Antipersonal.

Actualmente cursa el posgrado de Seguridad Internacional, Desarme y Control de Armas en la Fundación NPS Global.

nales pertinentes y que su personal reciba formación que sea compatible con las disposiciones pertinentes del presente Protocolo.

Esta tarea, breve en lo explícito, resulta sumamente extensa y compleja en sus alcances implícitos, por lo que se vislumbra una intensa actividad en la etapa inicial de su implementación.

El alto nivel profesional y sentido de responsabilidad de nuestro personal permitirá cumplir con eficiencia, precisión y profundidad las nuevas obligaciones asumidas, demostrando que la experiencia adquirida en el ámbito internacional ha sido debidamente consolidada.

> ARTÍCULO CON REFERATO

ACTIVIDADES INSTITUCIONALES

SEMINARIO SOBRE CIBERDEFENSA

Durante el mes de septiembre, alumnos y oficiales superiores del Instituto participaron en este Seminario. La temática estuvo orientada al panorama internacional, el marco regulatorio, los aspectos doctrinarios a nivel estratégico-militar y probables escenarios de ciberguerra y ciberseguridad.

TALLER DE CASOS

Acorde a lo expresado en el Plan Curricular de la Especialización en Estrategia Operacional y Planeamiento Conjunto, a partir de octubre y durante cinco semanas, se desarrolló el Taller de Casos, ejercicio “CHOIQUE V”.

Este ejercicio tuvo como objetivo la capacitación del personal militar fomentando la interoperabilidad entre las tres fuerzas. La interrelación buscada se materializó a través de la siguiente dinámica: la Escuela Superior de Guerra Conjunta elaboró el Plan de Campaña y las Escuelas de cada fuerza formularon los Planes de Operaciones contribuyentes al Plan de Campaña.

SEMINARIO DE ENERGÍA

Se llevó a cabo en el mes de octubre. Tuvo como fin el estudio de las previsiones desde el punto de vista de la defensa. Los ejes vertebradores, de este Seminario, fueron: fortalecer el conocimiento sobre el sector energético y ejercitar la capacidad de modelar realidades complejas de este sector clave de la economía.

NUESTROS ALUMNOS EXTRANJEROS

- › Coronel Augusto Cesar Amaral (Força Aérea Brasileira)
- › Coronel Paulo Alipio Branco Valença (Exército Brasileiro)

Como Oficiales Superiores de las Fuerzas Armadas de Brasil ser parte del Curso Conjunto de Estrategia y Conducción Superior en esta Escuela Superior de Guerra Conjunta ha si-

do una oportunidad profesional única, particularmente por el espíritu de cercanía que une, cada día más, a los pueblos argentino y brasileño. Además, destaca una mayor aproximación entre nuestras Fuerzas Armadas y el fortalecimiento de la Zona de Paz que es Sudamérica, bajo los auspicios del Consejo de Defensa Sudamericano.

El Centro Educativo de las Fuerzas Armadas nos pareció ejemplo de una mentalidad consolidada de trabajo conjunto de tres fuerzas singulares, siendo referente para varias instituciones armadas del continente.

En este sentido, el Ministerio de Defensa de Brasil percibe la excelencia curricular y pedagógica del Curso Conjunto de Estrategia y Conducción Superior, poniéndolo de relieve como uno de los destinos en que oficiales de las Fuerzas Armadas Brasileñas se perfeccionen en el arte de la Estrategia Militar y en temas pertinentes a las Relaciones Internacionales, la Geopolítica y la Defensa.

Profesionales calificados y expertos en sus áreas de enseñanza, asociados a un elaborado plan curricular, nos permitieron adquirir una adecuada preparación, la cual aplicaremos al asumir distintas funciones a nuestro regreso al Brasil. También, fue un privilegio trabajar con militares y civiles motivados y comprometidos con su responsabilidad constitucional.

Cabe destacar la hospitalidad típica del pueblo argentino, representado por el cuerpo docente y por los camaradas de los diversos cursos.

Visitamos instituciones militares y civiles de relieve histórico y cultural en la Ciudad de Buenos Aires y en el interior del país, permitiéndonos ampliar nuestros conocimientos sobre la geografía, los aspectos económicos y psicosociales del país.

El conocer más a la Argentina, sus Fuerzas Armadas, su pueblo, su cultura y particularidades, ha sido una experiencia inolvidable.

Volvemos a nuestro país, mejor calificados, fortalecidos y llenos de energía tras nuestra estadía en la hermana República Argentina.

Expresamos, así, nuestro más sincero sentimiento de gratitud y satisfacción.
¡Muito Obrigado!

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.esgcfaa.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*

Pedro Jofré

Secretaría de Extensión

Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas

Av. Luis María Campos 480, 2º piso C1426BOP, CABA

Correo electrónico: revistaesgc@yahoo.com.ar

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



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 Argentinas 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.
